

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN
ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ:
ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Gülçin Çetinkaya Özdemir

İstanbul, 2020

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN
ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ:
ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Gülçin Çetinkaya Özdemir

Danışman: DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Gülçin Çetinkaya Özdemir
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Mehmet Emin Okur
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 2020
Anahtar Kelimeler	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Çalışanı Çekme, Çalışanı Elde Tutma, Algılanan Dışsal Prestij

ÖZET

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ

Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisini ve algılanan dışsal prestijin bu ilişkideki aracı rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda 389 banka çalışanına anket uygulanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla Perez ve Bosque (2014)'nın çalışması; çalışanı elde tutma değişkeninin ölçülmesi amacıyla Sharma ve Misra (2015)'nin çalışması; çalışanı çekme ve algılanan dışsal prestij değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla Highhouse, Lievens ve Sinar (2003)'ün çalışması kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, SPSS 23.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans analizi ve değişkenlerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda kurumsal sosyal

sorumluluk ile çalışanı çekme, elde tutma, algılanan dışsal prestij arasındaki ilişkilerin orta düzeyde pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan dışsal prestij ile çalışanı çekme ve elde tutma arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezler test edildiğinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artmasının çalışanı çekmeyi arttırdığı ve bu ilişkide algılanan dışsal prestijin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutmayı arttırdığı ve algılanan dışsal prestijin tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yetenek, Yetenek Yönetimi, alışanı çekme, alışanı Elde Tutma, Algılanan Dışsal Prestij

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Gülçin Çetinkaya Özdemir

Field : Business Administration

Programme : Human Resources Management

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emin Okur

Degree Awarded and Date : Master – 2020

Keywords :Corporate Social Responsibility, Talent, Talent Management, Attracting Employees, Retention of Employees, Perceived External Prestige

THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON ATTRACTING AND RETENTION OF EMPLOYEE WHICH ARE THE APPLICATIONS OF TALENT MANAGEMENT: THE MEDIATOR ROLE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE

The aim of the study is to examine the effect of corporate social responsibility on attracting employees and retention of employees. It is also to examine the mediating role of perceived external prestige in this relationship. For this purpose, a questionnaire was applied to 389 bank employees. The study of Perez and Bosque (2014) was used to measure corporate social responsibility activities; the study of Sharma and Misra (2015) was used to measure the employee retention variable; the study of Highhouse, Lievens and Sinar (2003) was used to measure attract employees and perceived external prestige variables. The analysis of the research data was carried out using the SPSS 23.0 package program. Frequency analysis were applied to determine the demographic characteristics of the participants. factor analysis were applied to test the validity of the variables. Correlation and regression analyzes were performed to test hypotheses. As a result of the correlation analysis, it was concluded that the relationships between

corporate social responsibility and attracting employees, retention of employees and perceived external prestige were moderately positive and significant. It is concluded that the relationships between perceived external prestige and attracting employees and retention of employees are highly positive and significant. When the hypotheses were tested, it was determined that the increase of corporate social responsibility activities increases the attractiveness of the employee. The role of perceived external prestige was also partial mediation in this relationship. It has been determined that corporate social responsibility activities increase employee retention and perceived external prestige have a full mediating role in this relationship.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Talent, Talent Management, Attracting Employees, Retention of Employees, Perceived External Prestige

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında benden destek ve yardımlarını esirgemeyen başta danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Emin Okur'a; tez jürimde yer alarak yorumlarıyla çalışmama katkı sunan Doç. Dr. Gül Eser'e ve Doç. Dr. Bilal Çankır'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim sürecim boyunca katkılarını sunarak hayatımın yol göstericileri olan başta ilk öğretmenim babam Kemal Çetinkaya olmak üzere tüm öğretmenlerime; bu süreçte devamlı yanımda olan ve desteklerini her zaman hissettiğim başta annem Beyaz Çetinkaya olmak üzere değerli aileme; bu yorucu ve yoğun süreçte bana her zaman büyük destek vermiş olan sevgili eşim Osman Özdemir'e ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Gülçin Çetinkaya Özdemir

İstanbul,2020

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1.GİRİŞ	1
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	4
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	4
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkili Kavramlar	6
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları	12
2.4.1. Geleneksel (Klasik) Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....	13
2.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı	14
2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları.....	17
2.5.1. Çalışanlara Karşı Sorumluluk	17
2.5.2. Yatırımcılara Karşı Sorumluluk	18
2.5.3. Çevreye Karşı Sorumluluk	18
2.5.4. Tüketicilere Karşı Sorumluluk	20
2.5.5. Tedarikçilere Karşı Sorumluluk.....	21
2.5.6. Rakiplere Karşı Sorumluluk	22
2.5.7. Topluma Karşı Sorumluluk	22
2.5.8. Devlete Karşı Sorumluluk	23
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri	23
2.6.1. Ekonomik Sorumluluklar	25
2.6.2. Yasal Sorumluluklar	25
2.6.3. Etik Sorumluluklar	26
2.6.4. Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluk	27
2.7. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Konularında Tepki Stratejileri	27
2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları ve Dezavantajları.....	29
3. YETENEK YÖNETİMİ.....	32
3.1. Yetenek Kavramı	32
3.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	34

3.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	39
3.3.1. Rekabet ve Küreselleşme	39
3.3.2. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi.....	40
3.3.3. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	41
3.3.4. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi.....	42
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Sürecinde Yetenek Yönetimi.....	43
3.5. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	47
3.5.1. McKinsey Araştırmaları	47
3.5.2. Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli.....	48
3.5.3. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli	50
3.5.4. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	51
3.6. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	52
3.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	54
3.7.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	54
3.7.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması	55
3.7.3. Yetenekli Çalışanları Çekme	57
3.7.4. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve Yerleştirilmesi.....	59
3.7.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi.....	60
3.7.6. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması	62
4. ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJ	64
5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ	66
5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Çalışanı Çekme ve Elde Tutma İlişkisi.....	66
5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Algılanan Dışsal Prestij İlişkisi.....	68
5.3. Algılanan Dışsal Prestij ile Çalışanı Çekme ve Elde Tutma İlişkisi	69
6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	72
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	74

6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
6.5. Araştırmanın Yöntemi	75
6.6. Araştırmanın Analizi ve Bulguları	76
6.6.1. Demografik Bulgular.....	76
6.6.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	77
6.6.3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi.....	79
6.6.4. Ölçeklere İlişkin Regresyon Analizleri.....	80
6.6.4.1. KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi.....	80
6.6.4.2. KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi.....	81
6.6.4.3. KSS Faaliyetlerinin Algılanan Dışsal Prestij Üzerindeki Etkisi.....	82
6.6.4.4. Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi	82
6.6.4.5. Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi.....	83
6.6.5. Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolüne Yönelik Analizler	84
SONUÇ ve TARTIŞMA	89
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Sorumluluk Karşıtı İddialar	14
Tablo 2: Sosyal Sorumluluk Tarafı İddialar	16
Tablo 3: Eski ve Yeni Yetenek Anlayışı	34
Tablo 4: Çalışan Tipleri	58
Tablo 5: Demografik Bilgiler	76
Tablo 6: Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	77
Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 8: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi	81
Tablo 9: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi	81
Tablo 10: KSS Faaliyetlerinin Algılanan Dışsal Prestij Üzerindeki Etkisi	82
Tablo 11: Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi	82
Tablo 12: Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi	83
Tablo 13: KSS'nin Çalışanı Çekmeye Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolünün Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 14: KSS'nin Çalışanı Elde Tutmaya Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolünün Analiz Sonuçları.....	88

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	24
Şekil 2: İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Olaylarında Tepki Stratejileri	28
Şekil 3: Yetenek Yönetimi Bakış Açıları	38
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	47
Şekil 5: Francoys Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli	49
Şekil 6: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli	50
Şekil 7: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	51
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	73
Şekil 9: Regresyon Analizi Sonuçlarının Modeli	84
Şekil 10: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolü Modeli.....	85
Şekil 11: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolü Modeli.....	87

KISALTMALAR

Bkz.	Bakınız
ISO	Uluslararası Standartlar Örgütü
KMO	Kaiser- Meyer- Olkin değeri
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TDK	Türk Dil Kurumu
Vd.	Ve diğerleri

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmeler kâr elde etmenin ötesinde paydaşlarına karşı duyarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmelerin paydaşlarına karşı olan duyarlılıkları ve paydaşlarıyla olan ilişkileri kurumsal sosyal sorumlulukları olarak değerlendirilmektedir. Burada önemli olan nokta işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini sürdürürken ekonomik hedeflere odaklanmadan gönüllülük esasıyla hareket etmektedirler. İşletmelerin en önemli paydaşı olarak nitelendirebileceğimiz ve tüm çalışanlarını kapsayan insan kaynağı, işletmenin temelini oluşturmaktadır. İşletmeler her türlü amacına yönelik faaliyetlerinde insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarına karşı olan sorumlulukları önem taşımaktadır. İşletmeler içinde bulundukları çevrenin ve toplumun bir parçası olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Nasıl bireylerin hem kendilerine hem de içinde bulundukları topluma karşı sorumlulukları varsa, işletmelerin de faaliyet gösterdiği çevreye ve topluma karşı sorumlulukları oluşmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerek toplum gerekse iş dünyası için önem taşıyan bir konu haline gelmiştir.

İşletmeler rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak için hedefler belirlemektedir. Belirledikleri bu hedeflere ulaşmak için ise çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde işletmeler maddi varlıkların ötesinde entelektüel sermayenin öneminin farkına varmışlardır. Bu bağlamda yetenekli çalışanlar önem taşımaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler gibi çoğu yenilik, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Fakat yetenekli çalışanlar işletmelerin farklılaştırıcı rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun farkında olan işletmeler yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi kadar elde tutulması da önem kazanmıştır.

Dışsal prestij, bireylerin olumlu veya olumsuz değerlendirme kriterlerine göre işletmeyi nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bireyler bu algılar doğrultusunda işlemeyi konumlandırmaktadır. İşletmeler paydaşlarının her

biriyle farklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu sebeple paydaşların işletmelerden beklentileri farklılaşmaktadır. Bu durum paydaşların prestij algılarında da fark yaratmaktadır. İşletme içi paydaşlardan olan çalışanların prestij algısı, işletme dışı paydaşların prestij algısından daha farklı olabilmektedir. Çalışanlar başkalarının işletme hakkındaki prestij algısından etkilenebilmektedirler. Prestij algısı çalışanların işletmeyle olan bağını etkilemektedir. Bu bağlamda işletmeler açısından çalışanların prestij algısı, diğer paydaşlarının prestij algısından daha önemli hale gelmektedir.

