

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTUYLA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: (BİR ALAN ARAŞTIRMASI)

Tekin AKGEYİK\*

### ÖZET

Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin toplumdaki çeşitli rollerini sorumlu ve sürdürülebilir bir tarzda yönetmesine dönük bağlılığını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk yeni bir kavram değildir. İlk olarak 1950'li yıllarda Merill (1949) ve Bowen'in (1953) çalışmalarında zikredilen bu kavram, 1980'li ve 90'lı yıllarda şirketlerin giderek önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Bugün için kurumsal sosyal sorumluluk alanı, çalışanlar ve müşterilere güven vermede, piyasada yer edinmede, piyasa şöhretini korumada ve örgütsel misyonu yeniden tanımlamada önemli bir işlev görmektedir. Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluğu insan kaynakları yönetimi boyutuyla analiz etmektir. Makale, Şubat- Mayıs 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilen bir alan araştırması ile konuyu değerlendirmeyi hedeflemektedir.

### ABSTRACT

Corporate social responsibility means a commitment by a company to manage its role in a society in a responsible and sustainable manner. The term "corporate social responsibility (CSR)" is not new. It emerged in the 1950's, in the works of Merill (1949), and Bowen (1953). However, corporate social responsibility especially in the 1980 and 90's has been an increasingly important part of the business environment. CSR is an important business issue from which various results including

offering distinctive positioning in the market place, protecting reputation, building credibility and trust with customers and employees, redefining corporate purpose or mission and securing the company's license to operate. The aim of this study is to study on the human resources management dimensions of corporate social responsibility according to a research, which was undertaken between March and May 2004 in Turkey.

### GİRİŞ

Milton Friedman, örgütlerin tek amacının hisse sahipleri için daha yüksek karlılık elde etmek için çalışmak olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık, XX. yüzyılın son 20 yılı, işletmeler için karlılık dışında çevresel sorunlarla ilgilenmek, adil ücret koşulları ve çalışma standartları sağlamak gibi sosyal konuları da ön plana çıkarmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk bu açıdan topluma karşı sorumlulukları, yerel sivil kuruluşların toplumsal projelerine destek vermeyi, çevresel sorunlarla ilgililiği, sorumlu tanıtım ve reklamcılığı ve genel olarak kamu oyuna karşı toplumsal sorumluluğu ifade eden bir kavramdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1980'li yıllarda işletmelerin önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir. Son 10 yıllık dönemde, iş dünyası ile toplum arasındaki ilişkilerde gözlenen radikal değişimler bu süreci daha da geliştirmiştir. Özellikle marka odaklı rekabet stratejileri, sosyal sorumluluk odaklı projeleri ön plana çıkarmaya teşvik etmektedir. Bu dönemde işletmelerle sivil toplum örgütleri arasında güçlenen ilişki paternalistik bir yapıdan roller, haklar ve sorumlulukların taraflar arasında yeniden değerlendirildiği bir konuma geçmiştir.

Bugün kurumsal sosyal sorumluluk giderek daha fazla ilgi görmekte ve konuyla ilgili geniş bir literatür oluşmaktadır. Buna karşılık, konunun insan kaynakları boyutu literatürde yeterince incelenmemiştir.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluğu insan kaynakları yönetimi (İKY) boyutuyla analiz etmektir. Makale 2004 Şubat ve Mayıs aylarında gerçekleştirilen bir alan araştırması ile konuyu değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla üç bölümden oluşan

\* Doç. Dr., İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

çalışmanın ilk bölümünde konunun teorik çerçevesi analiz edilmektedir. İkinci bölümde araştırma ile ilgili veriler, metot ve sonuçlar açıklanmaktadır. Makalenin sonunda önemli bulguların özetlendiği bir genel değerlendirme bölümüne yer verilmektedir.

## I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### A. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: KURUMSAL BOYUT

#### 1. Kavram ve Köken

##### a) Tanımsal Çerçeve

Kurumsal sosyal sorumluluk yeni bir kavram değildir. İlk olarak 1950'li yıllarda Merill (1949) ve Bowen'in (1953) çalışmalarında zikredilen bu kavram, 1960'lı yıllara kadar ciddi bir ilgi görmemiş ve gelişme alanı bulamamıştır (Conroy; 2004; 19). 1960'lı yıllarda ise, ilk defa bazı işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamı içinde değerlendirilebilecek çeşitli projeleri uygulamaya koydukları görülmektedir.

Sözgelimi, Levi Strauss & Company'nin (LSC) sosyal sorumluluk projeleri 1968'li yıllara kadar gitmektedir. Bu tarihte kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında "Toplumsal Katılım Takımları"nın (Community Involvement Teams (CIT)) oluşturulduğu görülmektedir. Çalışanlarını toplumsal sorunlar konusunda sorumluluk almaya yönlendirmeyi amaçlayan şirket, program kapsamında çalışanlarına ayda 5 saat gönüllü aktivitelere katılma olanağı vermektedir (Rosario; 2003; 5).

Sosyal sorumluluk kavramının tanımlanması konusunda çeşitli yaklaşımlar görülmektedir. Nitekim uygulamada kurumsal sorumluluk kavramı çoğunlukla "kurumsal sürdürülebilirlik" (corporate sustainability), "kurumsal gönüllülük" (corporate voluntarism), ve "kurumsal vatandaşlık" (corporate citizenship) gibi benzer kavramlar ve yaklaşımlarla karışmakta veya karıştırılmaktadır (Justice; 2003; 1).

Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin toplumda üretici, satıcı, işveren, müşteri ve vatandaş olarak rolünü

sorumlu ve sürdürülebilir bir tarzda yönetmesine dönük bağlılığını ifade etmektedir. Bu açıdan, kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin yasal kriterlerin ve standartların ötesinde üstlenmesi gereken aksiyonları tanımlamaktadır. Bu aksiyon, tüm örgütsel taraflara dönük sorumluluğunun bilincinde olmak ve onların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır (Justice; 2003; 2).

Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk yasal ve örgütsel gerekliliklerin ötesinde ki pozitif tutum ve davranışları ifade eder. Buna göre, sosyal sorumluluk projeleri yasal zorunluluğun bir gereği olarak gerçekleştirilen yükümlülüklerin ötesinde bir tutum ve davranışın sergilenmesidir. Bu nedenle bir işletmenin kadın çalışanlara karşı ayrımcılıktan kaçınması sadece yasal bir gerekliliktir ve bu nedenle sosyal sorumluluk kavramı içinde değerlendirilemez (Conroy 2004; 19).

Bu açıdan kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin müşteriler, toplumsal kesimler, çalışanlar, yatırımcılar, hükümet, yerel yönetimler, rakipler ve tedarikçiler gibi tüm örgütsel taraflarla ilişkisini tanımlamaktadır. İşletmenin bu kapsamdaki sosyal sorumluluk aksiyonları içinde toplumsal yardım projeleri, çalışanlarla ilişkileri, istihdam yaratılması ve sürdürülmesi, çevresel gönüllülük ve sorumlu finansal performans bulunmaktadır (Committee on Public Finance; 2002; 5).

Öte yandan Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan "Yeşil Raporda" (Green Paper) ise, kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin iyi bir toplumsal ortam ve daha temiz bir çevre yaratılmasına dönük gönüllü çaba ve katılımları olarak değerlendirilmektedir (EC; 2002; 5).

Sonuç olarak, genel bir tanımsal çerçevede ele almak gerekirse, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin örgütsel süreçlerini toplumsal yararlılık ilkesi çerçevesinde yönetmeleridir.

##### b) Köken

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını analiz ederken kültürel, sosyal ve ekonomik faktörleri de dikkate almak gerekir. Bu değişkenler sosyal sorumluluk programlarının biçimlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla her toplumdaki kurumsal sosyal sorumluluk alanları farklılaşabilmektedir. Nitekim Kıta Avrupa'sı ile Kuzey

Amerika arasında bu konuda konseptsel bir farklılığın olduğu açıkça görülmektedir.

Aslında kurumsal sosyal sorumluluk orijin olarak Kuzey Amerika kökenli bir kavram olmakla beraber, özellikle 1980'li yıllarda başta Avrupa Kıtası olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Buna karşılık her iki kıta arasında uygulamadan kaynaklanan farklılıklar gözlenmektedir.

Geleneksel olarak Amerika'da sosyal sorumluluk aktiviteleri yardımseverlik kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu ülkede işletmeler vergilerini verdikleri sürece faaliyetlerini sürdürmekte geniş bir özgürlük alanına sahiptirler. İşletmeler ABD'de toplumsal projelere destek vererek yardımseverliklerini toplumla paylaşma yoluna gitmektedirler (Mallenbaker.net; 2004).

Avrupa Modelinde ise, sosyal sorumluluk programları zenginlik yaratma sürecinin bir parçasıdır ve işletmelerin rekabete edebilirliğini destekleyerek, toplumsal refahı yaratmak ve yaymak amacıyla kullanılmaktadır (Mallenbaker.net; 2004). Bu Kıta'da 1995 yılında dönemin Avrupa Birliği Komisyonu Başkanı Jacques Delors'un öncülüğünde bir grup işletme "Sosyal Dışlanmaya Karşı Avrupa İş Deklarasyonu" ile ilk önemli girişimi başlatmıştır. Deklarasyonla 57 işletme sosyal sorumluluk programları için işbirliği ve bir bilgi ağı oluşturmayı kararlaştırmıştır (Renaut; 2003; 35).

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Teoriler

### a) Klasik Yaklaşım

Klasik iktisat felsefesi işletmelerin en önemli sorumluluğunun karlılığı maksimize etmek olduğunu savunmaktadır (Brummer; 1991). Milton Friedman, işletmelerin nihai hedefinin hisse sahipleri için daha yüksek kazançlar yaratmak olduğunu ve örgütlerin tüm ilgilerini bu yönde kanallandırmaları gerektiğini açıkça ifade etmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluğun klasik yaklaşımı temelde her türlü sosyal projenin işletmeye net bir maliyetle geri döneceği düşüncesini savunmaktadır (Johansson & Larsson; 2000; 44).

### b) Yardımseverlik Yaklaşımı

Kurumsal sosyal sorumluluk aslında yeni bir kavram değildir. Gerçekte geçmişte çok sayıda işletmenin sosyal sorumluluğun çeşitli

boyutlarda yansıtan uygulamaları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak bu girişimler büyük ölçüde gönüllülük ve sosyal alan kavramları çerçevesinde tanımlanmıştır. Kurumsal yardımseverlik bunun en iyi örneğidir ve en iyi uygulamalarına Kuzey Amerika'da rastlamak mümkündür (Committee on Public Finance; 2002; 2).

Gerçekte Kıta Avrupa'sı ile K. Amerika arasındaki kültürel farklılıklar her iki toplumsal yapıdaki sosyal modellerin farklılaşmasına yol açmıştır. Amerikan toplumu örgütsel etik kavramına büyük bir vurgu yapmakta, yardımseverlik yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Nitekim ABD kökenli işletmelerin sosyal sorumluluk programlarına daha çok yardımseverlik yaklaşımını çerçevesine ele aldıkları, kamu alanı ile özel alanı ayırmaya büyük özen gösterdikleri anlaşılmaktadır (CIPD; 2002; 7).

Yardımseverlik yaklaşımını açısından örgüt sosyal sorumluluk programları, bu projeler örgüte net maliyet yaratsa bile desteklenmelidir. Geniş bir bakış açısı taşıyan bu yaklaşım, etik değerler ve toplumsal ahlaki kaygılar üzerinde kurgulanmıştır.

