



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 23.12.2017 ✓Accepted/Kabul: 21.02.2018

DOI: 10.30794/pausbed.424918

Araştırma Makalesi/ Research Article

Elmas Atay, S. ve Tüzüner, V. L. (2018). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Birbirlerini Destekliyor Mu? Bankaların Web Sitelerinin İçerik Analizi İle Değerlendirilmesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 32, Denizli, s.271-285.

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI BİRBİRLERİNİ DESTEKLİYOR MU? BANKALARIN WEB SİTELERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Sevgi ELMAS ATAY\*,Vala Lale TÜZÜNER\*\*

### Özet

İşletmelerin yalnızca hissedarlarının payını arttırmaları değil, paydaşlarının beklentilerini de karşılamaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine yönelme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu çalışmanın yola çıkış noktası, işletmelerin KSS strateji ve politikalarını geliştirirken, çalışanların bu uygulamalardaki rolünü de dikkate almaları gerektiğidir. Bu doğrultuda, KSS ve insan kaynakları (İK) uygulamalarının birbirlerini ne ölçüde desteklediğini ortaya koymak amacıyla, ülkemizde faaliyet gösteren mevduat bankalarının web siteleri içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, KSS uygulamaları ile temin-seçim, değerlendirme-motivasyon ve eğitim-geliştirme işlevlerine yönelik faaliyetlerin, sınırlı bir biçimde birbirlerini desteklediği görülmüştür. Bu iki alanın, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği işlevleri açısından ise bütünleşik olmadıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal sosyal sorumluluk, Sosyal sorumluluk, İnsan kaynakları, İçerik analizi.

## DO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCES PRACTICES SUPPORT EACH OTHER? A STUDY ON BANKS WEB SITES BY CONTENT ANALYSIS

### Abstract

The companies should not only generate value for their shareholders, but also they need to meet the expectations of the stakeholders. Thus, the companies tend to lead themselves corporate social responsibilities (CSR) activities. In this particular study, the idea is while the companies developing their CSR strategies and policies should also take into account the role of employees in these activities. Accordingly, in order to determine the extent of support between CSR and human resources (HR) practices, the deposit banks web sites operating in Turkey are taken into account via content analysis. The results show that the banks practices of CSR and activities related to recruitment-selection, training-development, appraisal-motivation functions support each other in a very limited way. These two areas are not integrated in terms of compensation management and occupational health and safety functions.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Social responsibility, Human resources, Content analysis.

\*Arş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İSTANBUL.  
e-posta:sevgielmas@istanbul.edu.tr (orcid.org/0000-0002-2238-4979)

\*\*Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı,İSTANBUL.  
e-posta:ltuzun@istanbul.edu.tr (orcid.org/0000-0003-2476-3574)

## **1.GİRİŞ**

İşletmeler geçmişe göre artan bir oranda, büyüme, karlılık ve hisse senetlerinin getirisi gibi sonuçların yanı sıra; ahlaki sosyal, çevresel, işgücü ve insan hakları vb. değişkenleri de dikkate alarak kararlarını vermektedirler. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren işletme faaliyetlerinin sadece ekonomik değil, sosyal boyutuna olan ilgi artmış, toplumun değerler sistemi değişmiş ve işletme faaliyetlerinin sosyal etkisi konusunda daha bilinçli duruma gelinmiştir. Günümüzde, toplum, işletmelerden sadece ürün ve hizmet beklentisinde olmayıp, daha ekolojik ve sosyal içerikli ürün ve hizmetler karması talep etmektedir (Fuantes-Garcia vd., 2008). Bu doğrultuda, işletmeler geleneksel davranış kalıplarından uzaklaşarak bir diğer ifade ile sadece ekonomik çıkarlarını dikkate almadan, aynı zamanda çevresel ve sosyal faaliyetleri de kapsayan davranışlara yönelmekte, böylece bu yeni rekabetçi ortamda sosyal konuları da gündemlerine dahil etmeye başlamışlardır (Berrone ve Gomez-Mejia, 2009a).

Globalleşmenin tüm dünyada hızla yayılması ile birlikte, KSS kavramına olan eğilim, sadece çokuluslu işletmeleri değil, diğer ulusal ve orta ölçekli işletmeleri de etkilemiştir. Tüm dünyada endüstriyel ve toplumsal alanlarda yaşanan değişimler, insan kaynakları yönetiminde (İKY) de çeşitli gelişmelere neden olmuştur. Çalışanların işletmelerden yeni beklentileri, artan ekonomik çalkantılar, değişen değerler, global rekabet, iş hukuku alanında gerçekleştirilen revizyonlar insan kaynakları yönetimini işletmenin başarısının sağlanmasında merkezi bir konuma yerleştirmiştir (Wooten, 2001: 159). İK'dan üstlendiği rollerin (stratejik ortak, operasyonel işler sorumlusu vb.) yanı sıra (Huselid, 1995; Wright ve McMahan, 1992), KSS konusunda da yeni rol üstlenmeleri beklenmektedir. Günümüzde işletmelerin KSS uygulamalarını sadece müşterilerine ve topluma yönelik değil, aynı zamanda istihdam ettikleri çalışanlara da fiilen uygulaması ve KSS kültürünü pekiştiren bir anlayışı benimsemeleri beklenmektedir.

## **2.TEORİK ALTYAPI**

### **2.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Kotler ve Lee (2008:3) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk, "işletmelerin etik uygulamalar ve kurumsal kaynaklara katkı aracılığıyla toplumun iyi halini arttırma çalışmaları" olarak tanımlanmıştır. Strandberg'e (2009:2) göre kurumsal sosyal sorumluluk ise, çevresel ve sosyal olguların dengeli bir şekilde bütünleşerek işletmenin karar ve faaliyetlerine entegre edilme süreci olarak ifade edilebilir. Avrupa Birliği Komisyonu, kurumsal sosyal sorumluluğu, işletmelerin gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları iş süreçleri ve paydaşlarıyla olan etkileşimleri ile bütünleştirmeleri olarak tanımlamıştır (AB Komisyonu, 2001). Bununla birlikte KSS'nin tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamış olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde, KSS'nin teorik altyapısını oluşturan farklı yaklaşımlardan söz edildiği dikkat çekmektedir. "Paydaşlar Teorisi" (Freeman 1984), "Sosyal Sözleşmeler Teorisi" (Gray vd., 1996) ve "Meşruluk Teorisi" (Suchman, 1995) KSS'yi açıklayan üç temel teori olarak literatürde yer almaktadır. Paydaşlar teorisi, işletmenin sorumlu olduğu veya olabileceği grupları inceler (Moir, 2001). Freeman (1984) çalışmasında işletmeyi, yöneticilerin yönetmeye çalıştığı bir dizi paydaşlar bağlantısı şeklinde tanımlamıştır. Paydaşı ise, işletmenin başarısından etkilenen veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar olarak tanımlamıştır. Clarkson (1995) paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmıştır. Bu ayrım çerçevesinde, birincil paydaşlar, sürekli katılımları sağlanmadan işletmenin devamının sağlanamayacağı grup şeklinde tanımlanmıştır. Hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ayrıca kamu paydaşları olarak da adlandırılan devlet organları birincil paydaş grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin varlığını sürdürmesi için temel önemde olmayan, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin içinde olmayan ancak işletmeden etkilenen ve etkileyen gruplara ise ikincil paydaş grupları adı verilmektedir. Dolayısıyla çalışanların işletme için birincil öneme sahip olduğu söylenebilir.