Araştırmaya konu olan kurumsal sosyal sorumluluk, yetenek yönetimi ve dışsal prestij kavramlarını en genel anlamda ele aldığımızda üçünde de çalışanların önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenek yönetimi uygulamalarından olan çalışanı çekme ve elde tutma üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide algılanan dışsal prestij rolünü tespit etmektir. Araştırmanın diğer amacı ise kavramların iyi bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve bu kavram ile ilişkili diğer kavramlara yer verilecektir. Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştiği ve kavram ile ilgili yaklaşımlar ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. İşletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında çalışanlarına, yatırımcılarına, çevresine, tüketicilerine, tedarikçilerine, rakiplerine, topluma ve devlete karşı olan sorumluluklarına yer verilecektir. Kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinden olan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar açıklanacaktır. İşletmelerin sosyal sorumluluk konularındaki tepki stratejilerine değinilecektir. Son olarak kurumsal sosyal sorumluluğun avantajlarına ve dezavantajlarına yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi kavramları açıklanacaktır. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler detaylandırılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde yetenek yönetiminin yeri ele alınacaktır. Yetenek yönetiminin kuramsal temellerine ve modellerine yer verilecektir. Yetenek yönetimde yetki ve sorumluluk dağılımları ele alınacaktır. Son olarak yetenek yönetimi uygulamaları alt başlıklarıyla beraber detaylı

bir şekilde açıklanacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise algılanan dışsal prestij kavramı tanımlanacaktır. Çalışmanın beşinci bölümünde değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilecektir.

Altıncı bölümde ise araştırmaya yer verilecektir. Araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, yöntemi bu bölümde yer alacaktır. Araştırmanın analizleri ve bulguları alt başlıklar altında açıklanacaktır.



2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkili kavramlara, kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimine, yaklaşımlarına, alanlarına, düzeylerine, işletmelerin sosyal sorumluluk konularında tepki stratejilerine, kurumsal sosyal sorumluluğun avantajlarına ve dezavantajlarına yer verilmektedir.

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmeler faaliyetlerinde, bir karar aldıklarında ya da bir durumla karşı karşıya kaldıklarında sergileyecekleri davranışları belirlerken kurum yararını ön planda tutmaktadır. İşletmelerin kuruma yarar sağlayacak faaliyetlerle beraber, topluma yarar sağlayan faaliyetleri ve toplumun refah düzeyini gözetmesi sosyal sorumluluk olarak değerlendirilmektedir.¹

Sosyal sorumluluk uygulamalarında uluslararası kabul görmüş ortak ilkeler ve sorumluluk alanı standardı olan ISO 26000, sosyal sorumluluğu kuruluşların kararlarında ve faaliyetlerinde topluma ve çevreye şeffaf ve etik davranma sorumluluğu olarak tanımlamaktadır.²

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, Howard Bowen'in "İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında teorik olarak ilk defa ele alındığı bilinmektedir. Bowen iş adamlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken toplumun değer ve hedeflerini göz önünde bulundurmaları gerektiğine değinmektedir.³

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal eylemler ve bu eylemlerin tüm sosyal sistemler üzerindeki etkileri olarak değerlendirilmektedir. Modern toplumun karmaşık yapısı, toplumun korumak istediği kültürel yapı ve sahip olduğu zenginlikler,

¹ Güzin Ilıcak Aydınalp, **Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013, s. 5.

² Reinhard Altenburger, "Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes", Reinhard Altenburger (Ed.), **Innovation Management and Corporate Social Responsibility: Social Responsibility as Competitive Advantage** içinde (1-12), Cham: Springer Publishing, 2018, s.3.

³ Selma Karatepe ve Mehmet Seyda Ozan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2 (Kış 2017), s.82.

işletmelerin sosyal sistemleri nasıl etkilediği hakkında bilgi vermesi, hükümetin artan gücüyle işletmelerin sorumluluğunun kontrol altında olması, etik kavramların insanları daha sorumlu hale getirmesi gibi nedenler sosyal sorumluluğun ortaya çıkmasına yol açmaktadır.⁴

Kurumsal sosyal sorumluluk yasal gerekliliklerin ötesine geçen ve ekonomik olmayan hedefler için gönüllü bir taahhüt olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli çıkarlarına fayda sağlayan ve kamuoyu desteğini almalarına olanak tanıyan bir kavram olduğu ifade edilmektedir.⁵

Sosyal sorunları ve yanlış kurumsal davranışları ele alma ihtiyacından doğan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin bu tür sorunları çözmek için üstlendiği gönüllü eylemler olarak tanımlanmaktadır.⁶

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ile içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği toplumun ilişkisini içermektedir. Geniş bir tanımla bakılacak olursa küresel şirketler, ülke hükümetleri ve vatandaşlar arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili olmaktadır.⁷

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir toplumun yaşam alanında faaliyet gösteren işletmelerden beklenen özel bir sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler ile sosyo-kültürel yapı arasındaki hukuksal sınırlar içine dahil edilmeyen ilişkilerin düzenlenmesinde başvurulacak bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.⁸

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerini temel alarak, sosyal ve çevresel kaygılarının iş operasyonlarına ve

⁴ Keith Davis, "Understanding the Social Responsibility Puzzle", **Business Horizons**, Vol.10, No.4 (Winter 1967), s.46-48.

⁵ Cindy A. Schipani, Terry Morehead Dworkin, ve Junhai Liu, "The Role of Employee Voice in Promoting Corporate Social Responsibility in China", Jean J. du Plessis, Jeroen Veldman ve Umakanth Varottil (Ed.), **Globalisation of Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Governance** içinde (51-76), Cham: Springer International Publishing, 2018, s.52.

⁶ Adefolake O. Adeyeye, **Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries**, New York: Cambridge University Press, 2012, s.7.

⁷ David Crowther ve Güler Aras, **Corporate Social Responsibility**, London: Ventus Publishing, 2008, s.10.

⁸ Gülay Tamer, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Social Sciences Studies Journal**, Cilt.5, Sayı.31 (Mart 2019), s.1116.

paydaşlarıyla olan ilişkilerine dahil edilmesini kapsayan işletme faaliyetleri olarak ifade edilmektedir.⁹

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Pazarlama bakış açısına göre işletmeler marka imajı oluşturmaya odaklanırken sosyal yükümlülük kapsamında sınırlı sayıda paydaşlara yer vermektedir. Bu durumda kurumsal sosyal sorumluluk paydaşlar üzerine etkiden ziyade pazarlama boyutunun dar odağı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik açısından kurumsal sosyal sorumluluk işletmedeki liderlerin ortak iş vizyonunun ilerletilmesi için diğer paydaşlarla ilişki kurabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Stratejik bakış açısından, işletmelerin faaliyetlerini birincil paydaşlarıyla uyumlu şekilde sürdürürken kurumsal sosyal sorumluluğu stratejileri arasına yerleştirdikleri ifade edilmektedir. Paydaş teorisi açısından kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin karar verme sürecinde tüm paydaşlarını dahil etmesi olarak değerlendirilmektedir. Sosyal yükümlülük açısından ise kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin faaliyetlerini toplumun amaç ve değerlerini göz önünde bulundurarak sürdürmesi olarak ifade edilmektedir.¹⁰

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkili Kavramlar

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ele alırken, temelde bu kavramla yakın ve bağlantılı kavramları ele almak gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını daha iyi anlamak için ilk başta sorumluluk kavramı üzerinde durulmalıdır. *Sorumluluk* ‘kişinin kendi davranışlarını ve yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi’ şeklinde ifade edilmektedir.¹¹ Bireylerin içinde bulunduğu topluma ve sosyal çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Sorumluluk sadece bireysel alanda değil kurumsal ve toplumsal alanda da yer almaktadır. Bireyler gibi işletmeler de verdiği kararların ve karşılaştığı durumlarda sergilediği davranışların sonuçlarını üstlenmektedir. İşletmelerin temelde dört sorumluluğu bulunmaktadır. Verimli ve karlı olmak, kanunlara uymak, etik davranmak ve toplumsal sorunların çözülmesi için gönüllü olmak bu sorumlulukları kapsamaktadır. Özellikle etik

⁹ Andrea Perez ve Ignacio Rodriguez del Bosque, “Customer CSR Expectations in the Banking Industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.32, No.3, 2014, s.223.

¹⁰ Tony Kealy, *Evaluating Sustainable Development and Corporate Social Responsibility Projects An Ethnographic Approach*, Cham: Springer International Publishing, 2020, s.20.

¹¹ TDK Sözlük, “Sorumluluk”, <http://www.tdk.gov.tr>, (14 Aralık 2019).

davranmak ve toplumsal sorunların çözümünde gönüllü olmak doğrudan kurumsal sosyal sorumluluğun içeriğinde yer almaktadır.¹²

Sosyal sorumluluğun yakın olduğu kavramlardan biri olan *sosyal yükümlülükler*, işletmelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirirken, yasaların minimum gereklerini ve sosyal amaçların ekonomik amaçlarla örtüştüğü kadarını gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer kavram olan *sosyal duyarlılık* ise işletmelerin bazı sosyal gereksinimlere karşı sosyal eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır.¹³ Toplumsal sorunların çözülmesine ve toplumun gelişmesi için yapılan çalışmalara öncülük ederek sosyal duyarlılık gösteren işletmeler toplumda saygın ve duyarlı bir imaja sahip olmaktadır.¹⁴

Kurumsal iletişim kurumun faaliyetlerini sürdürmesine, belirlediği hedeflere ulaşmasına, çalışanlar arası bağları güçlendirmesine ve çalışanların sosyal bir grup halinde çalışmasına temel oluşturan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişim aynı zamanda kurumu oluşturan iç ve dış çevre arasındaki bilgi alışverişini de sağlamaktadır.¹⁵

Kurum etiği iş dünyasındaki doğru ve yanlış davranışları ele alırken aynı zamanda ahlaki standartlara göre faaliyet sürdürülmesini kapsamaktadır. Çevreyi koruma, duyarlı olma, dürüst olma ve adil olma gibi değerleri içermektedir.¹⁶

Kurumsal vatandaşlık işletmelerin içinde bulunduğu toplumun mensupları gibi haklarının ve ödevlerinin olması gerektiği düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Günümüzde tüketicilerin işletmelerden beklentileri rasyonel veya duygusal unsurları aşmaktadır. İşletmelerin toplumdaki rolü sorgulanmakta ve iyi bir ‘Kurumsal vatandaş’ olmaları beklenmektedir. Bireylerin içinde bulunduğu topluma karşı ahlaki,

¹²Yılmaz Argüden, ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde (37-44), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.37.