### c) Sosyo-Ekonomik Yaklaşım

Sosyal-ekonomik yaklaşım şirketlerin hisse sahiplerinin çıkarlarından bağımsız evrensel standartlarda çeşitli sorumluluklara sahip olduklarını ileri sürmektedir (Brummer; 1991). Geleneksel olarak Avrupa modeli, sosyal değer vurgusu ön plana çıkmaktadır. Nitekim Alman işletmelerinde çalışanların da katılımını öngören kurulların kurgusu bu felsefeyi açık biçimde yansıtmaktadır (CIPD; 2002; 7). Bu yaklaşım dar bir bakış açısından uzaklaşmayı savunmaktadır. Buna göre, sosyal sorumluluk projeleri, uzun dönemde örgütün müşteri ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmasına olanak sağlayacaktır (Johansson & Larsson; 2000; 45).

#### d) Modern Yaklaşım: Örgütsel Taraflar Yaklaşımı

Modern yaklaşım kurumsal sosyal sorumluluğu daha kapsayıcı bir alan olarak algılamaktadır. Bu çerçevede sosyal sorumluluk ne sadece bir sosyal model ne de sadece bir yardımseverlik felsefesini yansıtmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, bunun çok daha ötesinde çevresel ve ekonomik boyutları kapsayacak biçimde örgütsel stratejiyle uyumlu bir şekilde planlanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir (European Agency; 2004; 14).

Dolayısıyla modern görüş örgütle toplum arasındaki ilişkinin sağlıklı bir çerçevede sürdürülmesini temel almaktadır. Örgüt, kısa ve uzun dönemde gerçekleştireceği sosyal aksiyonlarla net getiri yaratacaktır. Bu açıdan sosyal sorumluluğun modern yaklaşımı örgütsel tarafların görüşlerini de dikkate alan bir politika geliştirilmesini savunmaktadır.

Hangi boyutta olursa olsun aslında sosyal sorumluluk projelerinin etkisini analiz etmek her zaman kolay değildir. Bu tür projeler subjektif olduğundan her işletmede farklı görüşlerin ve yaklaşımların yaratılmasına ve bunların çatışmasına yol açabilmektedir. Bir tarafta karlılık güdüsü, öte yanda ise, yardımseverlik duygusu çatışan görüşler olarak ön plana çıkabilmektedir.

Bundan kaçınmak için örgütün sosyal sorumluluk projelerini içselleştirmesi, bunun yönetsel ve stratejik bir alan olarak tanımlanması gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, hem yönetsel hem de çalışanlar açısından sosyal sorumluluk projelerine katılımı daha güçlü bir şekilde teşvik edecektir.

### 3. Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Performans

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı oldukça geniş bir çerçevede değerlendirilmelidir. Bu kavramın boyutları son yıllarda giderek genişlemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk özünde kararlarını alırken ve politikalarını uygularken işletmenin bunların örgütsel taraflara yani çalışanlara, arz edicilere, müşterilere ve yerel topluma etkisini dikkate almasını ifade etmektedir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk alanı, çalışanlara ve müşterilere güven vermede, piyasada

yer edinmede, kurumsal saygınlığı korumada ve örgütsel misyonu yeniden tanımlamada önemli bir işlev görmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda sosyal program ve projelere daha fazla destek veren işletmelerin daha etkili ve başarılı oldukları görülmektedir (CIPD; 2002; 4).

1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının hızla geliştiği, gerek gelişmiş ekonomilerde gerekse gelişen ekonomilerde öncelikli bir gündem maddesi haline geldiği görülmektedir. Özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısında sosyal sorumlu yatırımları\* uluslararası finansal piyasalarda 3 trilyon dolara ulaşmıştır. Çok sayıda sosyal sorumlu yatırımcı† ülkelerinde bu tür yatırım araçlarına yönelmektedir. Bu rakamın 2/3'ünü aşan bir kısmı (2.16 trilyon \$) ABD borsalarında sosyal sorumluluk fonlarına kota edilmiştir. Sosyal sorumlu fonlara kota edilen yatırımların Almanya'da 2.2 milyar \$ (Waring and Lewer; 2004; 99), Kanada'da ise, yaklaşık 50 milyar Kanada Doları'na ulaştığı kaydedilmektedir.

Öte yandan bu eğilimin giderek güçlendiği de görülmektedir. Nitekim Kanadalı yatırımcılar arasında yapılan bir araştırmada deneklerin %53'ü, sorumlu yatırımlara daha fazla ilgi duyduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla daha sorumlu bir yatırım strateji izleyen işletmelerin bugün yatırımcılar tarafından daha fazla ilgi gördükleri açık bir gerçektir (Committee on Public Finance; 2002; 2).

Bu açıdan sosyal sorumluluk faaliyetleri artık işletmelerin başarı kriterleri arasında gösterilmekte ve sadece karlılığa dayalı örgütsel başarı analizi ve değerlendirmeleri yeterli görülmemektedir. İşletmeler sürekli gelişme ve rekabet yetkinliğini geliştirmenin artık sosyal sorumluluk projelerini desteklemekten geçtiğinin farkındadırlar.

Bu değerlendirme, 2004 yılında İsviçre'de Davos Ekonomik Forumu'na katılan işletme yöneticileri tarafından da paylaşılmıştır. Nitekim katılımcı işadamlarının % 20'si, karlılığı örgütsel başarının temel değişkeni olarak kabul ederken, % 30'u kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerini örgütsel başarının bir değişkeni, % 5'i de en önemli başarı kriteri olarak tanımlamıştır. İşletme yönetimleri artık

\* Sosyal sorumlu yatırım, yatırımların tüm örgütsel tarafların lehine olacak biçimde yönlendirilmesidir.

† Sosyal sorumlu yatırımcı hem işletmenin finansal performansını hem de işletmenin sosyal performansını gözetken yatırımcı profilini tanımlamaktadır.

rekabet yetkinliğini geliştirmenin önemli bir aracı olarak sosyal sorumluluk aktivitelerine katkı yapmanın gerekliliğinin farkındadırlar.

Bugün sosyal sorumluluk aktiviteleri profesyonel çalışanları, İnternet sayfaları, dergileri, dernekleri ve danışmanlık şirketleri ile kendi başına bir sektör olma eğilimindedir. Bir çok büyük işletme her yıl özel sosyal sorumluluk raporları yayınlamakta ve bu raporlarda sosyal hedefler arasında sosyal sorumluluk projeleri de açıkça zikredilmektedir. Ayrıca hem FTSE hem de, Dow Jones Endeksleri sosyal sorumluluğa sahip işletmeleri kapsayan özel endeksler yayınlamaktadır (The Economist; 2004).

#### 4. Küresel Sorumluluk

Günümüzde işletmeler artık geleneksel sorumlulukları dışında da toplumsal sorumlulukları olduğunun bilincindedirler. Örgütler büyük resmin bir parçası olduklarını, dolayısıyla toplumsal sorunlara seyirci kalamayacaklarını bilmektedirler (Ryder; 2003 21). Bu algılama sadece ulusal düzlemde değil, aynı zamanda küresel ölçekte de yansıma bulmaktadır. Nitekim küresel ölçekli işletmelerin sosyal projelere desteği giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle ulusal hükümetlerin yeterince ilgilenemedikleri sosyal projeler küresel işletmelerce desteklenmektedir.

Sözgelimi Christian Aid tarafından hazırlanan bir raporda Shell, British American Tobacco (BAT) ve Coca-Cola'ın kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önemli miktarlarda kaynak aktardığı bildirilmektedir (Kramar; 2004).

Benzer şekilde Fransa'da ülkenin önde gelen şirketlerinden biri olan Lafarge sosyal sorumluluk projelerine özel bir ilgi göstermektedir. Şirketin sosyal sorumluluk programı kapsamında özellikle toplumsal gelişme katkıda bulunan projelere yöneldiği, bu kapsamda sözgelimi 2000 yılında Honduras'ta meydana gelen hortum felaketinin ardından ülkede sağlık hizmetlerinin yeniden canlandırılması için öncü bir rol oynadığı, büyük bir hastane inşa ettiği, aynı ve nakdi yardımlarda bulunduğu ve çevresel programlara önemli bir katkı yaptığı görülmektedir (Som; 2003; 18). Aynı şekilde Unilever, Güneydoğu Asya'da yerel balıkçılığın sürekliliğini destekleyen çeşitli projeleri

uygulamaya geçirmiştir. Lafarge ve Unilever gibi küresel işletmeler, ulusal hükümetlerin çok ötesinde bir güç ve etkiye sahip olabilmektedirler (Mallenbaker.net; 2004).

Çin'de ise, Amerikan firmaları bu ülkelerdeki sosyal ve çevresel projelerin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunmaktadırlar. Bu kapsamda ABD kökenli şirketlerinin iş etiği ve sorumlu işletmecilik örnekleri sergiledikleri, Çin toplumunun daha açık bir topluma dönüşmesini sağlayacak projelere destek verdikleri, daha hijyenik, sağlıklı ve güvenli bir işyeri ortamı yaratılmasına zemin hazırladıkları, işgücüne daha yüksek standartlarda alternatif istihdam fırsatları sağladıkları ve toplumsal gönüllülük aktivitelerine destek verdikleri görülmektedir (The Business Roundtable; 2000; 6).

Öte yandan araştırmalar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de giderek artan ölçüde sosyal sorumluluk aktivitelerine katıldıklarını göstermektedir. Grant Thornton European Business Survey tarafından yapılan bir araştırma, AB ülkelerinde KOBİ'lerin sosyal sorumluluk projelerine dönük ilgilerini ortaya koymaktadır. Marka yaratmak ve kamusal imajı güçlendirmek için sosyal odaklı projelerde yer almayı isteyen büyük işletmelerin aksine, KOBİ'lerin özellikle çalışanlarının motivasyonunu geliştirmek ve toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak amacıyla bu nitelikli projelere yöneldikleri kaydedilmektedir (Jenkins; 2003;1).

#### 5. İki Boyutlu Model ve Sosyal Sorumluluk Uygulamasının Aşamaları

##### a) İki Boyutlu Model

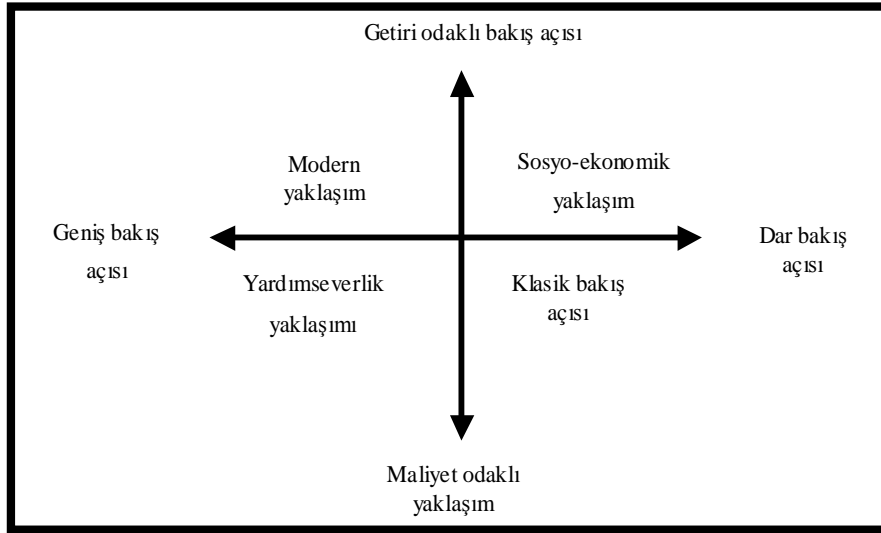
Kurumsal sosyal sorumluluğun ölçüsü işletmede bu kavramın algılanmasına bağlı olarak değişmektedir. Bu analizi yapmak için "Kurumsal Sorumluluğun İki Boyutlu Modeli"ne bakmak gerekmektedir. Modelin iki eksenli bulunmaktadır.