Carroll (1991) KSS'yi farklı paydaş grupları açısından ele alarak işletmelerin hissedarlarının gelirlerini arttırmanın dışında farklı düzeylerde (ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik) sorumlulukları olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, bir işletmenin sorumluluğunun sadece hissedarlarına daha çok getiri sağlama olmadığını, etik ve iktisadi kanunlara ve ahlaki kurallara uymak, tüketicilerin, çalışanların ve toplumun beklentilerini karşılamanın yanı sıra, etik ve filantropik düzeyde iyi hallerini de gözetmek gibi sorumlulukları da olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade ile işletmenin farklı düzeylerde sorumluluklarını yerine getirmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

KSS, yönetim alanında hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların dikkatini sosyal konular ve paydaşlar yönetimi açısından çekmektedir. Son yıllarda KSS konusu üzerinde durulan bir diğer husus da sosyal sorumluluklarını

yerine getiren işletmelerin elde ettiği rekabet avantajıdır. Bu çalışmalarda işletmelerin sadece “doğruyu yapma” çabası değil, aynı zamanda “doğruyu gerçekleştirirken iyi de yapmaları” üzerinde durulmaktadır (Albinger ve Freeman, 2000).

Carroll (1991) KSS’yi, ekonomik, yasal, etik ve filantropik sorumluluklar şeklinde sınıflandırmaktayken, Avrupa Birliği Komisyonu ise ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklar olarak üç başlık altında sınıflandırmıştır (Dahlsrud, 2008). Bu çalışmada da ilgili sınıflandırmadan yararlanılarak KSS uygulamaları üç boyutta değerlendirilmiştir. Bu alt boyutlardan ekonomik sorumluluk, işletmelerin topluma mal ve hizmet üretmek için kurulduğu ve temel amaçlarının kar elde etmek olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu anlayışa göre diğer sorumluluklar ekonomik sorumluluğu desteklemek için alınmaktadır. İşletmelerin ekonomik unsurlara önem vermeleri halinde hisse başına düşen karlılığın artacağı ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanacağı savunulur (Akıncı-Vural ve Coşkun, 2011: 72). Sosyal sorumlulukta ise işletmelerin gönüllü olarak para ve zaman ayırıp toplumun refahı ve bireylerin yaşam kalitesini arttırmaya yönelik faaliyetleri söz konusudur. Böylece toplumun gözünde işletme itibarının değerleneceği vurgulanmaktadır (Lantos, 2001: 8). Çevresel sorumluluklar, sürdürülebilir ekolojik kaynakları kullanarak enerji tüketimini ve çevresel atıkları azaltmak amacıyla, işletmenin ürün, süreç ve politikalarını değiştirmeye yönelik gerçekleştirdiği girişimlerdir (Bansal ve Roth, 2000). Çevresel konulara olan toplumsal farkındalığın artmasıyla birlikte, işletmelerin bu alanda daha çok önlem almaya başladıkları söylenebilir. İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel yükümlülüklerini yerine getirmesi, işletmelerin itibarını ve paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirmektedir. Bu durum, işletmelerin performansının artmasına direkt ya da dolaylı yünden katkı sağlamaktadır (Berrone ve Gomez-Mejia, 2009b).

## **2.2.İK ve KSS’nin Karşılıklı Bağımlılığı (Bütünleşik Olmaları)**

KSS’nin; doğaya saygıdan, işyerinde çalışanların istismarının ve ayrımcılığın önlenmesine, çalışanın iş/yaşam dengesini korumasına izin veren politikalar geliştirilmesine kadar geniş kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir (Fuentes-Garcia, vd., 2008). Bir diğer deyişle, KSS ile sadece işletmenin çevresine, hissedarlarına, ekonomik ve hukuki zorunluluklara saygı göstermesi değil, aynı zamanda işletme içinde barındırdığı çalışanlara da hizmet etmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu durum KSS ile İK uygulamalarının birbirlerini desteklemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, işletmeler KSS konusunda farklı paydaş gruplarını tatmin etmeye çalışmakta ve işletmenin iç dinamiklerine de KSS bilincini entegre etme konusunda çaba göstermektedirler. Ayrıca, son yıllarda çeşitli kurumların da girişimleri ile KSS alanında gerçekleştirdiklerini standart hale dönüştürmeye özen göstermektedirler. Çalışmanın başlangıcında da ifade edildiği gibi KSS sadece hissedarlara, topluma, müşterilere yönelik sosyal ve çevresel konulara yönelmek değil, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında anahtar rol oynayan “çalışanlara” yönelik politikalar geliştirmek ve uygulamayı gerektirmektedir. Bundan sonraki kısımlarda, işletmenin benimsediği kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları faaliyetleri ile etkileşimi ele alınarak, konu farklı bir bakış açısı ile ele alınacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi belirli işlevlerden oluşmakta ve bu işlevlerin birbirinden farklı hedefleri bulunmaktadır. İlgili hedeflere ulaşmada İKY’nin tüm işlevleri rol oynamakta olup, herhangi bir işlev diğerinden daha önemli konumda değildir. Ancak bulunulan sektöre, işletmenin stratejisi ve amaçlarına göre, işlevlerin önceliklerinde farklılıklar söz konusu olabilecektir. İKY, işletmelerde insan unsurunun katkılarını geliştirmeyi hedefler. İşletmelerde KSS faaliyetlerinin gerektiği gibi uygulanması halinde, bunun işgücünü motive etmede, geliştirmede ve elde tutmada etkili bir araç olduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Strandberg, 2009: 6). İşletmelerde KSS anlayışının geliştirilmesi ve uygulanması konularında İK önemli bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin KSS anlayışları da çalışanlarına karşı tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Yabancı literatür incelendiğinde, KSS ve İK ilişkisi konusunda gerçekleştirilen çalışmaların %53’ünün İK’nın KSS’yi destekleyici rolünü vurguladığı, %24’ünün ise KSS’nin İK’yi destekleyen rolüne odaklandığı görülmüştür. Bu çalışmaların yalnızca %19’unun her iki alanın birbirlerine karşılıklı bağımlı olduklarını vurguladığı ortaya çıkmıştır (Voegtlin ve Greenwood, 2016). Yerli literatürde KSS’nin İK ile ilişkilendirildiği makalelerin sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Akgeyik (2007) İK yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmada, KSS faaliyetlerinin ile İKY arasında ilişki olduğunu saptamıştır. Dönmez-Maç ve Çalış (2012) tarafından yapılan çalışmada ise etik tartışmalarında sosyal sorumluluk anlayışının yerini, küresel ilkeler sözleşmesi ve SA8000 standardı bağlamında ele alınmıştır. Yine Dönmez-Maç ve Çalış (2012) makalelerinde İKY ve KSS arasında iki yönlü bir ilişki olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu çalışma, benzer bir bakış açısıyla her iki alanın birbirini desteklemesi üzerine kurgulanarak hem teorik hem de ampirik açıdan incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında KSS ve İK ilişkisi, bu bakış açısı doğrultusunda irdelenecektir.

### **2.2.1.Temin ve Seçim İşlevi Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Nitelikli işgücünü cezbetmek ve işletmede kalmalarını sağlamak günümüz işletmelerinin amaçlarından. Bu durum karşısında, bazı işletmeler kurumsal sosyal sorumluluğa yönelerek potansiyel çalışanların dikkatini bu yönden çekmeye çalışmaktadırlar. İşletmenin itibarı, adayın/çalışanın o işletmede çalışma kararını etkileyecektir. Bu aşamada rol oynayan iki teoriden bahsetmek mümkündür. Sosyal kimlik teorisi, bireyin çalıştığı işletme de dâhil olmak üzere, çeşitli sosyal organizasyonlara üyeliğinin bireyin kendi hakkındaki algısını (öz- kavram) etkileyeceğini vurgulamaktadır (Turban ve Greening, 1997). Bir diğer ifade ile çalışanın kendi hakkındaki algısı, çalıştığı işletmenin itibarına ve imajına bağlıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğu yüksek olan işletmeler, potansiyel çalışanları kendilerine cezp etmede sıkıntı yaşamayacaklardır. Potansiyel adaylar, sosyal sorumluluklara yönelmiş işletmelerde çalışmanın kendi imajları üzerinde olumlu etkiler yaratacağını düşünebilirler (Rodrigo ve Arenas, 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk açısından işletmenin adayları nasıl cezbedebileceğini açıklamakta yararlanan bir diğer teori ise, “işaret” veya “im” teorisidir. Adaylar, işletmenin geneli hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıklarından, işletmenin çalışma koşulları konusunda aldıkları “işaretleri” bilgi olarak yorumlamaktadırlar. İşaret teorisine göre, örgütün özellikleri, adaya böylesine bir işletmenin üyesi olmanın nasıl olacağı hususunda bilgi sağlamaktadır. Adaylar dış çevreden edindikleri bilgileri, işletmenin çalışma koşullarına ait özellikler olarak yorumlamaktadırlar. Örneğin, işletmede kreşin mevcudiyeti, adaylara işletmenin özellikle kadınları işletmeye cezbetmeye çalıştığı ve ayrıca kadınlara yönelik kariyer politikalarının olduğu işareti verebilir (Turban ve Greening, 1997).