¹³ Stephen P. Robbins, David A. Decenzo ve Mary Coulter, **Yönetimin Esasları**, Adem Ögüt (çev.), 8.Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013, s.54.

¹⁴ S. Kadri Mirze, **İşletme**, Birinci Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2010, s.393.

¹⁵ H. Buluthan Çetintaş, **Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2014, s.8.

¹⁶ Karatepe ve Ozan, s.85.

hukuki ve dini sorumluluklarının bulunması gibi işletmelerin de paydaşlarına ve topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır.¹⁷

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dönemler değiştikçe sosyal sorumluluk ile ilgili görüşlerde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İşletme öncesi dönem olarak adlandırılan, M.S. 1100 yıllarına kadar dayanan ve ilk uygarlıkları kapsayan dönemde önemli ölçüde olmasa da sosyal sorumluluğun varlığı bilinmektedir. Bu dönemde sosyal sorumluluğun dini inançlar, etik görüşler, kişisel yargılar ve çeşitli yasalarla farkında olmadan yürütüldüğü bilinmektedir. Eflatun'un yöneticilerin ekonomik konularda ilk olarak genel menfaati gözetmeleri gerektiğinin üzerinde durması, onu topluma karşı sorumluluklardan bahseden ilk düşünür yapmaktadır. Aristo ekonomik konuları etik açıdan değerlendirerek fiyat ve kazançların adaletli olması gerektiğinden bahsetmektedir. Aristo bu görüşü ile sorumluluk kavramının gelişimine katkıda bulunmaktadır.¹⁸ Hz. Musa "On Emir" ile örgütlenme yapısına, yönetim anlayışına ve sosyal sorumluluğa katkı sağlamaktadır. Bu dönemde İslam dünyasındaki ekonomik hayat Abbasi ve Selçuklular döneminde fütüvvet örgütü ile düzenlenmektedir.¹⁹ Osmanlı döneminde ise bu örgüt, 11. yüzyıldan itibaren faaliyet göstermeye başlayan ahilik teşkilatına ve daha sonra gayrimüslimlerin dahil olmasıyla lonca teşkilatına doğru geçiş göstermektedir. Bu teşkilatlar yalnızca ekonomik faaliyetlerini sürdürmemektedirler; aynı zamanda çalışma koşulları, sosyal güvenlik, sosyal hizmet, üyelerin ve toplumun eğitimi gibi konularda düzenlemeler yaparak toplumsal konulara katkıda bulunmaktadırlar.²⁰

Sanayi devrimi öncesinde ve sonrasında üretim şekillerinin, ekonomik ve toplumsal yapının birbirinden farklı olması, birçok araştırmacıyı kurumsal sosyal

¹⁷ Seçil Deren Van Het Hof ve Sibel Coşut, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015, s.163.

¹⁸ Mustafa Taşlıyan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği", **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, (Mayıs/Haziran 2012), s.24.

¹⁹ Murat Koçyiğit, **Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2018, s.104.

²⁰ Uğur Uğur, **Tüketici Şüpheliği Perspektifinden Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1. Bakı, Konya: Eğitim Yayınevi, 2019, s.27.

sorumluluk kavramının dönüm noktası olarak sanayi devrimini temel almalarına yönlendirmektedir.²¹

Sanayi devrimi öncesi dönemde işletme anlayışı küçük ölçekli ve sipariş üzerine üretim yapan ticarethanelerden oluşmaktadır. 12. ve 18. yüzyılları kapsayan bu dönemde ticari faaliyetlerde bulunanların sorumluluk anlayışı dini inançlar ile şekillenip kişinin vicdanına ve etik anlayışına göre oluşmaktadır. Ticaret hayatını düzenlemede dinin etkili bir rol üstlendiği bu dönemde görülmektedir.²² Bu dönemde kiliseler bağışlar ile büyük fonlar elde ederek güç kazanmaktadır. Tarımla uğraşanların ekonomik faaliyetlerini sürdürmeleri için onlara borç para veren kiliseler ekonomiyi yönetmektedir ve bireylerin ticari işlerle uğraşmalarını engellemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bu dönemde pek fazla yer almadığı bilinmektedir.²³

1299 yılında kurulan Osmanlı, kısa bir sürede kıtalara yayılarak imparatorluğa dönüşmektedir ve imparatorluğun her döneminde hayırseverlik anlayışının olduğu görülmektedir. Bu dönemde İslami açıdan dinsel inanın bir parçası olan hayırseverlik anlayışı, hem gönüllü (sadaka) hem de zorunlu (zekât) bir eylem olarak toplumda yer almaktadır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde vakıflar sağlık, eğitim, ekonomik, sosyal, sanat, ulaşım ve mimari gibi alanlarda önemli roller üstlenmekte ve sosyal sorumluluğun gelişimine katkı sağlayan kurumlar olarak görülmektedir.²⁴ Osmanlı'da 13. yüzyıldan itibaren faaliyet gösteren loncalarda, üyeleri ve aileleri için yardım ve dayanışma sağlayan "Orta Sandığı" düzenlemesi kurulmaktadır. Doğum, iş kurma, evlenme, yaşlılık, sağlık, işsizlik ve ölüm gibi konularda sosyal yardımlarda bulunan bu düzenleme günümüzde sosyal sigortaların temeli olarak görülmektedir.²⁵

Sanayi devrimi sonrası dönemde ise iş yapma biçimlerinin ve ticaret hayatının değiştiği seri üretime geçilen yeni bir dönem başlamaktadır.²⁶ 18. yüzyılda başlayan

²¹ Tuğçe Gürel Boran, **Türkiye'den Uygulama Örnekleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.33.

²²Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde (11-36), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.22.

²³ Uğur, s.23.

²⁴ Aydınalp, s.32.

²⁵ Murat Şen, "Osmanlı Devleti'nde Sosyal Güvenlik: Ahi Birlikleri, Loncalar ve Vakıflar", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt.16, Sayı.6 (Kasım 2002), s.28.

²⁶ Boran, s.33.

sanayileşmeyle birlikte bireyler ticari hayata atılarak kişisel gereksinimlerini karşılamının yanı sıra diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılama üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu dönemde bireysel faydadan ziyade toplum ihtiyaçlarını karşılamak önem kazanmaktadır.²⁷ Toplum ihtiyaçlarını karşılamak her ne kadar önem kazansa da kâr maksimizasyonunun odak noktası olması ve üretim amacıyla doğal kaynaklara özensiz yaklaşılması toplumsal tepkilere neden olmaktadır. Bu dönemde işletmeler toplumsal faydayı ve çevreye karşı verdikleri zararları göz ardı etmekte, sadece kârlılıklarını düşünmektedir. Çalışanların, toplumun ve tüketicilerin bilinçlenmesiyle birlikte işletmelerden olan beklentiler değişiklik göstermeye başlamaktadır ve sadece kârı önemseyen işletmeler bu beklentileri karşılayamaz duruma gelmektedir.²⁸ Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kökenleri ABD’de 19. yüzyılın sonlarına kadar gitmektedir. Bu dönemlerde sosyal sorumluluk kavramına bireysel girişimcilerin eylemlerini zorunlu kılan dar bir hayırseverlik olarak bakılmaktadır.²⁹ Sanayi devrimiyle batıda dini inanışların etkisi ve baskın rolü azalmaktadır. 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar kapitalist felsefe, işletmeleri ekonomik kalkınma için araç olarak görmekte, çalışma koşulları, doğal kaynakların kullanım şekli, çevre kirliliği ve kalitesiz üretimi önemsemeyerek sadece kâr maksimizasyonu için çoğu şeyi mübah olarak görmektedir.³⁰ Amerika ve İngiltere’deki fabrika sistemlerinin yoksulluk, çocuk ve kadın işçilerin emekleri gibi toplumsal sorunlara yol açması, bu dönemde reformcuların eleştirilerine neden olmaktadır. Bu dönem iyileştirme hareketi, hayırseverlik ve iş anlayışının eşit olmayan bir karışımı olarak değerlendirilmektedir.³¹

19. ve 20. yüzyıllarda hem Osmanlı’nın son döneminde hem de Cumhuriyet döneminde vakıfların ülkedeki ekilebilir arazilerin ve binaların dörtte üçünü kapsadığı bilinmektedir. Vakıflar bu kadar yaygın olmasına rağmen sosyal düzenin ve hizmetlerin devlet tarafından yapılması gerektiği düşüncesinin topluma yerleşmeye başlaması, vakıf

²⁷ Karatepe ve Ozan, s.86.

²⁸ Süleyman Güven, “Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı.26 (Aralık 2016), s.138.

²⁹ Massimo Valeri, **Corporate Social Responsibility and Reporting in Sports Organizations**, Cham: Springer Publishing, 2019, s.18.

³⁰ Gülsün İşseveroğlu, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2 (2001), s.57.