Yatay eksen, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine göre konumunu saptamak için kullanılmaktadır. Eksenin sağ tarafı dar bir çerçevedeki sosyal sorumluluk algılamasını tanımlamaktadır. Bu ekseninde işletmenin temel amacı mal ve hizmet satışını maksimum

karlılıkla sonuçlandırmaktadır. Başarının tek kriteri, oyunun kurallarına bağlı kalmaktır. Kısa dönemli karlılık burada temel hedeftir.

Buna karşılık, sol taraf sosyal sorumluluğu daha geniş bir çerçevede ele almakta yasal düzenlemelerin ötesinde toplumsal beklentileri dikkate alan bir algılamayı yansıtmaktadır (Johansson & Larsson; 2000; 43).

GRAFİK I: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA  
İKİ BOYUTLU YAKLAŞIM



Kaynak: (Johansson & Larsson; 2000; 43).

Dikey ekseninde ise, yöneticilerin maliyet ve getiri açısından sosyal projeleri algılama biçimi analiz edilmektedir. Bu eksenin bir ucunda temel algılama, kısa dönemde sosyal sorumluluk programlarının harcama boyutudur. Diğer boyutta ise, sosyal projelerin uzun dönemli getirilerine odaklanılmaktadır. Burada yöneticiler potansiyel getirileri esas alan bir projeksiyon yapmaktadırlar. Modern yaklaşım bir işletmenin toplumla ilişkisini sürdürmesi gerektiğini savunmakta, bunun kısa ve uzun dönemli getirilerinin çeşitli sosyal aksiyonlarla yaratılmasını benimsemektedir (Johansson & Larsson; 2000; 44).

## b) Sosyal Sorumluluk Projelerinin Aşamaları

Sosyal sorumluluk projelerine angaje olmak 6 aşamalık bir süreci gerektirmektedir.

### (1) Sosyal Odaklı Projelere Başlangıç

Kurumsal sosyal sorumluluk programlarının başlangıcı çoğunlukla işletmenin yeni fırsatlar yaratma arayışının özellikle de kamusal imaj kaygısının bir gereği olarak başlamaktadır. İşletme bu aşamada genellikle sosyal odaklı programları örgüt tarafından ve çalışanlarca fark edilmesi için çaba gösterir. Projelerin önemi, bu aşamada örgütsel taraflara aktarılmaktadır.

### (2) Değerlendirme Aşaması

İkinci aşama özellikle daha açık bir örgütsel yönetimi gerektirir. Bu aşamada sosyal sorumluluk programlarının getirileri tanımlanmaktadır. Bu değerlendirme, salt bir ekonomik getiri olmanın ötesinde sosyal getiri esası ile de yapılmaktadır. Dolayısıyla çok boyutlu bir analiz metodunun oluşturulması gerekir.

### (3) Örgütsel Konumlanma

İşletme, sosyal sorumluluk projeleri karşısındaki konumunu bu aşamada değerlendirmektedir. Bu kapsamda seçilecek projeler, bu projelerin sürekliliği, işbirliği yapılacak sivil toplum kuruluşları, kurumsal sorumluluk ve görev tanımı özellikle dikkate alınması gereken konulardır. Seçilecek projeler için kamuoyu eğilimi dikkate alınabilir.

### (4) Aksiyon Planının Geliştirilmesi

Bir önceki aşamada ortaya konan projeler için bir aksiyon planı yaratılmalıdır. İşletme öncelikli programlarını bu aşamada ortaya koyar. Uygulama planı, projelerin detaylı bir aksiyon süreci ile biçimlendirilmesini gerektirir. Bu detaylandırma özellikle projenin hedeflerinin ölçüldüğü son aşama için önemli bir alt yapı oluşturacaktır.

### (5) Aksiyon Planının Uygulamaya Konulması

Aksiyon planının uygulamaya geçirilmesi sonraki projeler için önemli bir vizyon yaratacaktır. Uygulamada karşılaşılan sorunlar, projelerdeki tıkanma noktaları ve çözüm alternatifleri aksiyon planının uygulamaya konulmasında dikkate alınması gereken unsurlardır.

## (6) Performans Ölçümü

Özellikle projelerin etkinliğinin sorgulandığı aşamadır. Önceki aşamalarda saptanmış performans kriterleri bu aşmada ölçülür ve geribildirim yaratılarak sonraki projeler için bir veri alanı yaratılır (Johansson & Larsson; 2000; 44).

## B. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1. İKY'nin Rol ve Sorumluluğu

İnsan kaynakları yönetimi temelde örgütteki çalışanların yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesiyle ilişkilidir. Geleneksel olarak işgücü işletmelerde insan temelli bir zeminden öte, ekonomik bir değer olarak algılanmış ve tanımlanmıştır. Oysa günümüzde geniş bir literatür, örgütsel başarının ve rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olarak insan faktörüne işaret etmektedir. Bu açıdan modern işletmelerde İKY'in önemli kurumsal rollerinden biri de çalışanın örgüte kattığı rekabet avantajını desteklemektir.

Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin bir transformasyon süreci geçirdiği gözlenmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi bu süreçte rekabet avantajı ve müşteri ilişkileri gibi daha önemli görev alanlarında sorumluluklar üstlenmektedir. Ekonominin tüm sektörlerinde müşteri merkezli rekabet anlayışının ortaya çıkması, insan kaynakları yönetimini de müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya ve bunlara dönük gereksinimleri çalışanları yönlendirerek sağlamaya zorlamaktadır (Bennett & Genevieve; 1998; 48).

Özellikle güçlü bir rekabet avantajı için yetkin bir insan kaynağının örgütün bilgi yaratma, yönetme ve transfer etme yetkinliğini geliştireceği açıktır. Dolayısıyla entelektüel bilgi düzeyi yüksek, motivasyonu gelişmiş, deneyimli, yaratıcı, sadık ve analitik yetkinlikleri gelişmiş bir işgücünün tedariki ve seçimi giderek stratejik derecede önemli bir alan olmaktadır. Açıkçası işletme geniş bir yetkinlik havuzu oluşturabilirse, seçme etkinliği o ölçüde geliştirebilmektedir (Johansson & Larsson; 2000; 53).

Bu yüksek statü, diğer gelişmelere özellikle de stratejik insan kaynakları yönetimine dönük vurgunun ön plana çıkmasına yol açmıştır. Artık astların basit biçimde motive edilmesi yeterli değildir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu alanda stratejik olarak planlama yapması beklenmektedir. İnsan kaynaklarının örgüt hedefleri ile uyumlu bir tarzda oluşturulması ise, nihai hedef olmalıdır (Gannon & Plood & Paauwe; 1999; 41).

Bu açıdan yetkin adayları örgüte çekmede sosyal sorumluluk programları önemli bir işlev görebilmektedir. Özellikle başarılı bir sosyal sorumluluk şöhreti olan işletmeler potansiyel geleceklerini böyle bir ortamda değerlendirmek isteyen yetkin çalışanları işletmeye daha kolay çekebilmektedirler. Ayrıca sosyal aidiyet açısından da çalışanlar sosyal sorumluluğu gelişmiş işletmelerde bu alanda daha az deneyimli işletmelere göre daha yüksek bir özgüven kazanmaktadırlar. Böylece sosyal sorumluluğu daha yüksek bir işletme profili, potansiyel adayların daha kolay yönelecekleri bir örgüt kimliği yaratmada önemli rol oynamaktadır (Johansson & Larsson; 2000; 54).

Öte yandan insan kaynakları yönetimi diğer yönetsel alanlardan çok farklı olarak örgütsel çıkarlarla çalışanların çıkarları arasında çelişkiyi uzlaştırmakla sorumludur (CIPD; 2002; 14). Kurumsal sosyal sorumluluk programları insan kaynakları yönetimine bu çelişkiyi uzlaştırmada yeni fırsatlar sağlayabilmektedir. Bu programlar yoluyla çalışanların performans ve tatminine daha yüksek bir katkı yapmak olasıdır. Aynı şekilde toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak, çalışanlar açısından ilave bir motivasyon unsuru yaratabilmektedir (Kramar; 2004). Nitekim bazı yazarlara göre çalışanlardan daha yüksek düzeyde bir bağlılık, sadakat ve performans düzeyinin beklendiği bir örgütsel ortamda İKY'nin geleneksel örgütsel sınırların ötesinde sosyal odaklı projeleri bir araç olarak kullanması önemli bir açılım sağlayacaktır (Zappalà & Cronin; 2003; 69).

Çeşitli araştırmalar, bu varsayımı doğrulamaktadır. Cone Inc. ve Roper ASW tarafından 2001 yılında ABD'de yapılan bir araştırmada deneklerin %73'ü, işletmenin sosyal odaklı projelere verdiği desteğin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini kaydetmektedir. Özellikle sosyal sorumluluk projelerinin artmasını paralel olarak çalışanların da aidiyet duygusunun arttığı bildirilmektedir. Aslında daha yüksek sadakat bir

yandan daha sınırlı bir işgücü devri, öte yandan daha motive ve üretken bir insan kaynağı anlamına gelmektedir. Bu durum, daha pozitif bir örgüt kültürü yaratılmasının en önemli kaynağıdır. Böylece sosyal sorumluluk projeleri etik değerleri geliştirmesi yanında çalışanların işlerine anlamlılık yüklemelerine de olanak sağlamaktadır (Marr; 2001).

Üçüncü olarak, kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler açısından başarı, örgütsel dürüstlük ve hesap verebilirlik kavramlarını yeniden tanımlamaktadır. Sonuçta, sosyal sorumluluğu daha yüksek bir İKY uygulama alanı yaratılabilmektedir. Böylece, bir yandan örgütsel yönetim sosyal sorumluluk konsepti çerçevesinde yeniden yapılandırılırken, bunun İKY sistemlerine yansımaları örgütsel performans ve bağlılığın daha geniş bir bakış açısı ile tanımlanmasına olanak sağlanmaktadır (Simmons; 2003; 129).

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik İKY

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde daha stratejik bir rol ve sorumluluk üstlenmesi özellikle son 20 yıllık dönemde İKY konseptinde gözlenen değişimlere uygun bir süreçtir. Bu süreçte insan kaynakları yönetim anlayışı ve fonksiyonları yeniden düzenlenmekte, insan kaynakları departmanları kapsamlı dönüşümler yaşamaktadır. Bu amaçla çalışanları daha iyi motive edebilecek yeni politika ve stratejilerin kurgulanması gündeme gelmektedir. Dolayısıyla planlama, tedarik, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme giderek daha fazla ön plana çıkarken, örgütsel yetkinlikleri güçlendirecek yeni uygulamalar belirginleşmektedir. Sonuçta insan kaynakları yönetimi işletmelerde daha seçkin ve güçlü bir konuma yerleşmektedir. Sosyal sorumluluk programları da bu süreci destekleyen önemli bir adım sağlamaktadır.