Temin süreci ile ilgili olarak anlatılanlar, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile potansiyel adaylar açısından işletmenin itibarı-imajı arasında bir ilişki olduğunu; ayrıca işletmenin dış çevreye verdiği işaretlerin özellikle işletmenin çalışma koşulları hakkında bilgi sağladığını da belirtir. Kadrolama süreci sadece işletmelerin potansiyel adayları arama ve cezp etme evresinden oluşmamaktadır. Sürecin bir diğer önemli basamağı ise seçim sürecidir. Temin evresinde oluşturulan aday havuzundan en uygun niteliğe sahip, bir diğer ifade ile gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanların belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte kullanılan en önemli seçim araçlarından biri işe alma görüşmesidir. Bu süreçte amaç, sadece adaydan bilgi edinmek değil, aynı zamanda adaya işletmenin stratejileri, amaçları ve hedefleri hakkında gerekli bilgiyi sağlamaktır. Bu evrede adaya, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili sorular sorularak, adayın konu hakkındaki ilgisi tespit edilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci yüksek olan işletmeler, çalışanlarının fiilen ve isteyerek çeşitli faaliyetlerde yer almasını ve yeni projeler geliştirmesini talep edecektir. Bu doğrultuda, kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile ilgili çeşitli örnek olay çalışmaları ve sorular geliştirilerek seçim süreci gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra, adayların KSS faaliyetlerine ilişkin geçmişte herhangi bir deneyimlerinin olup olmadığının tespit edilmesi önerilebilir. İşletmenin KSS konusuna verdiği önemi çeşitli sosyal medya veya web sitesi veya diğer araçlarla paydaşlara aktarmak, kurumsal itibarı artırma ve nitelikli işgücünü cezbetmede KSS'nin İK uygulamalarını destekleyici rolünü ortaya koymaktadır. İşgücü çeşitliliğinin sağlanması, tüm adayların eşit bir biçimde değerlendirilmesi gibi konularda da KSS'nin İK uygulamalarını şekillendirdiğini söylemek mümkündür.

### **2.2.2.Eğitim ve Geliştirme İşlevi Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Oryantasyon, işletmeye yeni kabul edilmiş çalışanların işlerine ve işletmeye uyumlarının sağlanması, iş gereklerini, performans beklentilerini, talepleri anlaması ve ayrıca işletmenin amaçlarını, değerlerini ve kültürünü benimsemesi için uygulanan programlardır (Bernardin ve Russell, 1998: 196). İşletmenin vizyonu ve misyonu ile ilişkili bir biçimde geliştirilen temel KSS değerleri ve amaçları, işe yeni kabul edilmiş çalışanlara oryantasyon programlarında iletilmelidir (Strandberg, 2009). Bir diğer ifade ile, bu çalışanların işletmenin KSS yönünü daha iyi benimsemeleri ve en yüksek düzeyde konuyla bütünleşmelerini sağlamak amacıyla, formal (biçimsel) oryantasyon programlarının işletmede oluşturulması ve uygulanması gereklidir. Yeni çalışanlara KSS konusunda aktarılacak olası bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Strandberg, 2009):

**Tablo 1: Kss konusunda aktarılacak olası bilgiler**

İşletmenin KSS politikaları ve girişimleri	İşletmenin KSS performansını nasıl ölçtüğü
İşletmenin karşılaştığı kilit KSS konuları	Yıllık sürdürülebilirlik raporu
Kilit paydaş grupları	Yıllık KSS raporu

Tepe yönetimin kurumsal sosyal sorumluluğa olan bağlılığı önemli olup, çalışanların da bu tür bir bağlılığı gösterebilmeleri için somut bir biçimde pekiştirilmelidir (Sharma vd., 2009). İşletmenin sosyal sorumluluk alanındaki girişimleri hakkında çalışanları kurumsal sunular, e- posta, şirket bültenleri aracılığıyla haberdar etmek, böylece ilgili konudaki bilgilerini sürekli olarak güncellemek önemlidir.

KSS eğitimleri yıllık veya belirli aralıklarla çalışanlara sağlanmalıdır. Çalışanlara KSS alanında direkt sorumluluklar verilebileceği gibi, dolaylı sorumlulukları üstlenmeleri de teşvik edilebilir. İşletmeler özellikle işgücü planlama evresinde, gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri KSS yetkinliklerinin ne/neler olduğunu belirlemiş olmalıdırlar. KSS konusunda bireylerden beklenen yetkinlikler ile mevcut yetkinlikleri arasındaki farka bağlı olarak, çalışanlara gerekli eğitimler sağlanmalıdır. Bu doğrultuda KSS konusunda direkt sorumlu olanların teknik ve uzmanlık alanlarına özgü eğitim almaları, dolaylı sorumlu olanların ise daha genel kapsamlı ve öncelikli KSS konularında eğitilmeleri önerilebilir. Verilecek olan bu eğitimlerin yanı sıra işletmenin benimsediği KSS anlayışının tüm çalışanlar tarafından özümsemesinde geliştirme programlarının önemli rol oynayacağı çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Garavan ve Mcguire, 2010; Pless vd., 2012).

Tepe yönetimin işletmenin temel KSS hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynadığı dikkate alındığında, KSS, örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir parçası olmalıdır. Bu geliştirme programlarında işletmenin değerleri, örgüt kültürü, KSS'nin ekonomik, sosyal ve çevresel olgularına ilişkin bilgiler çalışanlara aktarılmalıdır. Yeşil uygulamalar, işletme içi ve dışında geri dönüşüm gibi konularda düzenli seminerler ve workshoplar düzenlemek, sivil toplum kuruluşları temsilcilerini zaman zaman işletmeye davet ederek, KSS konusunda deneyimlerini aktarmalarını istemek, eğitim konusunda verilebilecek somut örneklerdendir. İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarına ilişkin eğitimlerin KSS'den sorumlu kişiler tarafından düzenlenmesi, KSS'nin İK uygulamalarını destekleyen rolüne bir örnek olarak verilebilir.

### **2.2.3.Ücret Yönetimi İşlevi Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Ekonomide duraganlığın yaşandığı dönemlerde bile, sürdürülebilirliğe gerçekten bağlılık gösteren işletmelerin finansal piyasalarda rakiplerine göre daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Üst yöneticiler sosyal sorumluluk içeren uygulamalara işletmelerine ek maliyet yüklemesinden dolayı pek sıcak bakmadıkları ifade edilebilir. Son yıllarda akademisyenler, ücret danışmanları ve diğer yönetim uzmanlarının önerisi; tepe ve üst düzey yönetici ile yapılan sözleşmelerde mevcut kriterlerle birlikte finansal olmayan sosyal performans faktörlerinin de değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde kullanılması yönündedir. Ekonomik faydasını net olarak belirlemek zor olmasına veya gizli maliyetler içermesine rağmen tepe yöneticilerin çevre kirliliğinin önlenmesi konusunda ödüllendirilmesi sosyal performans kriterine örnek olarak verilebilir. Böylesine bir yaklaşım hem işletme hem de toplum için etkili yönetsel kararların alınmasını teşvik eder, ayrıca işletmenin meşruluğunu ve itibarını artırır. Bunun yanı sıra yönetsel sorumlulukları zenginleştirir, ahlaki değerlerin tepe yönetime daha fazla nüfuz etmesini ve daha insancıl bir liderlik tarzı benimsemelerini sağlar (Berrone ve Gomez- Mejia, 2009a).