³¹ Uğur, s.23.

sisteminin etkisini azaltmakta ve devletin bu sorumluluğu üstlenmesine neden olmaktadır.³²

1929 yılında New York Borsası'nın çökmesiyle başlayan ekonomik kriz, sanayi devrimiyle işletmelerin üretimi hızlandırarak oluşturduğu hareketli iktisadi hayatın son bulmasına yol açmaktadır. Ekonomik buhran ile birlikte iş çevreleri güven kaybetmekte ve işletmelerin toplumdaki yerlerinin sorgulandığı bir döneme geçilmektedir. Başta Amerika olmak üzere ekonomik çöküntü tüm dünyayı etkilemektedir. Savaş sebebiyle ortaya çıkan işsizlik konusu işletmelerin kendilerini sorgulamasına yol açmakta ve işçilere yardım edilmesinin gerekliliği yeni bir sosyal sorumluluk bakış açısını oluşturmaktadır.³³ 1930'larda işletmelerde geleneksel anlayış yerine işletme sahipleri, çalışanları, müşterileri ve halk arasında bir denge kurmak amaçlanmaktadır. Yöneticilerin, grupların birbirine ters düşen istekleri söz konusu olduğunda bu grupların çıkarlarını koruyarak bir denge sağlamaları gerekmektedir.³⁴ 1936 yılında Sears işletmesi tarafından düzenlenen ve üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantıda, ilk defa sosyal sorumluluk ve davranış şekilleri tartışılmaktadır.³⁵ 1950'lerdeki yasal düzenlemelerle etik dışı faaliyetler yasaklanmakta, işçi ve tüketici haklarının korunması önemsenmekte, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarında değişiklikler olmaktadır.³⁶ İkinci Dünya Savaşı sonrasında sosyal devlet anlayışı gelişmektedir. Devlet, vatandaşlarının konut, sağlık, iş bulma, sosyal güvence ihtiyaçlarına destek olmaktadır ve hastalık, işsizlik, yaşlılık gibi konularda vatandaşlarına bakma sorumluluğunu üstlenmektedir.³⁷ 1960'larda sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi birtakım sosyal hareketler işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına karşılık halkın verdiği değeri artırmaktadır.³⁸ 1970'lerde işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, kârı paylaşma, reklamların ahlaki olması, çevreyi koruma ve işletme faaliyetlerinin topluma

³² Uğur, s.27.

³³ Aydınalp, s.27.

³⁴ Koçyiğit, s.105.

³⁵ Ali Halıcı, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1 (2001), s.13.

³⁶ Koçyiğit, s.106.

³⁷ Adnan Çelik, "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde (61-84), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s. 61.

³⁸ Z. Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (2011), s.65.

olan etkileri düşünülerek sürdürülmesi gibi birtakım uygulamalar bulunmaktadır. 1980'lerde işletmeler atıkları azaltma, geri dönüşümü sağlama, fakirlere maddi yardımda bulunma, toplum sağlığına hizmet etme ve daha iyi çalışma koşulları sağlama gibi birtakım kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunmaktadır.³⁹ Bu yıllarda işletmelerin ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik çevrelerinde köklü değişiklikler olmaktadır ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışları çıkar gruplarının, toplumun ve devletin çıkarlarını gözeterek onların gelişmesine katkıda bulunmayı temel almaktadır.⁴⁰

1990'lardan itibaren yaygın bir şekilde işletmelerin gündemine girmeye başlayan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı küreselleşmenin ve uluslararası işletmelerin etkisiyle Türkiye'deki işletmelerin gündemine de Avrupa ile hemen hemen eş zamanlı girmektedir.⁴¹

Günümüzde ise işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerini bir plan çerçevesinde ve stratejiler geliştirerek sürdürmektedir.⁴² Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler pazar sınırlarının ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. Bu durum işletmeler arası rekabeti arttırmakta ve işletmelerin amaçlarının farklı boyutlar kazanmasına yol açmaktadır. Teknoloji ve sınırların kalkması bakımından yaşanan gelişmeler, günümüz işletmelerinde artık sadece ekonomik amaçların yeterli olmayacağını bunun yanında sosyal amaçların da var olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmeler farklılık sunarak sürdürülebilirliği sağlamakta ve rekabet avantajı elde edebilmektedir, kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak da işletmeler için önemli bir farklılaşma ölçütü olmaktadır.⁴³

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Sosyal sorumluluk yaklaşımları, geleneksel sosyal sorumluluk anlayışı ve modern sosyal sorumluluk anlayışı olarak iyi ayrı bölümde ele alınmaktadır.

³⁹ Aktan ve Börü, s.25.

⁴⁰ Koçyiğit, s.106.

⁴¹ Deren ve Coşut, s.19.

⁴² Aktan ve Börü, s.25.

⁴³ Tamer Kılıç, **Etik ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler**, Ankara, 2017,s.126.

2.4.1. Geleneksel (Klasik) Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin yalnızca örgütsel amaçlarının olduğu, bunun dışında herhangi bir yükümlülüklerinin olmadığı görüşüne dayanmaktadır. İşletmelerin verimli olması ve kâr elde etmesi, sosyal sorumluluğunu yerine getirdiği anlamına gelmektedir. Bu anlayışa göre işletmelerin sosyal sorumluluk amacıyla toplumsal projelere gelirinin bir kısmını yatırması, iş yaratan projelere olan yatırımlarında azalmalara yol açmakta, bu durum da tüketici fiyatlarında artmalara neden olmaktadır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan yatırımlar işletmenin gelirlerinde azalmaya neden olmakta, bu durum ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkilemekte ve bu durumdan da toplumun kendisi zarar görmektedir.⁴⁴

Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" isimli eserindeki görüşleri bu yaklaşımın temellerini oluşturmaktadır. Smith'in görüşüne göre bireyler ve kurumlar kişisel çıkarlarını gözeterek çaba harcamakta ve harekete geçirdikleri kuvvet yani "Görünmez El" bir bütün olarak toplumsal gelişime fayda sağlamaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin başarısının ölçümünde ve faaliyetlerinde ekonomik değerleri ön planda tutmaktadır. İşletmelerin kar maksimizasyonu sağlaması ve rekabete dayalı pazarlama anlayışını sürdürmesi için de bulunduğu toplumun refah düzeyinde artış olmasını sağlamaktadır. Klasik görüşün önde gelen savunucularından Milton Friedman toplum için yapılabilecek en iyi hizmetin ve işletmelerin tek sosyal sorumluluğunun kârlarını maksimize etmek olduğunu savunmaktadır. Friedman işletmelerin kârlarını dağıtmayarak kendi içinde kullanmasıyla yeni yatırımlar yapabileceğini ve böylece toplumun ekonomik refahının artmasıyla yeni ürünlerin üretilebileceğini ileri sürmektedir.⁴⁵

⁴⁴ Çelik, s.76.

⁴⁵ Seyfi Top ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.8 (2008), s.99

Tablo 1: Sosyal Sorumluluk Karşıtı İddialar

KARŞITLAR
<u>Kâr Maksimizasyonunun İhlali</u> İşletmeler, sadece ekonomik çıkarlarının peşinden gitme söz konusu olduğunda sosyal sorumluluk sahibi olmalıdır.
<u>Amacın Bulanıklaşması</u> Sosyal amaçların peşinden gidilmesi, işletmelerin ana amacı olan ekonomik üretkenlikten uzaklaşmalarına sebep olur.
<u>Maliyetler</u> Birçok sosyal sorumluluk projesi, gerektirdiği maliyeti karşılamamaktadır ve birileri bu maliyeti ödemek durumundadır.
<u>Çok Fazla Güç</u> İşletmeler zaten çok fazla güce sahiptir ve sosyal amaçlar peşinde koşmak onları daha da güçlendirecektir.
<u>Yetenek Eksikliği</u> İşletme liderleri, sosyal sorunlara dikkat çekebilecek gerekli yeteneklere sahip değildir.
<u>Hesap Verme Zorunluluğunun Eksikliği</u> Sosyal Sorumluluk çerçevesindeki faaliyetlerle ilgili olarak hesap verme konusunda doğrudan hiçbir kural yoktur.

Kaynak: Stephen P. Robbins, David A. Decenzo ve Mary Coulter, Yönetimin Esasları, Adem Ögüt (çev.), 8.Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013, s.55.

Sosyal sorumluluğun aleyhinde olan bu görüşe göre, sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin kârının düşmesine, maliyetlerinin çoğalmasına, gereğinden fazla sosyal güce sahip olmasına ve işletmelerin ana amacından sapmalara neden olmaktadır.⁴⁶ Bu görüşe göre bir işletmenin sadece kâr etmesi üzerine odaklı tek bir sorumluluğunun olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin ise sadece işletme hissedarlarına karşı sorumluluğu bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinin işletmelere yük olan bir maliyet unsuru olduğu düşünülmekte ve işletmelerin yeterince karşılık alamadığı iddia edilmektedir.⁴⁷

2.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Modern sosyal sorumluluk anlayışı, klasik sosyal sorumluluk anlayışının eksikliklerinden dolayı çevreyi esas alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin topluma sağladığı yararların ve zararların ayrı ayrı ele alınması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. İşletmelerin özel sosyal sorumluluklarına ek

⁴⁶ Halıcı, s.14.

⁴⁷ Aydınalp, s.38.

olarak kamu beklentilerini de karşılama sorumluluğu olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin, ekonomik faaliyetlerini sürdürürken pay sahiplerine kâr getirisi sağlama ve diğer çıkar gruplarının da yasal haklarını koruma sorumluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için toplumun desteğinin olmazsa olmaz bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu anlayışa göre işletmelerin elinde bulundurduğu teknik, parasal ve yönetsel kaynakları, sosyal paydaşları için sosyal sorunların çözümünde kullanması gerekmektedir.⁴⁸

Modern sosyal sorumluluk anlayışına göre işletmeler ile toplumun çıkarlarının birbirine ters düşmediği, aksine bazı durumlarda örtüştüğü düşünülmektedir. İşletmeleri hem ekonomik hem de sosyal sistemin bir parçası olarak gören bu yaklaşıma göre çıkar örtüşmesi söz konusu olmayan durumlarda bile işletmelerin sorumluluk üstlenmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre eğitim, sağlık, konut gibi konularda destek sağlamak işletmelerin ahlaki sorumluluklarının gereği olmaktadır. Günümüzde işletmelerin başarısı yalnızca kârlılığa değil toplumsal hedeflere olan desteklerine de bağlı olmaktadır. İşletmelerin sağlığa zararlı ürün ve hizmet sunmaları, çevreye zarar veren teknoloji kullanmaları, vergi kaçırmaları, çocuk işçi çalıştırmaları toplumsal tepkilere neden olmaktadır ve işletmelerden sosyal sorunların çözümünde sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir.⁴⁹

⁴⁸ Top ve Öner, s.101.