Sosyal sorumluluk programları İKY'nin stratejik rolünü özellikle dört temel stratejik alanda destekleyebilmektedir. Bunlar, stratejik insan kaynağının yönetimi yani örgütsel strateji ile İKY arasındaki kurgunun tanımlanması, değişimin yönetimi yani örgütsel değişim kapasitesinin yaratılması, yetkinlik yönetimi yani çalışanların performans beklentilerine uygun bir işyeri ortamının yaratılması ve kurumsal etkinliğe ulaşmada örgütsel motivasyonun sağlanmasıdır.

Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk boyutuyla insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü değerlendirildiğinde, iki temel sonuca ulaşmak mümkündür. İlk olarak, sosyal sorumluluk projeleri, çalışanları örgütte bu faaliyetlerin en önemli örgütsel tarafı olarak kabul etmektedir. Çalışanlar hem toplumsal projelerin gerçekleştirilmesine aktif şekilde katkıda bulunmakta, hem de bu projelerin bir sonucu olarak yaratılan pozitif örgütsel ortamının sonuçlarından etkilenmektedirler. Özellikle çalışanların moral, motivasyon ve bağlılığı bu programlar yoluyla daha güçlendirilmektedir (Zappalâ & Cronin; 2003; 66).

Öte yandan İKY kurumsal olarak bu projelerin planlanmasına ve yürütülmesine önemli bir destek vermektedir. Özellikle sosyal sorumluluk projelerinin çalışanlara dönük etkisi dikkate alındığında İKY'nin kurumsal rolü daha açık bir şekilde görülebilir. Yakın gelecekte kurumsal sosyal sorumluluğun işletmecilik anlayışının bir yansıması olarak kabul edileceği ve bu açıdan insan kaynakları yönetiminin daha yüksek bir sorumluluk üstleneceği açıktır. Bu rol, uzun dönemli olarak hem işgücünün hem de örgütün sürdürülebilir bir rekabet ortamı yaratmasının da bir gereğidir (Kramar; 2004).



**Tablo I: İKY'nın Stratejik Alanlarına Karşılık Gelen****Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları**

Stratejik İKY Alanları	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları
Stratejik insan kaynakları yönetimi: Stratejik bir partner olarak İKY'nin rolü	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Sosyal sorumluluk stratejisinin İKY politika ve uygulamaları ile ilişkilendirilmesi.</li> <li>① Yönetimsel kademelerin sosyal sorumluluk projelerine ilgisinin yönetilmesi.</li> <li>① Geliştirici ve yönlendirici bir sorumluluk alanı.</li> </ul>
Değişim yönetimi: Değişim sorumlusu olarak İKY'nin rolü.	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi.</li> <li>① Sosyal sorumluluk politikaları ve uygulamalarının örgütsel değişim sürecine entegre edilmesi.</li> <li>① Değişimle ilişkili sosyal sorumluluk projelerine dönük sınırlamaların ortadan kaldırılması.</li> </ul>
Çalışanların katkısının yönetimi: Çalışanların performansını yönetmede İKY'nin rolü.	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini kullanarak İKY'ye ruh ve canlılık katmak.</li> <li>① Çalışanların örgütsel sadakat ve bağlılığını, motivasyonunu ve dürüstlüğü geliştirmek için sosyal projeleri uygulamaya geçirmek.</li> <li>① Çalışanların topluma daha geniş bir perspektifte katkı yapmasına olanak sağlamak.</li> </ul>
Örgütse altyapının yönetimi: Yönetimsel uzman olarak İKY'nin rolü.	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Sosyal sorumluluk projelerinin maliyetinin yönetimi.</li> <li>① Yardım programları yoluyla örgütsel imaj.</li> <li>① Sosyal sorumluluk projelerinin başarısının izlenmesi.</li> <li>① Projelerle ilişkili sosyal sorunlarla ilgilenmek.</li> </ul>

Kaynak: (Zappalâ & Cronin; 2003; 68).

## II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: ALAN ARAŞTIRMASI

### A. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Türkiye'de geleneksel olarak şirketler yardımseverlik kapsamı çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını uzun yıllardır sürdürmektedirler. Nitekim, bir çok işletme öğrencilere burs vermek, spor ve sanatsal aktivitelere sponsorluk yapmak gibi çeşitli projelerle bu yöndeki politikalarını somutlaştırmaktadırlar.

Özel sektörde sosyal sorumluluk programları, dünyadaki kadar hızlı gelişmese de ülkemizde de son zamanlarda farklı bir konuma gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda hızla gelişen sivil toplum kuruluşları, eğitim başta olmak üzere çeşitli sosyal alanlarda şirketlerin desteklerini daha somut bir zeminde ve sürekliliği olan projelere yönlendirmektedirler.

Bu çerçevede kurumsal bir çatı oluşturulması hedefiyle Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD) oluşturulmuştur. ÖSGD, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının profesyonel bir ortamda sürdürülmesi için iş dünyasına yönelik ilk gönüllü oluşumdur. Ekim 2000 yılında Özel Sektör Gönüllülük Konseyi adı altında, 6 işletmenin girişimi ile doğan Dernek, Temmuz 2002'de 13 işletme tarafından resmi olarak kurulmuştur. Dernek, özel sektörün insan kaynaklarını ve uzmanlığını değerlendirerek gönüllülük yoluyla, topluma katkıda bulunmayı hedefleyen bir misyonu benimsemiştir.

Bugün 50'yi aşkın şirketin üyesi olduğu Özel Sektör Gönüllüler Derneği kurumsal misyonu kapsamında Türkiye'de iş dünyasının önde gelen şirketlerinin önemli sosyal projeleri desteklemesini sağlayacak bir platform oluşturmayı öngörmektedir. Dernek, sosyal sorumluluk projeleri ile hem şirketlerin kurumsal kimliklerini geliştirmeyi, hem de toplumdaki dayanışma ve paylaşma ruhunu, sürekli bir gönüllülük bilinci içinde şekillendirerek üyelerin, sosyal projelere katkıda bulunmalarını hedeflemektedir (ÖSGD; 2004).

Öte yandan özellikle son yıllarda bir çok şirket, sosyal sorumluluk programları üzerine profesyonel destek almaya yönelmektedir. Sivil toplum kuruluşları, özel sektörde sosyal odaklı projelere verilen desteğin hızla artmasını sağlamaktadır. Şeffaf bir yönetimi anlayışı ve sorumlu misyonu doğrultusunda çalışan sivil toplum kuruluşları özel sektörün öncü şirketleri ile sosyal projelerin yaratılmasına zemin hazırlamaktadırlar. Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği ile gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerinin eğitim, spor, sağlık, sanat, yaşlılar, çocuklar ve çevre gibi alanlarda gerçekleştirildiği görülmektedir (Güçlü; 2005).

Bunun yanında işletmelere sosyal sorumluluk projelerini belirleme ve uygulamaya geçirme sürecine destek vermek amacıyla çeşitli danışmanlık kuruluşlarının da faaliyet bulunduğu görülmektedir. Uluer

Danışmanlık Şirketi, böyle misyonla özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile çok çeşitli stratejik projelerde yer almaktadır. Şirket, Citibank Türkiye, McDonald's Çocuk Vakfı, Bizim Ülke Derneği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı gibi çeşitli özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirmektedir (Serbest; 2003; 70).

## B. ALAN ARAŞTIRMASI

### 1. Yöntem

#### a) Amaç

Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluğu insan kaynakları yönetimi boyutuyla analiz etmektir. Araştırma deneklerin sosyal sorumluluk profilini tanımlayarak, sosyal sorumluluk projeleri ile kurumsal olarak İKY ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu amaç kapsamında araştırmaya katılan işletmelerden kurumsal sosyal sorumluluğu çeşitli İKY boyutlarıyla değerlendirmeleri istenmiştir. Bunlar, İKY departmanının kurumsal sosyal sorumluluk projelerindeki rolü, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerini örgütsel taraflara hangi kanallarla ilettikleri, sosyal sorumluluk programlarının İKY fonksiyonlarına etkisi, İKY uygulamaları ile sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkinin düzeyi ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine çalışanların katılımını teşvik etmek amacıyla kullandıkları ödüllendirme araçlarının niteliği.

#### b) Örneklem

Araştırma için gereksinim duyulan veriler İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 En Büyük 500 Şirketler Listesi'den seçilen şirketlerden toplanmıştır (ISO 2003). Örneklem 50 şirketten oluşmaktadır. Örneklem seçiminde öncelikle Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi olan şirketler esas alınmıştır. Deneklerin 20'si bu derneğin üyesidir. Diğer üyeler ise, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri medyaya yansımış, genel kamu oyu tarafından bilinen şirketlerdir. Dolayısıyla deneklerin belirlenmesinde kolayca örnek yöntemi kullanılmıştır.

Örnekleme dahil olan şirketlerin büyüklükleri 30 çalışanla 4000 çalışan arasında değişmektedir. İşletme ölçeği açısından denekler üç kategoriye ayrılmıştır. 1-99 çalışanı olan işletmeler, küçük (%35), 100-499

çalışanı olan işletmeler, orta ölçekli (%25) ve 500+ çalışanı olan şirketler ise, büyük işletme (%40) olarak tanımlanmıştır. Örneklemde yer alan şirketlerin % 35'i birden fazla ülkede faaliyette bulunmaktadır.

#### c) Yöntem

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma ayrıca, bazı şirketlerin İK yöneticileriyle yapılan çeşitli mülakatlar zenginleştirilmiştir. Anket formu, örneklem kapsamındaki şirketlerin sosyal sorumluluk politikalarının niteliğini ve düzeyini anlamaya dönük bir çerçevede yapılandırılmıştır. Bu amaçla katılımcı şirketlere 3 bölümden oluşan 33 soru yöneltilmiştir. Ankette kullanılan bazı sorular bu alanda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalardan adapte edilmiştir (Zappalà & Cronin; 2003, Serbest; 2003). Anket formu açık uçlu sorular yanında ağırlıklı olarak kapalı uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, örgütsel profil (çalışan sayısı, sektör, şirketin çok ulusluluk statüsü ve anketi dolduranın statüsü) sorgulanmıştır. İkinci bölümde, sosyal sorumluluk aktivitelerinin niteliği analiz edilmektedir. Son bölümdeki sorular, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin insan kaynakları yönetimi boyutunu analiz etmeye dönüktür.

#### d) Prosedür

Araştırma, e-mail aracılığı ile tamamlanmıştır. Şubat 2004 tarihinde ilgili kuruluşlara gönderilen anketler Mayıs sonuna kadar tamamlanmıştır. Anket ilgili kuruluştaki sosyal gönüllülük aktivitelerinde görev alan yöneticiye gönderilmiştir. Bu kişilerin çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri, iletişim sorumlusu veya halkla ilişkilerle sorumluları olduğu anlaşılmaktadır. Anketi dolduran yetkiliden anketi dikkatle okuması ve kendisi için en uygun seçeneği işaretlemesi istenmiştir.

Veri analizi, sıklık (frequency) ve karşılaştırmalardan (cross-tabulations) oluşmaktadır. Sıklıklarla katılımcıların değerlendirme ve beklentileri analiz edilmiş, farklılıklar ise, karşılaştırmalarla ile ölçülmüştür.