Berrone ve Gomez-Mejia tepe yöneticileri sosyal sorumluluk açısından ödüllendirmenin avantaj ve sakıncalarını inceleyen makalelerinde tepe yöneticileri işletmenin sosyal performansına göre ödüllendirmenin işletmenin değerini arttıracaklarını vurgulamışlardır. Yine aynı makalede İK yöneticileri ile yaptıkları görüşmelerden elde ettikleri bilgilerin ışığında, konu ile ilgili olarak üç temel endişeyi dile getirmişlerdir. Bunlardan ilki, sosyal girişimlerin işletmenin ekonomik performansı üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığıdır. İkinci endişe kaynağı olarak ele alınan konu, tüm paydaşların sosyal girişimler doğrultusunda yöneticilerin ödüllendirilmesini aynı bakış açısı ile değerlendirip değerlendirmedir. Paydaşların çıkarlarının birbirlerinden farklı olduğu dikkate alındığında, tüm paydaşları tatmin edecek yaklaşımları benimsemenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Vurgulanan bir diğer nokta, daha felsefi ve normatif nitelikli olup, sosyal girişimlerin maddi ödüllerle ilişkilendirilmemesi gerektiği, bunun kişinin içsel motivasyona bağlı olduğu düşüncesidir (Berrone ve Gomez- Mejia, 2009b).

KSS işletmenin özendirici sistemleri içinde yer aldığı durumlarda daha motive edici bir güç haline gelecektir. Müşteri tatmini, kurumsal itibar, çalışanların işe adanmışlığı, iş sağlığı ve güvenliği ve gaz emisyonlarının kontrolü gibi finansal olmayan çeşitli göstergeler özendirici sistemler içinde yer alabilir. Ücreti sosyal performansla ilişkilendirmek beraberinde ölçüm ve değerlendirme sorunlarını da ortaya çıkarmaktadır. Ücreti, özellikle yöneticilerin sosyal performansına dayandırmak, yöneticileri daha fazla bu tip kriterleri gerçekleştirmeye yöneltmektedir. Sosyal performans kriterlerinin daha az risk içermesi, göreceli olarak daha kolay ulaşılabilir olmaları değerlendirme sorunlarını akla getirmektedir. Bir diğer dikkate alınması gereken unsur, sosyal performansın nasıl ölçüleceğidir. Finansal göstergeler oldukça gelişmiş olmasına rağmen, sosyal performans ölçümlerinin gelecek yıllarda geliştirilmeye açık bir alan olarak ortaya çıkacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Son

yıllarda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi işletmeler tarafından imzalanmakta ve işletmeler bu ilkeler doğrultusunda geliştirilmiş performans kriterlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda özellikle tepe yöneticilerin ücretlendirilmesinde sosyal kriterlerin kullanılması yeterli olmamakta, arzu edilen etkiyi sağlamak için, işletmedeki tüm İK politikalarının da ilgili kriterleri desteklemesi gerekmektedir. Başarılı bir şekilde uygulanan KSS faaliyetlerine sahip olabilmede yalnızca yöneticilerin değil, tüm çalışanların ilgisi gereklidir. Bunun yanı sıra, sosyal performans kriter ve hedeflerinin oluşturulması, dolayısıyla çalışanların bu kriterlere dayalı ödüllendirilmeleri, KSS'nin destek verebileceği bir başka İK işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.2.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği İşlevi Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

İnsan kaynakları yönetiminin KSS ile doğrudan ilişkili olan bir diğer işlevi "iş sağlığı ve güvenliği"dir. İş sağlığı ve güvenliği (İSG), çalışanların sosyal, zihni ve fiziki durumlarına yönelik iyiliğinin korunması ve sürekliliğinin sağlanması için yapılan her türlü çalışma olarak tanımlanabilir.

Özellikle düzenleyici altyapısı zayıf olan ve risk düzeyi yüksek sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin İSG konusuna daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir. Mesleki kazalar çalışanların verimliliğini düşürmekte, beşeri sermayenin gelişimini olumsuz yönde etkilemekte, yönetimin dikkatini farklı yönler çevirmesine neden olmaktadır. Ayrıca İSG konusunun işletmede ele alınış biçimi yönetimin kalitesi ve iç yönetim sistemleri konusunda da bilgi sağlamaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi; İSG, KSS'nin önemli bir konusu olup, işletmelerin KSS'yi benimseme düzeylerini belirlemede kullanılan bir değerlendirme aracıdır. İş sağlığı ve güvenliği KSS açısından ele alındığında:

- Ürün ve işgücünün sağlığı ve güvenliği
- Çalışma standartları ve çalışma koşulları
- Eşit fırsat ve eşit istihdam

gibi konular dikkate alınmaktadır. Sağlıklı ve güvenli bir işyeri ortamı yaratmak ve riski en aza indirme kültürünün işletmede yayılmasını sağlamak işletmelerin temel sorumluluklarından olup, ayrıca işletmenin etik sorumluluğu dahilinde de ele alınabilir. Hiç şüphesiz ki, yeterli iş sağlığı ve güvenliğine sahip bir çevre ve risk önleyici kültürün işletmede yayılmasını sağlama işletmenin iki temel sosyal sorumluluğu olup, KSS faaliyetleri kapsamında da ele alınabilir (Montero vd., 2009).

İSG uygulamaları çalışanların ruhsal, bedensel ve zihinsel sağlıklarının korunmasını amaçlamaktadır. Bu faaliyetlerin çalışanların iyi oluş halleri üzerinde de olumlu bir etkide bulunacağı sonucu çıkarılabilir. Bu nedenle işletmelerin yasal zorunlulukların ötesinde bir İSG politikası izlemelerinin KSS faaliyetlerini de destekleyeceği söylenebilir (Koskela, 2014).

İK departmanının iş sağlığı ve güvenliği konusunda aktif rol almasını sağlayacak bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi işletme ve çalışanları açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda İK departmanının temin-seçim sürecinden itibaren her bir işlevinde İSG odaklı politika ve uygulamalar geliştirmesi, işletmedeki güvenlik kültürünün oluşumu ve yayılmasına katkı sağlar. Yine çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının korunması amacıyla psikososyal faktörlerin göz önünde bulundurulduğu ve insana yakışır bir çalışma ortamının sağlanmasında KSS, İK departmanını destekleyerek güvenlik iklimi ve kültürünün sürdürülmesine katkıda bulunabilir.

#### **2.2.5. Performans Değerlendirme ve Çalışan Motivasyon-Katılımı Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Yukarıda bahsedilen işlevlerin yanı sıra, insan kaynakları yönetimi için temel öneme sahip bir diğer işlev performans yönetimidir. Bu kapsamda, performans standartlarının oluşturulması ve performans amaçlarına göre ne tür hedeflerin elde edilmek istendiğinin belirlenmesi gerekir. İşletmenin performans standartlarının belirlenmesinde kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, sosyal ve çevresel unsurları, iş tanımlarında, bireysel ve takım performans hedeflerinin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır (Strandberg, 2009). Örneğin performans değerlendirme formlarında topluma hizmet, topluma katkı ve sosyal girişimlerde bulunma gibi performans kriterlerine de yer verilerek çalışanlar değerlendirilebilir. Bu performans kriterlerinin oluşturulmasında KSS'nin İK'yı yönlendirici bir rol üstlenmesi, işletmede KSS ve İK uygulamalarının bütünleşmiş olduklarını göstermektedir.