⁴⁹ Derya Alımanoğlu Yemişçi, “Sosyal Sorumluluğun Araçlarından Biri Olarak Sosyal Etiket”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2 (2009), s.17.

Tablo 2: Sosyal Sorumluluk Tarafı İddialar

DESTEKÇİLER
<u>Kamu Beklentileri</u> Kamuoyu, artık işletmelerin ekonomik ve sosyal amaçlarının olmasını desteklemektedir.
<u>Uzun Dönemli Karlar</u> Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler uzun dönemli kârlarını garanti altına alma eğilimindedir.
<u>Etik Zorunluluklar</u> İşletmeler, doğru şeyin yapılması konusunda sorumlu olmak zorundadır.
<u>Kamu Önündeki İmaj</u> İşletmeler sosyal amaçlarının peşinden giderek başarılı bir imaj yaratabilirler.
<u>Daha İyi Bir Çevre</u> İş çevresi, zor olan sosyal sorunların çözümüne yardımcı olabilir.
<u>Devlet Düzenlemelerinde Kolaylık</u> İşletmeler, sosyal sorumluluk projeleri sayesinde devlet düzenlemelerinde kolaylık elde edebilirler.
<u>Sorumluluk ve Gücün Dengesi</u> İşletmeler, çok fazla güç sahibi olabilirler ve sahip oldukları güçleri ile orantılı olarak sorumlulukları da artar.
<u>Hissedar İlgisi</u> Sosyal sorumluluk işletmenin hisse değerini uzun dönemde geliştirmektedir.
<u>Kaynak Sahipliği</u> İşletmeler, toplumun gerek duyduğu kaynaklara sahip olabilmektedir.
<u>Tedaviye Gerek Duymadan Engellemenin Önemi</u> İşletmeler, sorunlar ciddileşmeden ve çözümü zorlaşmadan sosyal sorunlara ışık tutmalıdır.

Kaynak: Stephen P. Robbins, David A. Decenzo ve Mary Coulter, Yönetimin Esasları, Adem Ögüt (çev.), 8.Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013, s.55.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken topluma yatırım yapabilmekte ve aynı zamanda kâr elde edebilmektedir. Bu durum günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğa destek veren ve onun lehinde olan görüşlerin değer kazanmasını sağlamaktadır. Toplumun refahı için işletmeler kurumsal sosyal sorumluluğa teşvik edilmekte ve işletmelerden destek istenmektedir. Sosyal sorumluluk işletmelerin itibar ve olumlu bir imaj yaratmasına olanak sağlamaktadır.⁵⁰

⁵⁰ Aydınalp, s.41

2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

İşletmeler ekonomik sistemin yanı sıra sosyal sistemin de bir parçası olduğundan, sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeler için önemli olmaktadır.⁵¹ Sosyal sistemin bir parçası olan işletmelerin çevresine karşı sorumlulukları oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun alanları kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Hissedarlar, çalışanlar ve yöneticiler kurum içi paydaşları oluştururken toplum, müşteriler, tüketiciler hükümet, tedarikçiler, çevre ve rakipler de kurum dışı paydaşları oluşturmaktadır.⁵² İşletmelerin hem kuru içi paydaşlarına hem de kurum dışı paydaşlarına karşı sorumluluk alanları oluşmaktadır.

2.5.1. Çalışanlara Karşı Sorumluluk

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle çalışanları memnun etmeyi ve onların verimli olmasını amaç edinmektedir.⁵³ Çalışanların iş tatmini ve iş memnuniyeti işletmelerin temel çizgilerinden olan devamsızlığı ve performansı etkilemektedir. Yönetimin çalışanların iş tatminini sağlaması için gösterdiği çabalar, çalışanlara karşı olan sorumluluklarını göstermektedir.⁵⁴ Çalışanların iş tatminini ve iş memnuniyetini sağlayan işletmeler performansı yüksek ve işine bağlı çalışanlarla amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir.

İşletme çalışanlarının çeşitliliği işletmenin karar alırken ya da faaliyetlerini sürdürürken farklı bakış açılarıyla yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Günümüzde çoğu işletme çalışanlar arasında çeşitlilik yaratmanın, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin arasında yer alması gerektiğinin farkına varmaktadır. Büyük teknoloji firmalarından olan Texas Instruments bunu, 'Farklı geçmişlere, deneyimlere ve bakış açılarına sahip kişilerin yeteneklerini kullanmadaki etkinliğimiz rekabet gücümüzün anahtarıdır.' şeklinde ifade etmektedir.⁵⁵ İşletmelerin çalışanları arasında çeşitlilik yaratması çalışanlara karşı sorumluluğu olmaktadır ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında etkisi bulunmaktadır.

⁵¹ Orhan Küçük, **İşletme Bilgisi ve Yönetimi**, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.79

⁵² Aktan ve Börü, s.14.

⁵³ Aydınalp, s.11

⁵⁴ Ronald R. Sims, **Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall**, 1.Basım, USA: Praeger Publishers, 2003, s.32.

⁵⁵ Sims, s.33.

İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumlulukları aşağıdaki gibi ele alınabilmektedir.⁵⁶

- Çalışanların işe uyumunu sağlama,
- Çalışan haklarına saygı gösterme ve çalışanlara değer verme,
- Çalışma koşullarını iyileştirme ve çalışma ortamını çalışanlara göre ayarlama,
- Çalışanların kişisel eğitimine ve kariyerine önem verme,
- Çalışanlara eşit davranma ve adil ücret uygulaması,
- Çalışanların yönetime katılmasını sağlama ve açık iletişimi destekleme,
- Çalışanların sendika kurma ve grev yapma gibi haklarının önüne geçmeme,
- Çalışanların özel yaşam gizliliği hakkına saygı gösterme.

2.5.2. Yatırımcılara Karşı Sorumluluk

İşletmelerin, sermayesini ortaya koyan ve risk taşıyan yatırımcılara karşı sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin sermayenin güvenliğini sağlama, kaynakları en uygun şekilde kullanma, planlı büyüme ve ödemelerini zamanında yapma sorumlulukları bulunmaktadır. Yatırımcıların isteklerini dikkate almak, önerilerine saygı göstermek, işletmenin faaliyetleri ve işleyişi hakkında düzenli olarak doğru ve güncel bilgilendirme yapmak sorumlulukları arasında yer almaktadır.⁵⁷ İşletmeler hedeflerine ulaşmak ve elde edeceği kârlar ile ilgilenen yatırımcıların beklentilerini karşılamak amacıyla, minimum kaynakla hedefe ulaşma sorumluluğu üstlenmektedir.⁵⁸

2.5.3. Çevreye Karşı Sorumluluk

Bireylerin gelişimine ve yaşam koşullarına yön veren, onları dolaylı veya dolaysız olarak etkileyen biyolojik, toplumsal ve coğrafi etkenler çevre olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹ Tıpkı bireyler gibi işletmeler de çevreden etkilenmektedirler.

⁵⁶ Çelik, s.65.

⁵⁷ P.C. Tulsian ve Vishal Pandey, **Business Organisation and Management**, Second Impression, London: Pearson Education, 2009, s.34.

⁵⁸ Mirze, s.392.

⁵⁹ Arzu Cansaran ve Cengiz Yıldırım, “Çevre Bilimi ile İlgili Başlıca Terimler ve Kavramlar”, Orçun Bozkurt (Ed.), **Çevre Eğitimi** içinde (1-19), 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2012, s.1.

İşletmeler faaliyetlerini bir çevre üzerinde devam ettirmektedir ve sürdürülebilir olmaları için bulundukları çevreye önem vermeleri ve korumaları gerekmektedir. Bu durumda da çevreye karşı sorumlulukları oluşmaktadır. Günümüzde çevre sorunları artmakta ve bunun sebepleri arasında nüfusun hızla artması yer almaktadır. Hızla artan nüfus karşısında tüketilen mallara ve hizmetlere ihtiyaç artmakta ve bu da daha fazla üretime yol açmaktadır.⁶⁰ Çevrecilik anlayışının, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki yeri ve önemi giderek artmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken ekolojik dengeye zarar verebilmekte ve bu durum karşısında ülkeler, işletme faaliyetlerine sınırlamalar ve yasaklar getirebilmektedirler. Bunun bilincinde olan işletmeler çevresel standartlar oluşturmaktadırlar ve sundukları ürünlerde ekolojik yapıya önem göstermektedirler.⁶¹

İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları aşağıdaki şekilde ele alınabilmektedir.⁶²

- Doğal kaynakların kullanılmasında sorumlu ve verimli olmak,
- Üretim süreçlerinde kullandıkları enerji kaynaklarında, çevreye zarar vermeyecek kaynakları tercih etmek (güneş, rüzgâr enerjisi, vb.) ve enerji tasarrufu sağlamak,
- Yenilenemez kaynakların korunmasını sağlamak ve üretim sürecinde geri dönüşümü olan malzemeler kullanmak,
- Ürünlerini çevre dostu olacak şekilde üretmek,
- İşletme faaliyetlerinde çevre dostu üretim süreçleri uygulamak ve çevre dostu teknolojiler kullanmak,
- Çevrelerinin zarara uğraması karşısında hazırlıklı olmak ve zararı onarmak,
- Sivil toplum örgütleri ve çevreci gruplar ile ilişkilerinde süreklilik ve birlik sağlamak,

⁶⁰ Selim İnancılı, **Ulusal ve Uluslararası Boyutta Çevre Ekonomisi**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s.33.

⁶¹ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 9. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 2015, 9.Baskı, s.371.

⁶² Aydınalp, s.15.

- Kamuoyuna işletmenin sebep olduğu çevre, sağlık ve güvenlik sorunları hakkında bilgi vermek,
- Kabul gören çevreci denetleme yöntemlerini desteklemek ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- İşletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan zararlı atıkları en aza indirmek ve atıkların tekrar kullanılması için arıtma tesisleri oluşturmak.

İşletmelerin sürdürülebilir olması için ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi için çevreye karşı sorumluluklarına önem vermesi ve çevreye karşı olan zararları en aza indirmesi gerekmektedir.