## 2. SONUÇLAR

## a) Sosyal Sorumluluk Profili

## (1) Sosyal Sorumluluk Projelerinin Gerekçesi

Literatürde işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini ekonomik, sosyal ve kamusal imaj gerekçeleri ile uygulamaya koydukları kaydedilmektedir. Çoğu şirket, sosyal projelerin uzun dönemde örgüte çeşitli kazanımlar sağlayacağı inancındadır (Zappalá & Cronin; 2003; 65).

Bu değerlendirme, araştırma kapsamındaki şirketlerce de teyit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında işletmelerin büyük çoğunluğunun sosyal sorumluluk projelerini kamusal imajı geliştirmek amacıyla uygulamaya koydukları görülmektedir (% 80). Bunun yanı sıra toplumla ve çalışanlarla ilişkileri geliştirme unsuru da önemli bir belirleyici olmaktadır. Nitekim sosyal amaçlı projelerin benimsenmesinde toplumsal beklentilerin, değişen sosyal değerlerin, ekonomik koşulların ve kamu oyu beklentilerinin öncelikli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır

Katılımcıların önemli bir kısmı (% 95), finansal performansın sosyal projeleri gerçekleştirmede önemli bir gerekçe olmadığını kaydetmektedir. Bu değerlendirme deneklerin sosyal sorumluluk programlarını uygulamaya geçirmede kısa dönemli finansal kaygılar yerine, uzun dönemli beklentileri dikkate aldıklarını doğrulamaktadır.

Tablo II: Sosyal Sorumluluk Projelerinin Gerekçeleri

	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Fikrim Yok (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)
Toplumsal İlişkilerin Geliştirilmesi	0	5	0	60	35
Toplumun Ekonomik ve Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunmak	0	15	15	70	0
Kamusal İmajı Geliştirmek	15	0	10	10	70
Çalışanların Motivasyonunu Geliştirmek	0	0	55	45	0
Örgütsel Hedeflere Katkıda Bulunmak	0	10	70	20	0
Finansal Performansı Geliştirmek	50	45	0	5	0

Öte yandan çapraz analizler, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin gerekçesinin işletme ölçeğine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, küçük işletmeler için toplumsal ilişkileri geliştirmek ön plana çıkan bir gerekçe (%20) iken, büyük işletmelerde bu gerekçe %5'e gerilemektedir. Buna karşılık, kurumsal imaj kaygısının, şirket ölçeği büyüdükçe arttığı gözlenmektedir. Nitekim küçük işletmelerin %71'i bu gerekçeye işaret ederken, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında bu oran %80'e ulaşmaktadır.

## (2) Sosyal Sorumluluk Projelerinin Niteliği

Araştırmaya katılan şirketlere, yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinin niteliği sorulmuştur. Sponsorluğun en yaygın olarak üstlenilen proje olduğu görülmektedir. İşletmelerin % 85'i spor ve sanatsal etkinliklere destek verdiğini kaydetmektedir.

Aslında kamusal imaj kaygısı ile şekillenen projeler arasında sponsorluk niteliği ağır basanların çoğunlukta olması şaşırtıcı değildir. Özellikle 1990'lı yıllarda İstanbul ve Ankara gibi büyük kentlerde başlatılan çok sayıda sanatsal festival özel sektörün kurumsal desteği ile gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, sağlanan yasal avantajlar nedeniyle son yıllarda bir çok işletmenin sponsorluklarda bulunmaya daha fazla eğilimli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo III: Sosyal Sorumluluk Projelerinin Niteliği

Sosyal Sorumluluk Projesi	%
Sivil Toplum Kuruluşlarına Bağış	50
Sponsorluk	85
Çalışanların Katıldığı Gönüllü Projeler	45
Öğrenci Bursları	65
İsteyen Çalışanların Ücretlerinden Kesinti	40
*) Katılımcıların birden fazla seçeneği işaretleme olanakları olduğu için toplam %100'e eşit değildir.	

Aslında tarihsel olarak Türkiye'de şirketler, vakıflar ve kurumlar öğrencilere dönük çeşitli burs programlarını sürdürmektedirler. Bu konuda güçlü bir toplumsal geleneğin olduğu açıktır. Nitekim şirketlerin % 65'i öğrencilere burslar verdiğini kaydetmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarına yapılan bağışların da giderek artma eğilimi taşıdığı özellikle son yıllarda çok sayıda gönüllü kuruluşun şirketlerin desteği ile faaliyetlerini yürüttüğü bilinmektedir.

Öte yandan, karşılaştırmalı analizler sosyal sorumluluk projelerinin örgütsel ölçeğe bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Örneğin, öğrencilere burs veren deneklerin %15'i küçük ölçekli işletme iken, %20'si orta ölçekli ve %30'u da büyük ölçekli işletme statüsündedir. Bu sonuç, parasal fon gerektiren projelerin büyük işletmeler arasında daha yaygın olarak uygulamaya geçirildiğini göstermektedir. Nitekim, bu analizi destekleyen bir diğer veri sponsorluk uygulamalarına ilişkindir. Sponsorluk faaliyetleri orta ölçekli işletmelerin %25'i tarafından desteklerken, bu oran büyük işletmeler için %30'a yükselmektedir.

Ayrıca küçük ölçekli işletmeler arasında çalışanların katıldığı projeler ön plana çıkarken (%42), bu faaliyet büyük işletmeler arasında da daha belirgin biçimde destek görmektedir (%75). Benzer bir çapraz analiz şirketlerin niteliğine bağlı olarak da yapılabilir. Çok uluslu işletmeler arasında ağırlıklı olarak sponsorluk ve sosyal sorumluluk projeleri daha fazla benimsenirken, ulusal işletmelerde ise, burs ve projelere gönüllü çalışan sağlanması seçenekleri tercih edilmektedir.

### (3) Kurumsal Politikalar

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yaklaşımlarını analiz etmede bu projelerin kurumsal politikalarla ilişkisi sorgulanarak

analiz edilebilir. Gerçekte günümüzde bir çok global organizasyon sosyal odaklı projeleri örgütsel süreçlerin bir parçası olarak tanımlamakta, bu projeleri örgütsel misyonun bir unsuru olarak zikretmekte ve yıllık politika ve programlarında bu projelere yer vermektedir.

Araştırma kapsamında katılımcılar bu yöndeki bir soruya çeşitli cevaplar vermişlerdir.

Tablo IV: Kurumsal Politikalar & Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Şirketiniz kurumsal çalışmalarını açıklayan	%
Misyonunuz var	40
Politikanız var	70
Hedefleriniz var	79
Yıllık planınız var	60
Prosedürleriniz var	55
*) Katılımcıların birden fazla seçeneği işaretleme olanakları olduğu için toplam 100'e eşit değildir.	

Şirketlerin önemli bir kısmı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını örgütsel politikalarına da yansıtmaktadır. Özellikle katılımcı şirketlerin % 60'ının yıllık planı olması, % 79'unun bu konuda resmi bir politikasının varlığı önemlidir. Öte yandan şirket ölçeği büyüdükçe yıllık plana sahip olma eğilimi de yükselmektedir. Örneğin bu konuda yıllık planı olan deneklerin %20'si küçük işletme iken, bu oran büyük işletmeler arasında %30'a çıkmaktadır.

Sonuçlar, şirketlerin sosyal odaklı politikaları ciddi bir örgütsel süreç olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Buna karşılık, şirketlerin ancak yarısının bir uygulama prosedürüne sahip olması kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışanlara yeterince ulaştırılmadığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile şirketler kurumsal olarak sosyal proje ve programları benimsemiş olmakla beraber, bu projeler henüz örgütün günlük rutin bir süreci veya aksiyonu haline dönüştürülemediği. Bu durum, belki de şirketlerin sosyal odaklı projelere ağırlıklı olarak kamusal imaj kaygısı ile yönelmelerinin ve kurumda yeterince içselleştirilmemiş olmasının bir sonucudur.

Öte yandan deneklerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili politikalarını daha iyi analiz edebilmek için katılımcılara bu alanda yıllık ortalama proje sayıları da sorulmuştur. Yanıtlar deneklerin sosyal sorumluluk projelere sınırlı bir bütçe ayırabildiklerini göstermektedir. Nitekim şirketlerin % 55'i 1-3 arasında, % 40'ı da 3-5 arasında değişen sayılarda ki projeyi gerçekleştirebildiklerini belirtmektedirler. Üstelik katılımcıların % 66'sı, projeleri artırmayı planlamadıklarını belirtmektedir. Muhtemelen şirket yönetimleri, ilk aşamada mevcut projelerin sonuçlarını görmek istemektedirler.

#### (4) Sosyal Sorumluluk Projeleri Politikası

Sosyal sorumlulukla ilgili projelerin belirlenmesi sürecinde organizasyonun kimlerle işbirliği yaptığı oldukça önemlidir. Özellikle çalışanlarını organizasyonun öncelikli paydaşı olarak gören şirketlerde çalışanların katkısı büyük olmaktadır. Öte yandan çalışanlarla kolektif olarak belirlenen projelerin başarı şansının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Araştırma sonuçları işletmelerin projelerini ağırlıklı olarak genel kamu oyu eğilimine bağlı kalarak saptama tercihinde bulunduğunu göstermektedir (% 75). Projeleri belirlemede kullanılan bu kanal çok uluslu işletmeler arasında %86'ya yükselirken, ulusal işletmeler arasında ise, %69'a gerilemektedir.

Esasen kamusal imajla ilgili beklentilerin sosyal projelerin benimsenmesinde öncelikli bir yere sahip olması nedeniyle bu tür projelerin belirlenmesinde de genel kamu oyu eğiliminin ilk sırada yer alması şaşırtıcı değildir. Bu amaçla şirketlerin Özel Sektör Gönüllüler Derneği veya benzeri diğer sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmaya gittikleri görülmektedir. Projelerin belirlenmesinde işletmelerin sadece % 35'i çalışanlara da danışmaktadır. Ancak veriler çok uluslu işletmelerin bu konuda çalışanlarına daha fazla danıştıklarını göstermektedir. Nitekim, çok uluslu işletmelerin %42'si çalışanlarına danışırken, ulusal işletmelerde bu oran %31'de kalmaktadır. Buna karşılık, küçük ölçekli işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerini belirlemede orta (%40) ve büyük ölçekli (% 25) işletmelere göre çalışanlarına daha fazla değer verdiği görülmektedir (%43).

Tablo V: Sosyal Projelerin Belirlenmesi

Paydaş	%
Genel Kamuoyu	75
ÖSGD	70
Çalışanlar	35
Sivil Toplum Kuruluşları	15
*) Katılımcıların birden fazla seçeneği işaretleme olanakları olduğu için toplam %100'e eşit değildir.	

Öte yandan bulgular sosyal projelerin uygulamaya geçirilmesinde işletmelerin en az bir paydaşla istişare ettiği görülmektedir. Nitekim Tablo V, bu sonucu desteklemektedir. Çok daha önemlisi sınırlı da olsa işletmelerin çalışanlarıyla sosyal projelerini geliştirme sürecinde görüşlerine başvurarak onları kritik bir içsel paydaş olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

#### (5) Etkinliğin Ölçülmesi

Sosyal projelerin etkinliğini ölçen işletmelerin bu nitelikli projeleri daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Etkinlik ölçümü ayrıca sosyal projelerin maliyet ve getirilerini karşılaştırma olanağı da vermektedir. Bu durum, mevcut ve sonraki projelerin çeşitliliğini ve kapsamını genişletmede önemli bir göstergedir. Bu alanda uygulanan ölçüm metotları arasında benchmarking, sosyal denetim ve raporlama mekanizmaları kullanılmaktadır. Buna karşılık ölçümün karmaşıklığı genellikle bazı işletmelerin sosyal projelere katılımını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Zappalâ & Cronin; 2003; 68).