İşletmeye bağlı ve motive olmuş şekilde çalışanların daha yüksek performans göstereceği, dolayısıyla işletme performansının da artacağı ifade edilebilir. İşletmenin değerlerine benzer değerlere sahip olan bireylerin işletmeye cezbedilmesi, geliştirilmesi, işte kalmalarının sağlanması ve motive edilmesinde KSS faaliyetlerinin

önemli bir araç olduğu söylenebilir. Çalışanlarının KSS uygulamalarına katılım ve bağlılık göstermesini arzulayan işletmelerin, çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarında çalışan haklarına saygı gösteren, adil ve dürüst bir yaklaşım izlemeleri gerekmektedir (Collier ve Esteban, 2007). Örneğin işletmeler tarafından yardım kuruluşlarına sağlanan yüksek miktardaki bağışlar, aynı işletmede düşük maaşla ve kötü koşullarda çalışan bireyleri motive etmek yerine tatminsizlik yaşamalarına sebep olabilir. Burada tüketicilerine ve müşterilerine “iyi bir vatandaş” rolünü oynayan işletme, acaba kendi çalışanlarına karşı “iyi bir işveren” rolünü üstlenebilmekte midir, sorusu çelişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Cooke ve He, 2010: 359).

Burada çift taraflı bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bir diğer ifadeyle hem İK uygulamalarının KSS’ye katkısı hem de KSS’nin İK uygulamalarına katkısı olmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları departmanı, işletmedeki KSS kültürü ve değerlerinin teşvik edilmesinde rol oynarken, aynı zamanda KSS faaliyetleri de çalışanların motive olmalarına, işletmeye olan bağlılıklarının artmasına ve işletmeyle özdeşleşmelerine katkıda bulunur (Cooke ve He, 2010). İK uygulamaları KSS’ye olan çalışan bağlılığını arttırırken, KSS ise sosyal İK uygulamalarının çalışanlar tarafından değer görmesini sağlar (Voegtlin ve Greenwood, 2016). İK işlevleri açısından, İK ve KSS uygulamalarının birbirlerini nasıl destekleyebilecekleri aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: İK ve KSS uygulamalarının birbirlerini desteklemesi**

Temin – Seçim	Performans Değerleme ve Motivasyon	Ücret Yönetimi	Eğitim – Geliştirme	İş Sağlığı ve Güvenliği
<p>*KSS uygulamalarına destek olabilecek adayları işe almak</p> <p>*Adayları KSS’ye atfettikleri önem, farkındalık ve bilgi düzeyleri açısından elemek</p> <p>*İşletmenin KSS konusuna verdiği önemi çeşitli sosyal medya veya web sitesi veya diğer araçlarla paydaşlara aktararak kurumsal itibarı arttırmak ve nitelikli işgücünü cezbetmek</p>	<p>*Performansı sadece çıktılar üzerinden değil, sosyal hedefler açısından da değerlendirmek</p> <p>*Performans değerlendirme görüşmelerinde KSS kriterlerinin belirlenmesi konusunda çalışanları dahil ederek aksiyon planları geliştirmek, böylece çalışanları motive etmek</p>	<p>*KSS değerleri ile tutarlı davranışlara sahip çalışanları ödüllendirmek</p> <p>*KSS katılımları için maddi ve maddi olmayan ödüller hazırlamak</p> <p>*Dış paydaşlarla işletmenin bu tip ödeme biçimlerini paylaşarak, işletmenin itibarını ve piyasadaki çekiciliğini arttırmak</p>	<p>*Oryantasyon programlarında ve çalışan el kitapçıklarında işletmenin KSS faaliyetleri hakkında bilgi sağlamak ve önemini vurgulamak (KSS politikaları, girişimleri, KSS performansının nasıl ölçüldüğü, yıllık sürdürülebilirlik raporları)</p> <p>*Çalışanların KSS ile ilgili bilinçlenmelerini sağlayıcı eğitimler düzenlemek</p>	<p>*İşletmelerin yasal zorunlulukların ötesinde bir İSG politikası izlemeleri</p> <p>*İSG odaklı İK politika ve uygulamalarının geliştirilmesi</p> <p>*Psikososyal faktörlerin gözetildiği bir çalışma ortamı hazırlamak</p>

### 3.ARAŞTIRMA

#### 3.1.Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin kendilerini geniş kitlelere kısa sürede ve daha az maliyetle tanıtabilmek amacıyla web sitelerinden yararlandıkları görülmektedir. Bu doğrultuda işletmeler paydaşlarına kendi faaliyetleri (pazarlama, finans, insan kaynakları vb.) hakkında bilgi sağlayabilmektedirler. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda işletmelerin web sayfaları bir rekabet aracı olarak da kullanılabilir. Araştırmamızın bankalar üzerinde gerçekleştirmemizin temel nedenleri arasında, Türk Bankacılık sektörünün güçlü ve özerk üst kurullarının olması, denetim mekanizmalarının etkinliği, teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanmaları, yüksek nitelikli çalışanlara sahip olmaları, hizmet kalitelerine önem vermeleri gibi unsurlar yer almaktadır (Sümer, 2016).

Bu araştırmanın temel amacı, KSS ve İK uygulamalarının birbirlerini ne ölçüde desteklediklerini bankaların web siteleri üzerinden yapılacak olan içerik analizi ile ortaya koymaktır. Bu temel amaca ulaşabilmek amacıyla aşağıda yer alan araştırma soruları geliştirilmiştir:

Bankaların web sitelerinde,

-KSS’ye ilişkin herhangi bir bilgi olup olmadığı,

- İK'ya ilişkin herhangi bir bilgi olup olmadığı,
- KSS'ye ilişkin bilgilendirmenin olduğu durumlarda hangi başlık altında bu bilgilere yer verildiği,
- KSS'ye ilişkin bilgilendirmenin olduğu durumlarda, hangi kurumsal sosyal sorumluluk alanı/alanlarına yer verildiği,
- İK'ya ilişkin bilgilendirmenin olduğu durumlarda hangi başlık altında bu bilgilere yer verildiği,
- İşletmenin vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin bilgilerin olup olmadığı,
- İşletmenin vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin bilgilere yer verildiği durumlarda, bunların içeriğinde KSS'den bahsedilip bahsedilmediği,
- İşletmenin vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin bilgilere yer verildiği durumlarda, bunların içeriğinde çalışanlardan bahsedilip bahsedilmediği,
- KSS faaliyetlerine hangi başlık altında yer verildiği,
- İK işlevleri (temin-seçim, değerlendirme ve motivasyon, ücret yönetimi, eğitim-geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği/İSG) itibarıyla KSS'yi destekleyici rolü olup olmadığı,
- KSS uygulamalarının İK işlevlerini destekleyici rolü olup olmadığı incelenmiştir.