2.5.4. Tüketicilere Karşı Sorumluluk

Tüketici, kişisel istek ve ihtiyaçlarını gözeterek pazarlama bileşenlerini satın alma kapasitesine sahip gerçek kişiler olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler işletmelerin sunduğu ürün veya hizmeti değerlendirmektedirler ve bu değerlendirme sonucunda ürünü kabul etme veya reddetme imkânlarına sahip olmaktadır.⁶³ Günümüzde tüketici değerlendirmelerinin önemi, sosyal medyanın etkisiyle artmaktadır. Bir ürün veya hizmet satın alındığında, başka tüketicilerin o ürün veya hizmet hakkındaki değerlendirmeleri ve işletme hakkındaki değerlendirmeleri, tüketiciyi etkilemektedir. Tüketici değerlendirmeleri işletmelerin, rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilirliği açısından önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerin tüketici memnuniyeti için birtakım sorumlulukları oluşmaktadır.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine karşı duyarlı olan tüketiciler, önemli paydaş gruplarından biri olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile tüketicilerin işletmeye ve sunduğu ürünlere verdiği değer arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu pozitif ilişki işletmeleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için daha fazla kaynak ayırmaya ve yatırım yapmaya yönlendirmektedir. İşletmeler fayda sağlayacak olan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına destek olacak hedefler oluşturmaktadırlar. Tüketicilerin kurumsal

⁶³ Yavuz Demirel, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.19.

sosyal sorumluluk faaliyetlerine tepkilerini göz önünde bulunduran işletmeler, en uygun kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini geliştirebilmektedirler.⁶⁴

İşletmelerin tüketiciye karşı sorumlulukları şu şekilde sıralanabilmektedir:⁶⁵

- Reklamlarda yanıltıcı bilgilere yer vermemek,
- Tüketicilere doğru ve eksiksiz bilgiler sunmak,
- Ürünlerin içeriğinde ve ambalajlarında sağlığa zararlı maddelerin kullanılmasından kaçınmak,
- Garanti şartlarının içeriğine uymak,
- Ürünlerin tüketiciye ulaştırılması için dağıtım kanallarına ve uygulamalarına özen göstermek,
- Müşteri şikâyetlerine önem verip sorunların çözüme kavuşturulması için gerekeni yapmak.

2.5.5. Tedarikçilere Karşı Sorumluluk

İşletmeler üretim ve dağıtım aşamasında çeşitli girdilere ve ham maddelere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelere ham maddeyi sağlayan tedarikçiler, ürünlerin zamanında pazara sunulması, ürünlerde kalitenin korunması, ihtiyaçların zamanında yetiştirilmesi ve üretim maliyetlerinin azaltılması açısından önemli bir etkiye sahip olmaktadır.⁶⁶ İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken tedarikçiler tarafından sağlanan ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar ve tedarikçilere karşı sorumlulukları oluşmaktadır. İşletmeler ve tedarikçiler fiyat, teslimat ve ödeme konularında makul yollar bulmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin tedarikçilere adil ve düzenli ücret ödemeleri sorumlulukları arasında yer almaktadır.⁶⁷

⁶⁴ C.B. Bhattacharya ve Sankar Sen, “Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, **California Management Review**, Vol:47, No:1, Fall 2004, s.10

⁶⁵Uğur, s.40.

⁶⁶ Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013, s.12.

⁶⁷ Tulsian and Pandey, p.35.

2.5.6. Rakiplere Karşı Sorumluluk

Aynı endüstride veya iş alanında faaliyet gösteren ve aynı müşteri gruplarına mal ve hizmet sunan diğer işletmeler rakip olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸ İşletmelerin rakiplerine karşı sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:⁶⁹

- Rekabet ortamının uygun olmasını sağlama,
- Rakiplerinin maddi haklarına ve mülkiyet haklarına saygı gösterme,
- Etik ilkelere uygun şekilde davranma,
- Sağlıklı rekabet ortamının oluşmasını sağlamak.

2.5.7. Topluma Karşı Sorumluluk

İşletmeler kâr amacı gütmeyen ötesinde toplumun beklentilerini karşılamakla da sorumlu olmaktadır. Toplumun yasal, etik, ekonomik ve hayırseverlik beklentilerini yerine getirmek, işletmelerin topluma karşı sorumlulukları arasında yer almaktadır.⁷⁰ Bir işletme toplumun ticari ve kamu beklentilerini, etik değerlerini ve yasal gerekliliklerini yerine getirmekle birlikte insanlara, topluluklara ve çevreye saygılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmekle de sorumlu olmaktadır.⁷¹ İşletmelerin temel sorumluluklarının başında yürüteceği faaliyetlerde hukuk üstünlüğünü gözetmesi, yasaya aykırı davranmaması gelmektedir. Toplumun ekonomik beklentilerini karşılamak için yenilikçi ürün ve hizmetler yaratarak kâr sağlama ve hissedarlarının değerini arttırması sorumluluğu bulunmaktadır.⁷² İşletmeler bulundukları toplumu koruma ve geliştirme sorumluluğuna sahip olmakla beraber kaynaklarını toplum yararına kullanmakla da yükümlü olmaktadır.⁷³ İstihdam alanı oluşturarak işsizliğin önüne geçmek, geri kalmış bölgelerin kalkınmasına destek sağlamak işletmelerin sorumlulukları arasında yer almaktadır.⁷⁴ Toplumun eğitim ve sağlık alanlarında gelişmesine katkı sağlamak, spor ve kültürel değerlerinin korunmasında rol oynamak,

⁶⁸ Çetin, s.12.

⁶⁹ Tulsian ve Pandey, s.35

⁷⁰ Plessis, Varottil and Veldman, p.52.

⁷¹ Philip Kotler ve Nancy Lee, **Corporate Social Responsibility**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s.3.

⁷² Nicholas Capaldi, "Corporate Social Responsibility and the Bottom Line", **International Journal of Social Economics**, Vol.32, No.5, (February, 2005), s.414.

⁷³ Kılıç, s.127.

⁷⁴ Küçük, s.79.

sivil toplum örgütlerine destek sağlamak işletmelerin topluma karşı sorumlulukları arasında yer almaktadır. İşletmeler güçleri oranında toplumsal sorunlara destek sağlamaktadırlar. Toplumsal sorunlara destek sağlamaları açısından işletmelerin büyüklüğü önem taşımaktadır. Büyük işletmeler yeteri kadar finansal kaynaklara ve insan kaynaklarına sahip oldukları için toplumsal sorunlara yardım etme kapasiteleri artmaktadır.⁷⁵

2.5.8. Devlete Karşı Sorumluluk

İşletmelerin yürürlükteki yasalara uygun şekilde hareket etmesi, vergilerini dürüst ve düzenli şekilde ödemesi, faaliyetlerini sürdürürken kaynakları doğru şekilde kullanması, ülkenin geri kalmış yerleşim yerlerinin geliştirilmesine destek olması, yoksulluk ve işsizlik gibi ulusal sorunların çözümünde ve en aza indirilmesinde destek sağlaması devlete karşı sorumluluklarını oluşturmaktadır.⁷⁶

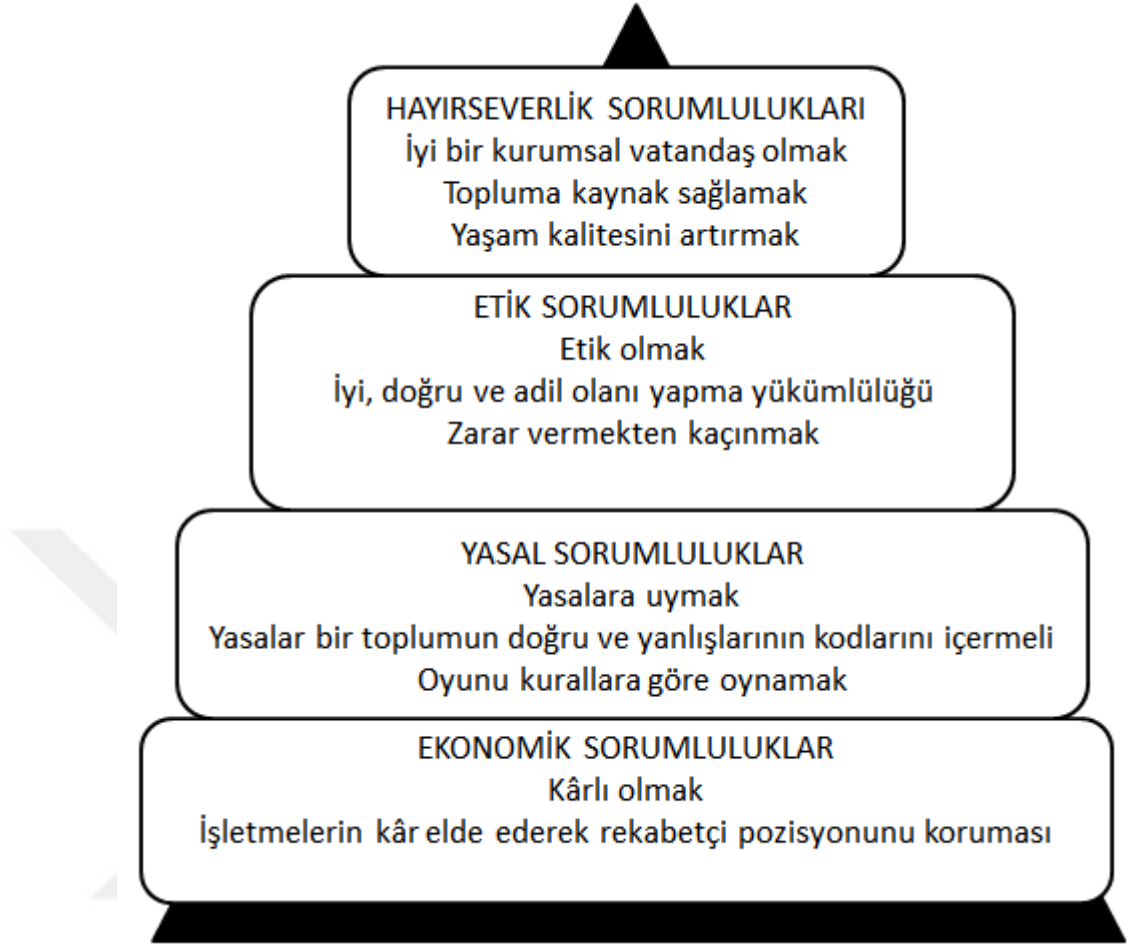
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

Günümüzde insanlar, işletmelerden yasal düzenlemeler kapsamında yürüttükleri faaliyetlere ek olarak etik ve gönüllü sorumluluklarla ilgili de faaliyetlerde bulunmalarını beklemektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları arasında öne çıkan yaklaşımlardan biri olan Carroll'un yaklaşımında; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukların yer aldığı bir piramit oluşturulmuştur.⁷⁷

⁷⁵ Aydınalp, s.19.