Tablo VI: Sosyal Projelerin Etkinliğinin Ölçümü	
Evet	80
Hayır Ölçülüyor	20

Araştırmaya katılan deneklerin % 80'ini sosyal sorumluluk projelerinin etkinliğini ölçtüklerini kaydetmiştir. Etkinlik ölçümü yapan işletmelere ölçüm için hangi aracı kullandıkları da sorulmuştur.

Tablo VII: Ölçümde Kullanılan Teknik	
Yatırım/Getiri (ROI)	12
Kamuoyu İmaj Anketi	63
Müşteri Memnuniyet Ank.	25

Tablo VII'da görüldüğü gibi sosyal projelerin etkinliğini ölçmede işletmelerin % 63'ü genel kamu oyu imaj anketi kullanmayı tercih etmektedir. Bu sonuç önceki verileri de doğrulamaktadır. Yani işletmeler daha çok kamusal imaj kaygısı ile ve kamuoyu beklentisi doğrultusunda biçimlendirdikleri sosyal projelerinin başarısını da doğal olarak kamu imaj anketine ile değerlendirmektedirler. İkinci olarak yine kamusal imaj anketine benzer biçimde deneklerin % 25'i müşteri memnuniyet araştırmaları ile etkinlik ölçümün gerçekleştirdiklerini bildirmektedir.

## b) Sosyal Sorumluluk Projesi ve İKY Boyutu

### (1) İKY'nin Rolü

Sosyal sorumluluk projeleri işletmede farklı departman ve birimleri etkileyen stratejik bir konudur. Buna karşılık İKY sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde birinci derecede sorumludur. Sosyal sorumluluk projeleri de İKY için hem yönetsel düzeyde hem de teorik düzeyde yeni fırsat ve olanaklar sunmaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri İKY'nin rol alanını yeniden düzenlerken, işyeri düzeyindeki İKY uygulamalarını da zenginleştirmektedir. Bu durum, örgütsel başarı ve etkinliğe de katkı yapmaktadır (Kramar; 2004).

Aslında çalışanlarla yaratılacak pozitif sosyal ortam gerek müşterilerle gerekse, diğer örgütsel paydaşlarla gerçekleştirilecek olumlu ilişkilerin de ön şartıdır. Bu açıdan sosyal sorumluluk projeleri, İKY'in gündemini genişletmekte ve etkin bir uygulama için örgütsel paydaşlarla daha yakın bir ilişkiye girmesine olanak sağlamaktadır.

Araştırmada, İKY'in rolünü analiz etmek için deneklere birbiriyle ilişkili iki soru sorulmuştur. İlk olarak, sosyal sorumluluk projelerinin temel sorumluluğunun kimde olduğu sorulmuştur. İKY, katılımcıların % 45'inde kilit koordinatörlük görevini üstlenmektedir. Bu eğilim ulusal niteliği ağır basan işletmeler arasında (%54) çok uluslu işletmelere (%29) göre daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Bu sonuç şaşırtıcı değildir. Çünkü özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra Türkiye'de işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilgisi giderek artmıştır. Klasik insan kaynakları yönetimi

fonksiyonlarının yanı sıra bu departman, sosyal konularla ilişkili bir çok alanda da sorumluluk almaktadır. Anlaşılan işletmeler, sosyal gönüllülük projelerini de bu kapsamda değerlendirmektedirler.

Tablo VIII: İKY Rolü

Fonksiyon	%
İKY	45
Halkla İlişkiler	30
Kurumsal İletişim	15
Pazarlama	5
Üst Yönetim	5

Öte yandan işletmelerin %30'unda halkla ilişkiler birimi sorumlu departman konumundadır. İletişim departmanının bu konudaki sorumluluğu çok uluslu işletmelerde daha belirgindir (%43). Bu sonuç, özellikle işletmenlerin projeleri kamusal imaj kaygısıyla uygulamaya koymalarının tipik bir yansımasıdır aslında.

Günümüzde halkla ilişkilerin sorumluluğu bazı işletmelerde kurumsal iletişim birimlerinde üstlenilmektedir. Bu nedenle araştırmada katılımcıların % 15'i sosyal sorumluluk projelerinin koordinasyonunda bu birimin sorumlu olduğunu kaydetmektedir. Buna karşılık, sosyal sorumluluk projelerinin bir pazarlama aracı olarak kullanan işletmelerde bu tür projelerle pazarlama departmanı ilgilenirken, küçük ölçekli işletmeler arasında (%14) daha çok üst düzey yönetim tarafından, genellikle de genel müdür yardımcılığı düzeyinde ele alınmaktadır.

Tablo IX: İş Tanımı

İş Tanımı	%
Evet	60
Hayır	40

İkinci olarak, katılımcılara ilgili birimde sosyal sorumluluk projelerini koordine eden profesyonelin görev tanımında bu sorumluluğun düzenlenip düzenlenmediği sorulmuştur. İşletmelerin % 60'ı koordinasyonu sağlayan kişi(ler)nin formal görev tanımında sosyal sorumluluk projelerini koordine etme sorumluluğunu da yer aldığını kaydetmektedir. Bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluk aktivitelerine özel bir ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sorumlu profesyonelden genellikle sosyal sorumluluk projelerini koordine etmesi, projeleri örgüte duyurması ve üst yönetime rapor etmesi istenmektedir.

## (2) Çalışanlarla İletişim

Sosyal sorumluluk projelerinin önemli bir boyutu da işletmenin çalışanlarına bu projeleri nasıl duyurduğudur. Bu iletişim biçimi işletmelerin açısından kamusal imajın geliştirilmesi, örgütsel motivasyonun güçlendirilmesi ve daha güçlü bir toplumsal destek yaratılmasına olanak sağlamaktadır.

Tablo X: Sosyal Sorumluluk Projelerinin Çalışanlara Duyurulması

İletişim Mekanizmaları	%
E-mail (Intranet)	65
İşletme Dergisi/Gazetesi	55
Düzenli Birim Toplantıları	45
Duyurular/Pano İlanları	25

İşletmeler, çalışanlarını önemli bir paydaş olarak kabul ettikleri için işletmelerin % 97'sinin sosyal sorumluluk projelerini çalışanlarına duyurmaları son derece normal bir süreçtir. Tablo XI'da işletmelerin bu tür bilgilendirmeyi genellikle e-mail (Intranet) aracılığı veya işletme dergileri/gazeteleri aracılığıyla yaptıkları anlaşılmaktadır. E-mail hem ulusal şirketler (%69) hem de uluslararası (%57) şirketler arasında en fazla tercih edilen araç konumundadır. Benzer şekilde küçük ölçekli

işletmelerin %80'ini de, e-maili tercih etmektedir. Bu tercihte maliyet faktörünün belirgin bir rolü olduğu açıktır.

Öte yandan bazı işletmelerin sınırlı da olsa duyuru ve pano ilanları biçimindeki mekanizmaları tercih ettikleri görülmektedir. Bu araçları kullanan deneklerin %80'i ulusal niteliği ağır basan işletmelerdir. Çok uluslu işletmelerde ise, e-mailden sonra en yaygın olarak kullanılan araç, işletme dergisi/gazetesidir (%43). Öte yandan küçük işletmelerin muhtemelen maliyet ve personel sınırlılığı nedeniyle orta (%40) ve büyük işletmelere (%25) göre panoları daha sınırlı ölçüde kullandıkları anlaşılmaktadır (%14).

## (3) Sosyal Sorumluluk Projeleri ve İKY Fonksiyonları

Sosyal sorumluluk projelerinin önemli bir boyutu da, bu projelerle İKY fonksiyonları arasındaki ilişkidir. Aslında sosyal sorumluluk projelerinin organizasyondaki başarısı büyük ölçüde bireylerin etik tutum ve davranışlarına bağlıdır. Örgütte insan yönetiminin sorumlusu İKY'nin bu süreçteki rolü ve etki alanı oldukça önemlidir. Nitekim İK fonksiyonları giderek daha büyük ölçüde etik tutum ve davranışlarla çevrenmektedir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk programları İKY fonksiyonlarının etik kodlamalara uygun şekilde yeniden kurgulanmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece İKY departmanı işyerinde etik davranışları gelişmiş bireylerin yönetimini esas alan anahtar sistem ve süreçleri (işe alma, eğitim, performans değerlendirme gibi) yaratmada önemli bir açılım sağlamaktadır (CIPD; 2002; 4).

Tablo XI: Sosyal Sorumluluk Projelerinin İKY Fonksiyonları Üzerine Etkisi

	Hiç (%)	Nadiren (%)	Bazen (%)	Sıklıkla (%)	Her Zaman (%)	Toplam (%)
İşe Alma	0	35	55	10	0	100
Ücretlendirme	45	55	0	0	0	100
Eğitim	5	25	20	15	35	100
Performans Değ.	25	15	25	35	0	100
İş Güvenliği	40	10	0	40	10	100
Kariyer Yönetimi	50	0	0	20	30	100

Araştırmada katılımcılardan işe alma, ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme, iş güvenliği ve kariyer yönetimi gibi klasik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına sosyal sorumluluk projelerinin etkisini değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçlar Tablo XII'da görülmektedir.

Özellikle gelişen kamusal imajın bir yansıması olarak sosyal sorumluluk projeleri yetkin potansiyel adayları işletmeye çekebilecek bir etkiye sahiptir. İş piyasasında şöhreti bilinen şirketlerin sorumluluk bilinci daha fazla gelişmiş yetkin adayları örgüte çekebilme potansiyeli bilinmektedir. Bu etkinin önemini fark eden işletmeler sosyal sorumluluk projelerini günlük örgütsel süreçlere dönüştürme çabasında dırlar. 2003 yılında Points of Light Foundation tarafından ABD'de yapılan bir araştırma, bu eğilimi açıkça ortaya koymaktadır. Verilere göre, bu ülkede işletmelerin %58'i gönüllülük aktivitelerini seçme sürecinde kullanmaktadır (BRS; 2005).

Araştırmada, denekler sosyal sorumluluk projelerini seçim sürecinde önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler. Katılımcılar işe alma sürecinde sosyal sorumluluk değişkeninin önemli bir belirleyici olduğunu kaydetmektedirler (% 65). Çapraz analizler, bu oranın kurumsal sosyal sorumluluk projelerini İKY departmanın üstlendiği işletmelerde %73'e ulaştığını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan işletmeler, diğer iş gereklerinin eşit olması koşuluyla sosyal sorumluluk profili taşıyan adayların ilave bir avantaja sahip olabilecekleri kaydetmektedirler. Bu yaklaşım oldukça önemlidir. Çünkü şirketlerin işe alma sürecinde sosyal sorumluluk profili gelişmiş adaylara yönelmeleri adayların öğrencilik yıllarından itibaren sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı yapmalarını teşvik edeci bir etki yaratabilir. Böylece profesyoneller sosyal sorumluluk konseptiyle iş piyasasına girmeden çok önce tanışma fırsatı bulabilirler.