### **3.2.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, ülkemizde faaliyet gösteren “Özel Mevduat Bankaları”, “Kamu Mevduat Bankaları” ve “Türkiye’de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları” başlıkları altında sınıflandırılan 26 banka üzerinde gerçekleştirilmiştir (BDDK, 2017). Bu bankaların web siteleri veya global bankaların yönlendirmede buldukları ana ülke web siteleri, yukarıda belirtilen araştırma soruları çerçevesinde “içerik analizi” yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi, araştırma amaçları doğrultusunda sistematik bir biçimde toplanan verilerin, frekans ve yüzde gibi niceliksel hale dönüştürülmesinde kullanılmaktadır (Schreier, 2012). Araştırma soruları doğrultusunda 26 bankanın web sayfaları, “KSS”, “İK”, “Vizyon”, “Miyon” ve “Değerler” açısından belirli bir kodlama ve sınıflandırmaya göre incelenmiştir. Bankaların insan kaynakları uygulamalarının “Temin-seçim”, “Performans Değerlendirme-Motivasyon”, “Eğitim-Geliştirme”, “Ücret” ve “İSG” işlevleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. KSS için “kurumsal sosyal sorumluluk” ve “sosyal sorumluluk”, “sürdürülebilirlik” ve KSS'nin alt boyutları olan “ekonomik”, “sosyal” ve “çevresel” unsurlar anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. İK'yı tanımlamada ise “insan kaynakları”, “çalışan”, “yetenek” ve “aday”; anahtar kelimeler olarak değerlendirilmiştir. Web sitelerinin “KSS”, “İK”, “Vizyon”, “Miyon” ve “Değerler”i ilgilendiren sayfalarında, tabloda belirtilen anahtar kelimelerden bahsedilip bahsedilmediği incelenmiştir.



Tablo 3: Analizde incelenen içerikler ve anahtar kelimeler

İÇERİKLER	İNCELENEN ANAHTAR KELİMELEER			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Ekonomik Sosyal Çevresel	İnsan kaynakları Çalışan Yetenek Aday	-Temin -Seçim -Performans -Değerlendirme -Motivasyon	-Eğitim -Geliştirme -Ücret -İSG
İnsan Kaynakları	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sosyal Sorumluluk Sürdürülebilirlik			
-Temin-seçim -Performans Değerlendirme -Motivasyon -Eğitim	-Geliştirme -Ücret -İSG			
Vizyon Misyon Değerler	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sosyal Sorumluluk Sürdürülebilirlik	İnsan kaynakları Çalışan Yetenek Aday		

### 3.3.Araştırma Bulguları

Araştırmanın örneklemini oluşturan 26 bankanın tümünün web siteleri araştırma amaçları doğrultusunda incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

#### 3.3.1.KSS ve İK Faaliyetlerine İlişkin Bilgi

Bankaların web sitelerinde, KSS ve İK faaliyetlerine ilişkin herhangi bir bilgiye yer verilip verilmediği incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: KSS ve İK faaliyetlerine ilişkin bilgilendirme

	KSS'ye İlişkin Bilgi		İK'ya İlişkin Bilgi	
	VAR	YOK	VAR	YOK
Banka Sayısı	20	6	26	0
%	77	23	100	0

Tablo 4'ten görüldüğü üzere, mevduat bankalarının %77'sinin web sitelerinde KSS faaliyetlerine ilişkin bilgi sağlandığı, %23'ünde ise sağlanmadığı söylenebilir. Ayrıca 26 bankanın tamamının web sitesinde İK faaliyetlerine yönelik bilgilendirme yapıldığı belirlenmiştir.

#### 3.3.2.KSS Faaliyetlerine İlişkin Bilgilerin Sunulduğu Başlık/İçerik

Tablo 4'te görüldüğü üzere, 26 bankadan 20'sinin web sitesinde KSS faaliyetlerinin yer aldığı belirlenmiştir. Bu 20 bankanın ilgili bilgileri hangi başlık altında sundukları araştırılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5: KSS faaliyetlerine ilişkin bilgilerin sunulduğu başlık

	Sürdürülebilirlik	Kurumsal yönetim	Sosyal sorumluluk	Kurumsal sosyal sorumluluk	Kurumsal iletişim	Kurumsal sorumluluk
Banka Sayısı	8	3	2	5	1	1
%	40	15	10	25	5	5

Tablo 5'te belirtildiği üzere, 20 bankanın 8'inde (%40) KSS bilgileri "Sürdürülebilirlik" başlığı altında sunulmuştur. Bunu %25'lik oranla "Kurumsal sosyal sorumluluk" başlığı izlemektedir. Ayrıca "Kurumsal yönetim" (%15), "Sosyal sorumluluk" (%10), "Kurumsal iletişim" (%5), "Kurumsal sorumluluk" (%5) gibi başlıklar altında da ilgili bilgiler görülebilmektedir.

### 3.3.3.Ele Alınan KSS Boyutları

KSS'ye yönelik bilgilendirmenin yapıldığı 20 bankanın web sitesi incelenmiş, KSS'nin alt boyutlarından ekonomik, sosyal ya da çevresel sorumluluk alanlarından hangileri hakkında bilgilendirme yapıldığı belirlenmiştir. İlgili sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 6: Ele alınan KSS boyutları**

	Ekonomik-Sosyal-Çevresel	Sosyal-Çevresel	Sosyal
Banka Sayısı	14	5	1
%	70	25	5

Bankaların %70 gibi büyük bir çoğunluğunda KSS'nin tüm alt boyutlarından bahsedildiği görülmüştür. 20 bankanın 5'inde (%25) sosyal ve çevresel boyutlardan söz edildiği, 1 bankada (%5) yalnızca sosyal boyuta yönelik bilgilendirme yapıldığı ortaya çıkmıştır.

### 3.3.4.İK Faaliyetlerine İlişkin Bilgilerin Sunulduğu Başlık/İçerik

Tablo 4'te görüleceği üzere, 26 bankanın tümünün web sitesinde İK faaliyetlerine yönelik bilgilere yer verildiği ortaya çıkmıştır. Bu bilgilerin hangi başlık altında sunulduğuna yönelik yapılan inceleme Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7: İK faaliyetlerine ilişkin bilgilerin sunulduğu başlık/içerik**

	İnsan Kaynakları	Kariyer
Banka Sayısı	24	2
%	92	8

26 bankanın 24'ünde İK faaliyetleri hakkındaki bilgilerin "İnsan kaynakları" başlığı altında sunulduğu belirlenmiştir. Yalnızca 2 bankada ilgili bilgilere "Kariyer" başlığı altında yer verildiği görülmüştür.

### 3.3.5.Vizyon, Misyon ve Değerlere İlişkin Bilgiler

Bankaların web sitelerinde vizyon, misyon ve değerlere ilişkin bilgilere yer verilip verilmediği araştırılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8: Vizyon, misyon ve değerlere ilişkin bilgiler**

	Vizyon		Miyon		Değerler	
	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	YOK
Banka Sayısı	25	1	24	2	19	7
%	96	4	92	8	73	27

Tabloda belirtildiği üzere web sitelerinde vizyona %96, misyona %92 ve değerlere %73 oranında yer verildiği görülmüştür.

### 3.3.6.Vizyon, Misyon ve Değerlerde KSS'den Bahsedilip Bahsedilmediği

Vizyon, misyon ve değerlere ilişkin bilgilerin olduğu web sitelerinde, bu bölümlerde KSS'ye yönelik anahtar kelimelerin yer alıp almadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda örneğin misyonunda "üstlendiği sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içerisinde....." ifadesi bulunan bir banka, "misyonunda KSS'den bahsediyor" şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Vizyon, misyon ve değerlerde KSS'den bahsedilip bahsedilmediği**

	Vizyon		Miyon		Değerler	
	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	YOK
Banka Sayısı	0	25	5	19	6	13
%	0	100	20	80	32	68

26 bankanın hiçbirinin vizyonunda KSS'den bahsedilmemesi dikkat çekicidir. KSS'ye misyonda nadiren (%20) yer verildiği, değerlerde ise %32'lik bir oranla bahsedildiği ortaya çıkmıştır.

### 3.3.7.Vizyon, Misyon ve Değerlerde İK'dan Bahsedilip Bahsedilmediği

Vizyon, misyon ve değerlere yönelik bilgilere yer verildiği durumlarda, bu bölümlerde İK'ya ait anahtar kelimelerden bahsedilip bahsedilmediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda örneğin değerlerinde “Değerlerimiz, kurum çalışanlarımız, müşterilerimiz, yasal düzenleyiciler ve toplumumuz ile olan ilişkilerimizin temelini oluşturur” gibi bir ifade olan banka, “değerlerinde İK'dan bahsediyor” şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 10: Vizyon, misyon ve değerlerde İK'dan bahsedilip bahsedilmediği**

	Vizyon		Misyona		Değerler	
	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	YOK
<b>Banka Sayısı</b>	3	22	3	23	12	7
<b>%</b>	12	88	11	29	63	37

Tablo 10'da görüldüğü gibi, bankaların vizyon (%12) ve misyonlarında (%11) genellikle İK'dan bahsedilmediği, değerlerde ise %63'lük bir oranla bahsedildiği belirlenmiştir.