⁷⁶ Tulsian ve Pandey, s.35.

⁷⁷ Kılıç, s.158



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, Vol.34, No.4 (July-August 1991), s.42.

Piramidin tabanını oluşturan ekonomik sorumluluklar diğer sorumluluklarının dayanak noktası olmaktadır ve kârlılıkta sürekliliği temel almaktadır. İşletmelerin yasalara uygun şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri yasal sorumluluklarını kapsarken aynı zamanda ahlaki ilkelerin de bir boyutunu oluşturmaktadır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar işletmeler için gerekli olan sorumlular arasında yer almaktadırlar. Etik sorumluluklarda ise işletmelerden, amaçlarına ulaşmak için seçtikleri yöntemleri toplumsal refaha zarar vermeden gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Piramidin en üstünde yer alan gönüllü sorumluluklar ise işletmelerin kendi istekleri doğrultusunda toplum yararına sergilediği hayırsever faaliyetleri kapsamaktadır. Etik ve gönüllü

sorumluluklar işletmeler için zorunlu olmayan ancak işletmelerden beklenen sorumluluklar arasında yer almaktadır.⁷⁸

2.6.1. Ekonomik Sorumluluklar

İşletmelerin temel amaçları arasında kârlılık, büyüme ve topluma hizmet yer almaktadır. İşletmelerin toplum ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten birer ekonomik birim olmaları, ekonomik sorumluluklarının kaynağını oluşturmaktadır.⁷⁹ İşletmeler ürettikleri ürünlerden kâr elde etmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmelerin paydaşları ise bu amacın finansal anlamda gerçekleştirilmesini ve beklentilerinin karşılanmasını istemektedirler. İşletmeler rekabet avantajını elinde tutarak ve sürekli kârlı görünerek paydaşlarının güvenini sağlamaktadır. İşletmeler çalışanlarının ekonomik beklentilerini karşılamaktan sorumlu olmaktadır.⁸⁰ Aynı zamanda tedarikçilerine karşı birtakım ekonomik sözler veren işletmelerin bu sözlerini tutması beklenmektedir. Müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerde kaliteye önem vererek fiyatlar konusunda denge sağlamak işletmelerin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Rakiplerine karşı etik bir rekabet ortamı sağlayarak onlara karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek de işletmelerin ekonomik sorumlulukları arasında yer almaktadır. İşletmelerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi müşterilerin ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmakta ve bu durum da işletmeye stratejik üstünlük sağlamaktadır.⁸¹

2.6.2. Yasal Sorumluluklar

İşletmeler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken örf, âdet ve yasalara uymaları gerekmektedir ve işletmenin bu yükümlülükleri yasal sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır.⁸² Toplumun işletmeden istediği ve işletmenin yerine getirme yükümlülüğü bulunan hususlar yasal sorumluluğun kapsamını oluşturmaktadır. İşletmelerin yasa koyucular tarafından belirlenen ilkelere ve değerlere uyma

⁷⁸ Tamer, s.1122.

⁷⁹ Koçyiğit, s.134.

⁸⁰ Yusuf Öcel ve Selim Özkurt, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık Oluşumu Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt.12, Sayı.1 (2019), s.138.

⁸¹ Mehmet Sağır, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracı Rolü”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.12, Sayı.2 (Nisan 2016), s.294.

⁸² Çetin, s. 318.

yükümlülükleri bulunmaktadır. Rekabeti düzenleyen, eşitlik ve güvenliği sağlayan, çevreyi ve tüketiciyi koruyan birtakım yasal düzenlemeler sosyal sorumluluğun ekonomik boyutuyla da ilgili olmaktadır ve işletmelerin bu düzenlemelere uyması yaptırımlarla sağlanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açılarının yasalara uygun olması gerekmektedir.⁸³ Yasal düzenlemeler kişi ve kuruluşların topluma karşı olan görev ve sorumluluklarını belirlemektedir ve bu bakış açısıyla ele alındığında işletmeler yasal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmektedirler.⁸⁴ İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken yasalılıklarının ve düzenlemelerinin işletme çalışanları tarafından algılanması yasal sorumluluğun içeriğini oluşturmaktadır.⁸⁵ İşletmelerden kâr elde etmesinin yanında faaliyetlerini sürdürürken yasal düzenlemelere uymaları beklenmektedir. İşletmeler ve toplum arasındaki “sosyal sözleşmenin” yerine getirilebilmesi için işletmelerin ekonomik amaçlarını yasalara uygun şekilde sürdürmeleri gerekmektedir.⁸⁶

2.6.3. Etik Sorumluluklar

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken yasaların ve kanunların belirtmediği durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler, böyle durumlarda sosyal talepleri duyarlı ve uygun bir şekilde karşılamaları etik sorumlulukları olmaktadır.⁸⁷ Taraflara doğru ve güvenilir bilgi sunulması, işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelini oluşturmaktadır.⁸⁸ Etik sorumlulukta işletmelerden toplum tarafından kabul görmüş değerlere ve kurallara uygun şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri beklenmektedir. İşletmelerin paydaşlarının beklentilerini kapsayan etik sorumluluk, üretim aşamasında hilelerin yer almamasını, topluma ve tüketicilere verilen sözlerin tutulmasını, işletme faaliyetlerinin adil ve doğru bir şekilde sürdürülmesini kapsamaktadır.⁸⁹ İşletmelerden, yasalar tarafından belirlenmeyen durumlarda bile toplumun beklentilerine uygun şekilde faaliyetlerini sürdürülmesi beklenmektedir. Etik sorumluluklar tüketicilerin,

⁸³ Kılıç, s.159.

⁸⁴ Koçyiğit, s.135.

⁸⁵ Osman Çalışkan ve Çağatay Ünüsan, “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2 (Güz 2011), s.157.

⁸⁶ Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, Vol.34, No.4 (July-August 1991), s.41.

⁸⁷ Çetin, s. 318.

⁸⁸ Koçyiğit, s.136.

⁸⁹ Mehmet Erhan Summak, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Davranışıyla Etkileşimi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (Eylül 2018), s.1111.

Çalışanların, hissedarların ve toplumun beklentilerinin adil ve şeffaf bir şekilde karşılanmasını ve paydaşların haklarının ahlak ve saygı çerçevesinde korunmasını içermektedir.⁹⁰

2.6.4. Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluk

İşletmelerin dışardan bir etki ve baskı olmadan tamamen istekleri dahilinde yardım etmeleri gönüllü sorumluluk olarak tanımlanmaktadır.⁹¹ Toplum işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olmalarını beklemektedir ve işletmelerin bu beklentiyi kapsayan faaliyetlerde bulunması hayırseverliğin temelini oluşturmaktadır.⁹² İşletmelerin kâr elde etme amaçlarının dışında topluma hizmet etmeleri ve hayırseverlik anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmeleri kamuoyu tarafından kabul görmelerine olanak sağlamaktadır.⁹³ Kabul görmelerinin yanı sıra bulundukları çevrede iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmalarına destek olmaktadır. Toplum işletmelerden yasal ve etik sorumluluklarının ötesinde sanat ve kültür programlarını, hayır ve eğitim kurumlarını destekleyen hayırseverlik sorumluluğunu beklemektedir. Gönüllü faaliyetlerin yasal bir zorunluluğu olmamakla beraber toplum da bunu açık bir şekilde istememektedir ve işletmelerin tamamen kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetleri kapsamaktadır.⁹⁴ Gönüllü sorumluluklar toplumun isteklerini karşılamak, sürdürülebilirliği sağlamak, kâr amacı olmayan kuruluşlarla sağlam temelli ortaklıklar oluşturmak ve çalışanların işletmeye karşı olumlu bakmalarını sağlamak için işletmeler açısından önem taşımaktadır.⁹⁵

2.7. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Konularında Tepki Stratejileri

İşletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili konulara yönelik olaylarda gösterdikleri tepki stratejileri dört gruptan oluşmaktadır.

⁹⁰ Carroll, s.41.

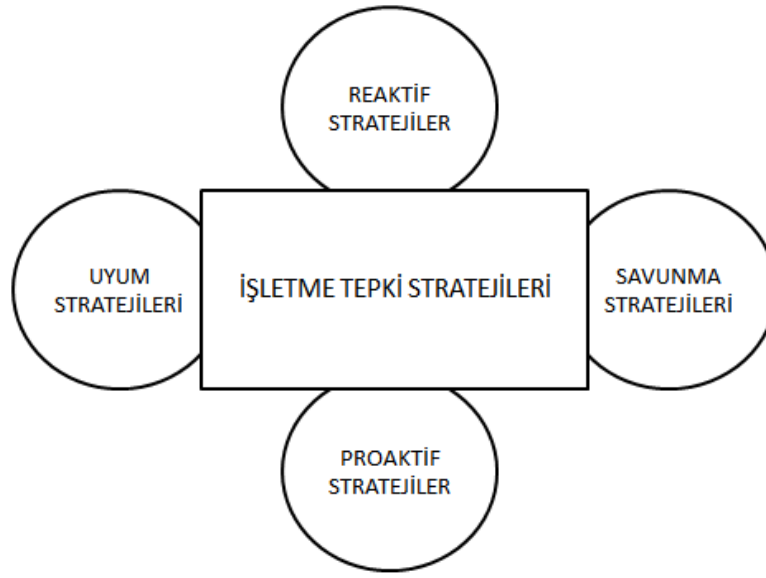
⁹¹ Çetin, s.318.