Aslında bir çok çalışma özellikle sosyal odaklı projelerde görev yapabilecek bir profesyonel profilinin işletmelerde bu tür projeleri daha etkin bir şekilde yürütmeleri açısından önemine özellikle dikkat çekmektedir. Bu sonuç ancak işe alma süreçlerinin bu çerçevede yapılandırılmasıyla mümkün olabilir (CSR Europe; 2002).

İkinci olarak, sosyal sorumluluk projeleri ile eğitim fonksiyonu arasındaki ilişki stratejik bir konudur. Özellikle, eğitim programlarının sosyal sorumluluk projelerine ilişkin hedeflerin nasıl karşılanacağına ilişkin politika, prosedür ve sistemleri karşılaması halinde çalışanların eğitim programlarına tepkileri daha pozitif olabilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %70'i de bunu doğrulamaktadır.

Şirketlere ayrıca oryantasyon sürecinde kuruma yeni katılan çalışanlara örgütün sosyal sorumluluk projelerinin aktarılıp aktarılmadığı sorulmuştur. Deneklerin %85'i şirketin bu yöndeki politikasının, faaliyetlerinin ve uygulamalarının oryantasyon sürecinde yeni elemanlara aktarıldığını belirtmektedir. Dolayısıyla çalışan daha başlangıç aşamasında organizasyonun sosyal sorumluluk projelerine verdiği önemin bilincine varabilmektedir.

Öte yandan oryantasyon sürecinde yeni elemanlara sosyal sorumlulukla ilgili olarak ilgili alanları (%70) ve şirket tarafından yürütülen projelere katılım tercihleri (%90) sorulduğu da görülmektedir. Böylece oryantasyon süreci yeni personelin sosyal sorumluluk profilinin değerlendirildiği bir amaç için de kullanılmış olmaktadır.

Araştırma kapsamında ücretlendirme fonksiyonu ile sosyal sorumluluk programları arasındaki ilişki de sorgulanmıştır. Literatürde genel olarak ücretlendirme politikasının sosyal sorumluluk projeleri ile ilişkisinin güçlü olmadığı yönünde bir değerlendirmeye rastlanmaktadır. Nitekim araştırmada da, katılımcılar sosyal sorumluluk projeleri ile ücretlendirme fonksiyonu arasında güçlü bir ilişki olmadığını belirttikleri görülmektedir. Ancak konuyla ilgili bir araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile yönetici ücretlendirmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu kaydedilmektedir (Satake; 2003; 7).

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir fonksiyonel alan da performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme süreci örgüt içinde sosyal sorumluluk projelerinin içselleştirilmesi için önemli zemin yaratabilmektedir. Özellikle performans kriterleri arasında sosyal sorumluluk projelerine katılım kriteri de yer alıyorsa, sosyal sorumluluk politika ve programlarının çalışanlarca daha kolay kabul edilmesi mümkün olmaktadır. Sözelimi, Shell, BP ve Novo Nordisk gibi işletmeler sosyal sorumluluk projelerini finansal olmayan kriterler



kapsamında performans değerlendirme kültürünün bir değişkeni haline getirmişlerdir (CSR Europe; 2002).

Araştırmada da, katılımcıların % 60'ı sosyal sorumluluk projeleri ile performans değerlendirmesi arasında önemli bir ilişki olduğunu kaydetmektedir. Böylece performans değerlendirme fonksiyonunun bu alandaki etkisi katılımcılar tarafından da teyit edilmiş olmaktadır. Uygulamada genellikle çok uluslu işletmelerin sosyal sorumluluk kriterini performans değişkenleri arasında zikrettikleri görülmektedir. Nitekim araştırmaya katılan çok uluslu işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin performans değerlendirme sistemine etkisini (%43) ulusal nitelikli işletmelerden (%31) çok daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır. Gönüllülük aktivitelerine katılan çalışanlar "takım çalışması", "liderlik" ve "işbirliğine açıklık" gibi performans yetkinlikleri açısından daha olumlu bir profil çizmektedirler.

İş güvenliği, araştırmada analiz edilen diğer önemli bir boyuttur. Avrupa Ajansı tarafından hazırlanan bir raporda sosyal sorumluluk projeleri ile iş güvenliği kültürü arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Raporda sosyal sorumluluk projelerini iş güvenliği uygulamaları ile entegre eden işletme uygulamaları ve özellikle 6 AB ülkesinden 11 işletme örneği ortaya konmaktadır. Örnek işletme uygulamaları sosyal sorumluluk projelerinin iş güvenliği uygulamalarını endüstriyel sektörlerde, büyük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli ve küçük ölçekli işletmelerde kökleşmesine olanak sağladığı ortaya koymaktadır (European Agency; 2004; 8).

Araştırmada katılımcıların %10'u bu güçlü ilişkiye özellikle dikkat çekmektedir. % 40'ı ise, sosyal sorumluluk projelerinin iş güvenliği uygulamalarını olumlu yönde etkilediğini kaydetmektedir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk projeleri iş güvenliğinin değişen konteksi içinde önemli bir konumda olma eğilimindedir. Bu nedenle yakın gelecekte bu tür projelerin iş güvenliği programlarının geliştirilmesinde önemli bir rolü olacağı açıktır.

#### (4) Sosyal Sorumluluk Projelerinin İKY Uygulamalarına Etkisi

Literatürde sosyal sorumluluk projelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına özellikle dürüstlüğü geliştirme, motivasyonu olumlu yönde etkileme, etkinliği geliştirme ve örgütsel kültürü

güçlendirmesi ve desteklemesi açısından olumlu yönde katkı yapacağı kaydedilmektedir. (Jenkins; 2001; 7).

Tablo XII: Sosyal Sorumluluk Projelerinin İKY Aktivitelerini Etkileme Düzeyi

	Hiç (%)	Nadiren (%)	Bazen (%)	Sıklıkla (%)	Her Zaman (%)	Toplam (%)
İletişim Etkinliği	0	10	30	60	0	100
İşbirliği ve Takım Ruhu	0	0	15	85	0	100
Motivasyon	0	15	5	45	35	100
Çalışan Memnuniyeti	0	5	35	40	20	100
Örgütsel Sadakat	0	25	10	35	30	100

Tablo XIII, deneklerin sosyal sorumluluk projelerinin İKY aktivitelerini etkileme düzeyine ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre, sosyal sorumluluk projeleri, özellikle iletişim etkinliğini, işbirliği ve takım ruhunu, çalışan memnuniyetini ve örgütsel sadakati olumlu yönde etkilemektedir.

Günümüzde etkin iletişim süreci, örgütsel başarının önemli bir göstergesidir. Araştırmalar özellikle örgütsel performansı geliştirmede iletişimin stratejik bir araç konumunda olduğunu göstermektedir. Sözgelimi, Watson Wyatt Worldwide tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, iletişim etkinliği güçlü olan şirketlerin 1998-2002 yılları arasında piyasa değerlerini ortalama % 29.5 düzeyinde yükselttiklerini ortaya koymuştur. Aynı dönemde iletişim etkinliği güçlü olan şirketler, hisse sahiplerine %26'lık bir getiri sağlarken, iletişim etkinliği zayıf olan şirketler için bu getiri oranı, %15 düzeyinde kalmıştır (Watson Wyatt Worldwide; 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluk programları içsel ve dışsal örgütsel taraflar arasında daha yüksek bir güven duygusu yaratmaktadır. Bu durum, işyerinde daha pozitif bir çalışma ortamının yaratılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çok önemlidir çünkü, etkili iletişimin ön koşulu örgütsel tarafların birbirlerine karşılıklı güven duymalarıdır. Bu yaklaşım, araştırmaya katılan işletmelerce de teyit edilmektedir. Deneklere göre, gönüllülük aktivitelerine katılan çalışanların örgütsel ilişkileri güçlenmekte, çevreleriyle iletişimlerini geliştirmektedir. İşletmeler,

sosyal sorumluluk programlarının özellikle bu çalışmalara katılanlar arasındaki karşılıklı güven ve etkili iletişimi desteklediğine inanmaktadırlar.

Öte yandan, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının işyerinde ekip çalışmasını desteklediği açıktır. Takım çalışması, günümüzde örgütsel dayanışma ve işbirliği ruhunun yaratılmasında önemli bir araç konumundadır. Gönüllük aktivitelerinin işyerinde özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmesi takım çalışmasının daha kolay benimsenmesine yol açmaktadır. Çünkü gönüllülük takımları farklı departmanlardan, farklı sosyal ve kişisel ilgi alanları olan çalışanların araya gelmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum, işyerinde sosyal kaynaşmayı destekleyen bir ortam yaratmaktadır.

Esasen bu alandaki çeşitli akademik çalışmalar, gönüllülük faaliyetlerinin çalışanlar arasında sadakat duygusunu ve işbirliği anlayışını geliştirdiğini göstermektedir (Zappala; 2004; 7). Araştırmada, deneklerin işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmede gönüllülük aktivitelerinin önemine büyük bir vurgu yaptıkları görülmektedir. Deneklerin %85'inin kurumsal sosyal sorumluluk programlarını takım ruhu yaratmanın bir kaynağı olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. İşletmeler, gönüllülük takımları yoluyla farklı ilgi alanlarına sahip olan kişilerin bir araya geldiğini, bunun da işyerinde uyum ve işbirliğini yaratmada önemli bir işlev gördüğünü ifade etmektedirler. Sosyal proje ve programlar, işyeri ortamında özellikle anlamlı bir iş ortamının oluşturulmasında önemli bir fonksiyon görmektedir.

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları kapsamında ele alınan bir diğer konu motivasyondur. Çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti, İKY fonksiyonun stratejik nihai hedefidir. Araştırmalar, global nitelikli çok sayıda işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini örgütsel motivasyonu güçlendirmek ve çalışanların memnuniyet düzeyi arttırmak amacıyla kullandığını ortaya koymaktadır. Sözgelimi, KPMG tarafından gerçekleştirilen bir araştırma kurumsal sosyal sorumluluk programlarının önemli gerekçelerinden birinin de çalışanların motivasyonunu desteklemek olduğunu göstermektedir. Araştırmada küresel ölçekli 250 işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yönelmelerinin gerekçeleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir. Sonuçlar, işletmelerin temelde iki ana

gerekçe grubunu rapor ettiklerini ortaya koymaktadır. Bunlar ekonomik (%75) ve etik (%50) nedenlerdir. Etik nedenler arasında motivasyon ilk üç faktör arasında yer almakta ve deneklerin %50'si tarafından sosyal sorumluluk programlarının temel nedeni olarak tanımlanmaktadır (KPMG; 2005; 5).

Araştırmada, ulaşılan veriler benzer bir eğilime işaret etmektedir. İşletmelerin %85'i kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılara göre, gönüllü çalışmalara katılmak çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına, kolektif çalışmaya ve iş yaşamında anlamlılık ilişkisi yaratmaya olanak sağlamaktadır.

Nihayet, araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel sadakatle sosyal sorumluluk projeleri arasındaki ilişkinin önemine özellikle dikkat çektikleri görülmektedir. Aslında literatürde de sosyal sorumluluk projeleri yoluyla örgütsel sadakatin geliştirmesine özellikle vurgu yapılmaktadır. Nitekim konuyla ilgili çok sayıda çalışmada sosyal sorumluluk projelerinin örgütsel sadakat ve bağlılık yanında çalışan motivasyonunu ve moralini de olumlu yönde etkilediği kaydedilmektedir. 2002 yılında 25 farklı ülkeden 25.000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada deneklerin % 80'ni sosyal olarak daha sorumlu bir işletme profili söz konusu olduğunda işine ve işletmesine karşı daha sadık olabileceğini kaydetmektedir. Benzer şekilde AB ülkelerinde 2003 yılında yapılan bir diğer araştırmada deneklerin % 90'ını sosyal olarak daha sorumlu bir işyerine karşı daha fazla sadakat gösterebileceğini bildirmektedir (Cook; 2004).