### 3.3.8.İK İşlevlerinin KSS'yi Destekleyip Desteklemediği

Bankaların her bir İK işlevi, KSS'ye ilişkin bir vurgulama olup olmaması açısından incelenmiştir. Bu doğrultuda 26 bankadan yalnızca 5'inin (%19) İK işlevlerinde KSS'den bahsedildiği saptanmıştır. Bu bankaların hangi İK işlevlerinde KSS'nin vurgulandığı araştırılmış ve ilgili sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Bu anlamda örneğin, web sitesinde “Banka personeli, işe başlarken ve sonrasında düzenli olarak; bankanın sosyal ve çevresel sorumluluk çerçevesi ile ilgili eğitime tabi tutulur” gibi bir ifade bulunan bir bankada “eğitim işlevinin KSS'yi desteklediği” yorumu yapılmıştır.

**Tablo 11: İK işlevlerinin KSS'yi destekleyip desteklemediği**

	Temin-Seçim		Eğitim-Geliştirme		Değerleme-Motivasyon		Ücret		İSG	
	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	OK	VAR	YOK
<b>Banka Sayısı</b>	1	4	4	5	0	5	0	5	0	5
<b>%</b>	20	80	80	20	0	100	0	100	0	100

Tabloda belirtildiği üzere, bankaların genellikle eğitim-geliştirme işlevlerinde KSS'ye yer verildiği (%80), nadiren temin-seçim işlevinde KSS'den bahsedildiği (%20) ortaya çıkmıştır. Değerleme-motivasyon, ücret yönetimi ve İSG işlevleri açısından KSS'nin hiç vurgulanmaması (%0) dikkat çekici bir sonuçtur.

### 3.3.9.KSS Faaliyetlerinin İK'yı Destekleyip Desteklemediği

Bankaların KSS faaliyetlerinde İK işlevlerini destekleyip desteklemediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda KSS'ye yönelik bilgilerin yer aldığı 20 bankadan yalnızca 9'unun (%45) KSS faaliyetlerinde İK'dan bahsedildiği saptanmıştır. İlgili 9 bankanın KSS uygulamalarının hangi İK işlevi/işlevlerini desteklediğine ilişkin sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir. Bir bankanın KSS faaliyetleri çerçevesinde “yasal zorunlulukların ötesinde engelli istihdam etmesi” KSS'nin İK'nın temin-seçim işlevini destekleyici rolüne örnek olarak gösterilebilir.

**Tablo 12: KSS faaliyetlerinin İK'yı destekleyip desteklemediği**

	Temin-Seçim		Eğitim-Geliştirme		Değerleme-Motivasyon		Ücret		İSG	
	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	YOK	VAR	OK	VAR	YOK
<b>Banka Sayısı</b>	2	7	4	5	5	4	1	8	1	8
<b>%</b>	22	78	44	56	55	45	11	89	11	89

Bankaların KSS uygulamalarının genellikle değerlendirme-motivasyon (%55) ve eğitim-geliştirme (%44) işlevlerini desteklediği, nadiren temin-seçim (%22), ücret yönetimi (%11) ve İSG işlevlerini (%11) desteklediği ortaya çıkmıştır.

## **SONUÇ**

Literatür incelendiğinde KSS kavramının çeşitli yönetim teorileri açısından incelendiği görülmektedir. Özellikle konuyu paydaşlar teorisi açısından ele alan çalışmaların, müşteriler, tedarikçiler, toplum gibi dış paydaşlara etkisi üzerine odaklandığı, ancak işletmenin performansında kritik rol üstlenen çalışanlara etkisine yönelik çalışmaların yeterli sayıda olmadığı ifade edilebilir. İşletmelerin KSS uygulamaları İK'yı destekleyici bir rol üstlenerek, çalışanların örgüte bağlılık ve tutumları üzerinde olumlu yönde etkilerde bulunmaktadır. Diğer taraftan işletme, İK faaliyetleri aracılığıyla KSS'ye ne derece önem verdiğini hem adaylara hem çalışanlarına, dolayısıyla topluma bildirmektedir. Söz konusu durum, literatürde "işaret teorisi" olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışma İK ve KSS uygulamalarının birbirlerini desteklemeleri gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu doğrultuda karşılıklı ilişkinin var olup olmadığı, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların web siteleri incelenerek ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında 26 mevduat bankasının web siteleri aracılığıyla KSS ve İK'ya ilişkin herhangi bir bilgi olup olmadığı, bu bilgilendirmelerin hangi başlık altında sunulduğu, hangi KSS alanlarına yer verildiği, İK ve KSS faaliyetlerinin birbirlerini destekleyici rol üstlenip üstlenmedikleri gibi konular içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bankaların neredeyse tamamının İK'ya ilişkin bilgileri "insan kaynakları" başlığı altında sunduğu belirlenmiştir. Ayrıca bankaların %77'sinde KSS faaliyetlerine yönelik bilgilendirmenin olduğu ve bu bilgilerin nadiren "Kurumsal sosyal sorumluluk", ağırlıklı "Sürdürülebilirlik" başlığı altında sunulduğu görülmüştür. Halka açık şirketlerde "sürdürülebilirlik raporları"nın yatırımcıların önemsendiği bir unsur olması nedeniyle bu durumun şartırcı olmadığı ifade edilebilir.

Bankaların tamamı topluma yönelik gerçekleştirdikleri çeşitli faaliyetleri ve sağladıkları katma değeri ilgili web siteleri aracılığıyla paydaşlarına duyurmaktadırlar. Bu anlamda bankalar açısından KSS'nin "sosyal" boyutunun "ekonomik" ve "çevresel" boyutlara kıyasla daha fazla önemsendiği ifade edilebilir.

Bankalar ağırlıklı ana sayfalarında vizyon, misyon ve değerlerini paydaşlarına duyurmaktadırlar. Ancak toplumsal boyuta önem verdikleri sonucunu çıkardığımız bankaların hiçbirinin vizyonunda KSS kavramının yer almaması, %20'sinin misyonunda ve %32'sinin değerlerinde KSS'den bahsedilmesi çelişkili bir duruma işaret etmektedir. Bunun yanı sıra bankaların vizyon ve misyonlarında "çalışan", "yetenek" gibi anahtar kelimelere nadiren yer verdikleri ifade edilebilir. Bankaların %63'ünün değerleri içerisinde çalışan kavramının vurgulandığı görülmüştür. Bankaların finansal performansına ve rekabet avantajına katkı sağlayan "çalışan" kavramının, vizyon ve misyonlarında yer almamasının oldukça düşündürücü bir sonuç olduğu söylenebilir.