Amerikan işletmelerinde yapılan benzeri bir diğer çalışmada ise, sosyal sorumluluk projelerinin çalışanların memnuniyet ve sadakat düzeyini olumlu yönde etkilediği kaydedilmektedir. Özellikle, çalışanların doğrudan kapsandığı sosyal sorumluluk projelerinde sadakat etkisi daha da gelişmektedir (Cook; 2004).

Araştırmaya katılan deneklerin, çalışanlarının sadakatini arttırmada doğru bir stratejiye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin örgütsel sadakatle sosyal sorumluluk projelerinin arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmeleri şaşırtıcı değildir (% 65).

## (5) Sosyal Sorumluluk Aktivitelerinin Ödüllendirilmesi

Çalışanların ödüllendirilmesi sosyal sorumluluk projelerinin örgütte kökleşmesi ve örgütsel kültürün bir parçası haline gelmesinin çok önemli bir aracıdır. Sosyal sorumluluk projelerine sahip işletmeler çalışanlarını özellikle gönüllü programa katılarak zaman ve enerjilerini ayırmalarının bir karşılığı olarak ödüllendirme yoluna gitmektedirler. Böylece, çalışanları hem motive etmekte, hem de teşvik etmektedirler.

Tablo XIII: Ödüllendirme Mekanizmasının Varlığı

Ödüllendirme Mekanizmasının Varlığı	%
Evet	45
Hayır	55

Uygulamada işletmeler gönüllü aktivitelere katılan çalışanları çeşitli biçimlerde ödüllendirme yoluna gitmektedirler. Sosyal sorumluluk programlarına katılımın ödüllendirilmesi bu aktivitelere katılan çalışanların kamu oyuna duyurulması, sertifika verilmesi, çeşitli mali ve finansal araçlarla ödüllendirilmeleri biçiminde olmaktadır (Zappalá & Cronin; 2003; 67). Ayrıca çalışanların bu aktivitelere katılmak için harcadıkları araç, ulaşım, seyahat ve benzeri giderlerin karşılanması da bu kapsamda değerlendirilebilir.

Tablo XIV: Ödüllendirme Biçimleri

Ödüllendirme Biçimleri	%
Katılımcıların Şirket Yayınlarında İsimlerinin Duyurulması	44
Katılımcı Sertifikası Verilmesi	11
Kurumsal İletişim Araçlarında Duyurma	11
Sözlü veya Yazılı Teşekkür	22
Küçük Hediyeler*	11
*) T-shirt, kahve/çay kupası, kalem gibi.	

Araştırmada işletmelerinin de ödüllendirme mekanizmaları yoluyla çalışanlarının sosyal sorumluluk projelerine katılımlarını teşvik etmeye yöneldikleri görülmüştür. Nitekim işletmelerin yarısı bu tür aktivitelere katılan çalışanlarını motive etmek ve teşvik etmek amacıyla ödüllendirdiklerini kaydetmektedirler. Tablo XV'de görüldüğü gibi, ödüllendirme araçlarının ağırlıklı olarak sertifika vermek ve örgütsel iletişim araçlarında katılımcıların adlarının duyurulması biçiminde olduğu anlaşılmaktadır.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sosyal sorumluluk projeleri özellikle yasal standartların ötesinde toplumsal sorumluluğun çeşitli sosyal ve kamusal projelerle üstlenilmesidir. Sosyal sorumluluk programları ile işletmeler sosyal olaylara dönük ilgilerini somut projelere dönüştürme fırsatı bulmaktadırlar. 1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir. Günümüzde sorumlu işletmeler faaliyetlerinin toplumsal etkilerinin de farkındadırlar. Bu açıdan kurumsal sosyal sorumluluk çağdaş işletmecilik yaklaşım kapsamında örgütlerin giderek daha fazla ilgi gösterdikleri bir alana olma eğilimindedir. Bugün sosyal sorumluluk programları işletmeler açısından özel projelerle bu sürece katkıda bulmaya çalıştıkları ve sosyal sorumluluk faaliyet raporları ile de bu alandaki çalışmalarını kamuoyu ile paylaştıkları bir konumdadır.

Öte yandan özellikle son yıllarda yaşanan yönetim skandalları (Eron gibi) daha açık bir örgütsel yönetim taleplerini ön plana

çıkarmaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk projeleri bu açıklığı yaratmanın da önemli bir kaynağıdır.

Konunun insan kaynakları yönetimi boyutu da oldukça önemlidir. Sosyal sorumluluk projeleri bir yandan kamusal imajı geliştirirken, diğer yandan çalışanların motivasyonunu geliştirmede stratejik bir araç konumundadır. Kurumsal sosyal sorumluluk insan kaynakları yönetimi açısından hem çalışanlara hem de topluma dönük geniş sorumlulukların bir yansımasıdır. Nitekim bir çok işletmede insan kaynakları yönetimi sosyal sorumluluk programlarının kurgulanmasında ve uygulamaya geçirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

1990'lı yıllarda Türkiye'de de sosyal sorumluluk odaklı projelere işletmelerin ilgisinin giderek arttığı görülmektedir. 2002 yılında kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği bu süreci geliştirmede önemli bir misyon üstlenmiştir.

Araştırmada işletmeler sosyal sorumluluk projelerine katılımın temel gerekçesi olarak örgütsel imajı ön plana çıkarmaktadırlar. Bu nedenle sosyal sorumluluk projelerinin belirlenmesinde kamu oyu görüşü özellikle vurgulanmaktadır. İşletmeler çoğunlukla sosyal sorumluluk projelerinin etkinliğini ölçmede formel araçlara sahiptirler, ağırlıklı ölçüm mekanizması kamu oyu imaj anketleridir.

Konunun İKY boyutu analiz edildiğinde deneklerin sosyal sorumluluk aktivitelerinin koordinatörü olarak İKY departmanını tanımladıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar özellikle insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile sosyal sorumluluk projeleri arasında çeşitli düzeylerde ilişki görmektedirler. Ayrıca sosyal sorumluluk projelerinin uygulamaya geçirilmesinde ve çalışanlarca benimsenmesinde ödüllendirme mekanizması bir araç olarak kullanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Brummer, J. James; Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis; Greenwood Press 1991.
- BRS (Business for Social Responsibility); "Volunteerism and Release Time"; July 25, 2005, www.brs.org.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development); Corporate Social Responsibility and HR's Role; UK-2002.
- Conroy, Louise; "Corporate Social Responsibility"; Conference Abstracts; Irish Academy of Management: Annual Conference; 2-3 September 2004; 19.
- Cook, Trevor; "Communicating with Employees"; A Jackson Wells Morris White Paper; www.trevorcook.typepad.com. 2004.
- CSR Europe; "Mainstreaming Corporate Social Responsibility Across Today's Business World"; 5 December 2002; Responsibility; www.csreurope.org/pressroom.
- Economist; "Two-Faced Capitalism"; Jan 22nd 2004; www.economist.com/business.
- European Agency for Safety and Health at Work; Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work; Belgium 2004.
- European Commission; Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility; Belgium 2001.
- Güçlü, Başak; "Topluma Katkı Stratejileri"; www.osgd.org.tr. Mart 2005.
- Jenkins, Heledd; Corporate Social Responsibility Engaging SMEs in the Debate: Initial Research Findings; BRASS: The ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society; Cardiff 2001.
- Jenkins, Heledd; Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility; BRASS: The ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society; Cardiff 2003.
- Johansson, Ellen & Larsson, Paullina; Pole Position with Corporate Social Responsibility: Case of SKF in Malaysia"; Göteborg University International Business Master Thesis; Göteborg 2000.
- Justice W. Dwight; "Corporate Social Responsibility: Challenges and Opportunities for Trade Unionists; Labour Education: Corporate Social Responsibility: Myth or Reality? No: 130; 2003/1; 1-15.

- KPMG; KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005; Amsterdam 2005.
- Kramar, Robin; "Corporate Social Responsibility: A Challenge for HR?"; 24 February 2004; [www.humanresourcesmagazine.com.au/articles](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles).
- Mallenbaker; "Corporate Social Responsibility: What does it mean?"; [www.mallenbaker.net](http://www.mallenbaker.net). September 2004.
- Marr, Jeffrey W. "Volunteering at Work"; [www.stakeholderpower.com](http://www.stakeholderpower.com); 2001.
- OSGD; "Basın Bülteni: Özel Sektör Gönüllüleri Yeni Yönetim Kurulunu Seçti"; 26 Nisan 2004; [www.osgd.org.tr](http://www.osgd.org.tr).
- Renaut, Anne; "Corporate Social Responsibility in Europe: A Change for Social Dialogue?"; Labour Education: Corporate social responsibility: Myth or Reality? ; No: 130; 2003/1; 35-39.
- Rosario, Teresita C. Del; "Social Responsibility and the Multinational Corporation: the Case of Levi Strauss' Code of Conduct in the Philippines"; Labour and Management in Development Journal; V.4/4; 2003; 1-24.
- Ryder, Guy; "Social Responsibilities of Business and Workers' Rights"; Labour Education: Corporate Social responsibility: Myth or Reality? ; No: 130; 2003/1; 21-24.
- Satake, Conrad; "Empirical Investigation Between CEO Compensation And Corporate Social Responsibility"; Working Paper; 2003; [www.econ.washington.edu/user/startz](http://www.econ.washington.edu/user/startz); 1-12.
- Serbest, Menekşe Polatcan; Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülüğün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri; İstanbul-2003. Yayınlanmamış YL Tezi.
- Simmons, John; "Balancing Performance, Accountability and Equity in Stakeholder Relationships: Towards More Socially Responsible HR Practice"; Corporate Social-Responsibility and Environmental Management; V.10/3; September 2003; 129-129.
- Som, Ashok; "Realignment of Human Resource Functions: A Building-Materials Industry Case Study"; Working Paper; ESSEC Business School 2003; [www.essec.fr](http://www.essec.fr); 1-25.
- The Business Roundtable; Corporate Social Responsibility in China: Practices by US Companies: How US Companies Contribute to the Improvement of Social, Labor and Environmental Conditions; 2000 New York.

- Waring, Peter & Lewer, John; "The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework"; Journal of Business Ethics; V.52/1; Jun 2004; 99-108.
- Watson Wyatt Worldwide; Connecting Organizational Communication to Financial Performance: 2003/2004 Communication ROI Study; Retrieved July 25, 2005 [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com).
- Zappalà, Gianni & Cronin, Caitlin; "The Employee Dimensions of Corporate Community Involvement in Australia: Trends and Prospects"; The Journal of Corporate Citizenship; Winter 2003/12. 59-73.
- Bennett, Linda & Genevieve, Jennifer; "Transforming Human Resources Around The World"; Management Review; Jul/Aug98; V.87/7; 48-60.
- Gannon, Martin & Flood, Patrick & Paauwe, Jaap; Managing Human Resources in the Third Era: Economics Perspectives"; Business Horizons; May/Jun 1999; V.42/3; 41-48.