İK'nın KSS'yi ne düzeyde desteklediği incelendiğinde, yalnızca 5 bankanın İK faaliyetlerinde KSS'den bahsedildiği belirlenmiştir. İşlevler açısından incelendiğinde, genellikle eğitim-geliştirme işlevlerinde, nadiren temin-seçim işlevinde KSS'den bahsedildiği görülmüştür. Değerleme-motivasyon, ücret yönetimi ve İSG işlevleri açısından KSS'ye hiç değinilmemesi dikkat çekici bir sonuçtur. KSS'nin İK'yı ne düzeyde desteklediği incelendiğinde, yalnızca 9 bankanın KSS faaliyetlerinde İK'ya yer verildiği saptanmıştır. Bu uygulamaların genellikle değerlendirme-motivasyon ve eğitim-geliştirme işlevlerini desteklediği, nadiren temin-seçim, ücret yönetimi ve İSG işlevlerini desteklediği görülmüştür. Bu bankaların ağırlıklı Türkiye'de kurulu yabancı mevduat bankalar olması dikkat çekicidir. Özellikle bankacılık alanında, şubelerde ve operasyonel süreçlerde, işlerin yoğunluğundan dolayı çalışanlar günün önemli bir bölümünü işyerinde geçirmekte, bu durum onların psikososyal sağlığını bozabilmektedir. Böylesine önemli bir konuda İK departmanının ne tür aksiyonlar aldığı ile ilgili yeterli bilginin sağlanmamış olması düşündürücüdür. Oysa bankaların kendilerini tanıtırken, iş-yaşam dengesine önem verdiklerini ifade ederken, potansiyel çalışanlarına ve çalışanlarına bu tür bir bilgiyi aktarmamaları çelişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yine araştırma kapsamındaki bankaların web sitelerinin insan kaynakları sayfasında, çalışanlara sağlanan izin hakları (yıllık izinli gün sayısı, doğum izinleri vb.) ve çalışanların sağlık /güvenliklerine yönelik verilen eğitimler gibi konularda çeşitli bilgiler aktarılmaktadır. Ancak bu konularda 4857 sayılı İş Kanunu ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesinde çalışanlara tanınan hakları, bazı bankaların kendileri çalışanlarına sağlıyormuş gibi sundukları görülmüştür. Bu tür durumlar KSS ve İK'nın birbirini desteklediği biçiminde değerlendirilmemiş, ancak yasal zorunlulukların üzerinde sağlanan haklar olması durumu, iki alanın birbirini desteklediği şeklinde yorumlanmıştır.

Bankalarda, çalışanların KSS faaliyetleri doğrultusunda ödüllendirilmemesi, değerlendirilmemesi, hatta motive edilmemesi nedeniyle, KSS ve İK faaliyetlerinin ilişkilendirilmediği sonucuna varılmıştır. Bir diğer ifadeyle, İK süreçleri doğrultusunda KSS'nin beklendiği ölçüde desteklenmediği söylenebilir. Benzer biçimde KSS'nin İK faaliyetlerini desteklemede bir araç olarak da görülmediği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, İK ve KSS'nin birbirlerini yeterli düzeyde desteklemedikleri, bütünleşik olmaktan ziyade iki farklı alan olarak değerlendirildikleri ve KSS'nin araştırma kapsamındaki bankalarda yalnızca “reklam” aracı görevini üstlendikleri ifade edilebilir.

Ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, daha nitelikli adayları cezbedeceği ve çalışanlarının bağlılıklarını sağlayacağı düşünülebilir. Özellikle genç çalışanları cezbetmeye çalışan işletmelerin KSS hedeflerini net bir şekilde ortaya koymaları kendilerine rekabet avantajı sağlayacaktır. İnsan Kaynakları departmanı işletmenin KSS hedeflerini gerçekleştirebilmesinde farklı departmanların koordine edilmesinde etkili bir rol alabilir. Bu durumda, işletmelerde KSS'ye bağlı olarak daha verimli işbirlikleri oluşacak ve işgücü devir oranında azalma görülecektir.

“Sosyal sorumluluk” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” birbirlerinden farklı kavramlardır. “Sosyal sorumluluk” kavramının başına “kurumsal” ifadesinin eklenmesi, işletmenin paydaş gruplarını dikkate alması gerekliliğine işaret etmektedir. Ancak araştırma kapsamındaki bankaların KSS faaliyetlerinin ağırlıklı filantropik olduğu ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle “hayırsever işletme” olmak amacıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerine yöneldikleri sonucuna varılabilir. Öncelikle KSS ve sosyal sorumluluk kavramlarının birbirleri arasındaki farklılıkları ortaya koyan çalışmaların yapılması, kavramların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, konunun odak grup yöntemi gibi nitel araştırmalarla incelenerek, uygulamacıların konu hakkındaki görüşlerinin alınması önerilebilir. Akademik alanda ise yönetim kuramları çerçevesinde KSS'nin ele alınarak incelenmesi ülkemiz yönetim literatürüne katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Avrupa Birliği Komisyonu (2001). "Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", Commission of the European Communities, Brussels.
- Akıncı-Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 1/1, 61-87.
- Akgeyik, T. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 52, 65-106.
- Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, 28/3, 243-253.
- Bansal, P. ve Roth, K. (2000). "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", **The Academy of Management Journal**, 43/4, 717 – 736.
- Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurulu (BDDK) (2017). Bankalar. (10.07.2017) <https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>
- Bernardin, H. J. ve Russel, J. C. (1998). **Human Resources Management: An Experimental Approach**. Irwin 2nd Edition, MC Craw-Hill, Boston.
- Berrone, P. ve Gomez-Mejia, L. R. (2009)a. "The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top", **Human Resource Management**, 48/6, 959-971.
- Berrone, P. ve Gomez-Mejia, L. R. (2009)b. "Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective", **Academy of Management Journal**, 52/1, 103-126.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, 34/4, 39-48.
- Clarkson, M. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, 20/1, 92-117.
- Collier, J. ve Esteban, R. (2007). "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", **Business Ethics: A European Review**, 16/1, 19-33.
- Cooke, F. L. ve He, Q. (2010). "Corporate Social Responsibility and HRM in China: A Study of Textile and Apparel Enterprises", **Asia Pacific Business Review**, 16/3, 355-376.
- Dahlsrud, A. (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15/1, 1-13.
- Dönmez-Maç, S. ve Çalış, Ş. (2012). "Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme", **İş Ahlakı Dergisi**, 5/2, 21-53.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman/Ballinger Boston.
- Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M. ve Veroz-Herradón, R. (2008). "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective From Spain", **Journal of Business Ethics**, 82/1, 27-44.
- Garavan, T. N. ve McGuire, D. (2010). "Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations", **Advances in Developing Human Resources**, 12/5, 487-507.
- Gray, R., Owen, D. ve Adams, C. (1996). **Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**, Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 38/3, 635-672.
- Koskela, M. (2014). "Occupational Health and Safety in Corporate Social Responsibility Reports", **Safety Science**, 68, 294-308.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2008). **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, John Wiley & Sons.
- Lantos, G. P. (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", **Journal of Consumer Marketing**, 18/7, 595-632.

- Moir, L. (2001). "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?", **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 1/2, 16-22.
- Montero, M. J., Araque, R. A. ve Rey, J. M. (2009). "Occupational Health and Safety in the Framework of Corporate Social Responsibility", **Safety Science**, 47/10, 1440-1445.
- Pless, N. M., Maak, T. ve Stahl, G. K. (2012). "Promoting Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Through Management Development: What Can Be Learned From International Service Learning Programs?", **Human Resource Management**, 51/6, 873-903.
- Rodrigo, P. ve Arenas, D. (2008). "Do Employees Care About Csr Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes", **Journal of Business Ethics**, 83/2, 265-283.
- Schreier, M. (2012). **Qualitative Content Analysis**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sharma, S., Sharma, J. ve Devi, A. (2009). "Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management", **Business Intelligence Journal**, 2, 205-213.
- Strandberg, C. (2009). "The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap", **Report for Industry Canada**. Burnaby, BC: Strandberg Consulting.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, 20/3, 571-610.
- Sümer, G. (2016). "Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi Ve AB Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2, 485-508.
- Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1997). "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, 40/3, 658-672.
- Voegtlin, C. ve Greenwood, M. (2016). "Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis", **Human Resource Management Review**, 26/3, 181-197.
- Wooten, K. C. (2001). "Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application of a Multidimensional Framework, a Unifying Taxonomy, and Applicable Codes", **Human Resource Management Review**, 11/1, 159-175.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, 18/2, 295-320.