⁹² Carroll, s.42.

⁹³ Koçyiğit, s.136.

⁹⁴ Summak, s.1112.

⁹⁵ Öcel ve Özkurt, s.141.



Şekil 2: İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Olaylarında Tepki Stratejileri

Kaynak: S. Kadri Mirze, **İşletme**, Birinci Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2010, s.393.

Reaktif stratejiler, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kaçması ve bu konuda duyarlılığının olmaması durumunda yürüttükleri stratejileri kapsamaktadır. Bu stratejide işletmeler yürüttükleri faaliyetlerin sosyal sorumluluk açısından tepkilerle ve suçlamalarla karşı karşıya kalması durumunda, laboratuvar testleri sonuçlarının açıklanması, uzman danışmanlardan destek sağlanması gibi girişimlerde bulunmaktadırlar.

Savunma stratejilerinde, işletmeler faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sosyal sorumluluğu üstlenmektedirler. Bu strateji, toplumsal suçlamaların ve yaptırımlara yol açacak sorunların işletmeye en az zarar verecek şekilde çözümlenmesini kapsamaktadır.⁹⁶ Savunma stratejilerinde işletmeler, yasal sınırlar içinde kalmaya özen göstermekte ve mevzuatta tanımlı olmayan durumlarda etik dışı davranabilmektedirler.⁹⁷

Uyum stratejilerinde genelde kamuoyu baskısı, işletmelerin faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarını kabul etmelerini sağlamaktadır. Bu stratejide işletmeler, ekonomik ve

⁹⁶ Mirze, s.393.

⁹⁷ Kılıç, s.156.

yasal yaptırımları yerine getirmek için uzman danışmanlardan destek sağlamaktadırlar.⁹⁸ Uyumlu tutum gösteren işletmeler toplumsal hassasiyete önem verip sosyal sorumluluk ile ilgili konularda toplum tarafından kabul gören ve doğru olan kararı vermek için çaba göstermektedirler.⁹⁹

Proaktif stratejiler sosyal sorumluluk faaliyetlerinde öncü ve gönüllü olan, sosyal sorumluluk konusunda duyarlılığı bulunan işletmelerin yürüttükleri stratejileri kapsamaktadır. Herhangi bir baskı ve tepki olmadan gönüllü olarak toplumun ihtiyaçlarını gözeterek ne tür katkılarda bulunabileceğini tespit eden işletmeler bu stratejiyi benimsemektedirler.¹⁰⁰ Proaktif sosyal sorumluluk tutumunu benimseyen işletmeler geri dönüşüm, temiz çevre, kaynakların korunması, yoksulluğun azaltılması gibi konularda yürütülen çalışmalara destek veren işletmeler arasında ilk sıralarda yer almaktadırlar.¹⁰¹

2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların iş süreçlerinde daha etkin rol oynamasına ve hem çalışanların hem de müşterilerin sadakatlerinin artmasına olanak sağlamaktadır. Sivil toplumlarla özel sektör arasındaki işbirliğinin gelişmesini sağlamaktadır. Kısa dönemde etkisini göstermese bile uzun dönemde kârlılığını arttırmaktadır. İşletmelerin itibarlarını arttırmakla beraber rekabet avantajı sağlamalarında da etkin rol oynamaktadır.¹⁰²

Kurumsal sosyal sorumluluk hem işletmeye hem de paydaşlarına fayda sağlamaktadır. İşletmeye sağladığı başlıca faydalar arasında, rekabet avantajı elde etme, şirkete bağlılığı arttırma, yetenekli çalışanı cezbetme ve elde tutma, itibar kazanma, kurumsal imajı arttırma, müşteri sadakatini sağlama ve işbirliklerinde gelişme sağlama yer almaktadır. Paydaşlarına sağladığı faydalara bakıldığında ise, yöneticilerin yaratıcı düşünce ve uygulamaları ortaya çıkarmasını sağlamakta, etik konularda daha fazla farkındalık oluşturmakta ve motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları

⁹⁸ Mirze, s.393.

⁹⁹ Kılıç, s.157.

¹⁰⁰ Mirze, , s.393.

¹⁰¹ Kılıç, s.157.

¹⁰² Kılıç, s.153.

sağlamaktadır. Hissedarlara sosyal sorumluluk ile ilgili projelerde kolay fon temini sağlamakta ve işletme faaliyetlerinde yatırımların artmasını sağlamaktadır. Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı ve daha iyi çalışma koşulları, etik ilkelere dayalı insan kaynakları politikaları, fırsat eşitliği ve işçi standartlarında iyileşme sağlamaktadır. Müşterilere satın alma sürecince bilgi temin etme, dürüst fiyat ve kaliteli ürün sunma, onların şikâyetlerini dikkate alma ve çözümleme olanağı sağlamaktadır. Rakiplere adil rekabet ortamı sağlamaktadır ve tedarikçilere fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüst davranmayı sağlamaktadır. Topluma eğitim, sağlık ve kültür alanlarında yatırım sağlarken sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Yolsuzlukla mücadele ederek ve yasalara bağlı kalarak, kamusal alanlara yatırım sağlayarak, ekonomik ve sosyal sorunlara destek vererek ise devlete fayda sağlamaktadır. Çevresel teknoloji kullanarak, çevre kirliliğinin azaltılmasını sağlayarak, kültürel mirasların korunmasına destek olarak, enerji tasarrufu yaparak ve geri dönüşüme önem göstererek çevreye fayda sağlamaktadır.¹⁰³

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hem işletmeye hem de işletmenin paydaşlarına birçok fayda sağlamaktadır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesi ve bu faaliyetleri arttırması sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Gerek iç paydaşlar gerekse dış paydaşlar için itibarlı ve güvenli bir ortam sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dezavantajlarına değinildiğinde başta maliyet gelmektedir. Sosyal faaliyetler sürdürülürken, ürün maliyetlerine yansıtılmakta ve bu da fiyatları arttırıp pazar kaybına yol açmaktadır. Sosyal faaliyetlerin sürdürülmesi için insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıkmakta ve işletmelerin yeni insan kaynağı arayışına girmesine neden olmaktadır. İşletmenin yöneticilerinin ve paydaşlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine gereğinden fazla önem göstermesi, örgütün asıl amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilmektedir.¹⁰⁴ Sosyal amaçlara fazla odaklanmalarının ekonomik verimliliklerine olumsuz etkileri olabilmektedir. İşletmelerde sosyal kontrollerin az olması karmaşık ve tatmin edilemeyen sosyal beklentiler yaratmakta, bu da toplum ve işletme açısından yüksek maliyetlere neden

¹⁰³ Aktan ve Börü, s.30.

¹⁰⁴ Şimşek, Çelik ve Akgemci, s.375.

olmaktadır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bazı dezavantajlarının olmasına rağmen işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine duyarsız kalmaları imaj kaybı, güven eksikliği, motivasyon eksikliği, bağlılıkta azalmalar, iletişimde zayıflık gibi çeşitli risklerle karşı karşıya kalacakları anlamına gelmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁵Salih Yeşil, **Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012, s.327.

3. YETENEK YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarına, yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlere, yetenek yönetiminin kuramsal temellerine, insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecindeki yerine, yetenek yönetimindeki yetki sorumluluk dağılımına ve yetenek yönetimi sürecine yer verilmektedir.

3.1. Yetenek Kavramı

Yetenek yıllar boyunca insanlara ve bölgelere göre farklı anlamlarda kullanılan ve değişime uğrayan bir kavram olmuştur. İlk olarak Babiller, Asurlular, Romalılar ve Yunanlılar başta olmak üzere bazı eski medeniyetler tarafından ağırlık ifadesi olarak kullanıldığı bilinmektedir. İngilizceye İncil aracılığıyla girdiği bilinen yeteneğin, bir gümüş ağırlığına atfedilen değeri tanımlamak için kullanıldığında parasal bir birimi ifade ettiği bilinmektedir. 13. yüzyıla kadar bir eğilim ifade edilen yeteneğin, 15. yüzyılda zenginlik, hazine, zihinsel bağış ve doğal kabiliyet olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. 17. yüzyılda yetenek kavramı doğal bir özellik, kabiliyet ve üstün zihinsel bir güç ile ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. 19. yüzyıla gelindiğinde ise bireyin içinde var olan yetenek ve kabiliyet olarak düşünüldüğü bilinmektedir.¹⁰⁶

Yetenek, özel yetkinliklere sahip olan bireyi ifade etmektedir. İşletmeler için stratejik öneme sahip olan bu yetkinliklerin diğer işletmeler tarafından kopyalanması zor olmaktadır. İşletmelerin yetenek sahibi çalışanlardan yoksun olması, işletmelerde kriz durumu oluşturabilmektedir.¹⁰⁷

Yetenek kavramı geniş bir kapsamla, bireylerin yapabildiklerinin toplamını ifade etmektedir. Bireylerin hünerleri, deneyimleri, zekâları, tutumları, yargıları ve karakterleri bu kapsamın içinde yer almaktadır. İşletmeler hem günümüzde hem de gelecekte ihtiyaçları karşılamak için gereksinim duydukları yeteneğe ve davranışa sahip

¹⁰⁶ Carole Tansley, "What do we mean by the term "talent" in talent management?", **Industrial And Commercial Training**, Vol.43, No.5, 2011, s.267.

¹⁰⁷ Marieke Born ve Marieke Heers, "Talent Management: alternatives to the single-ladder approach", **Faculty Report**, Copenhagen, Denmark: DEA- Danish Business Research Academy, July 2009, s.17.

bireyleri toplamak, geliştirmek ve elde tutmak için stratejiler ya da sistemler oluşturmaktan sorumlu olmaktadır.¹⁰⁸

Yetenek kavramının geleneksel olarak kullanımında özellikle spor, sanat ve entelektüel uğraşlarla ilgili özel bir armağandan bahsedilmektedir. Bireylerin deneyimlerinin, bilgilerinin, becerilerinin ve davranışlarının toplamı olarak ifade edilen yeteneğın, iş hayatına aktarılması beklenmektedir. Günümüzde işletmeler bireylerin sahip olduğu çeşitli yetenekleri bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.¹⁰⁹

Dries yeteneğı farklı bakış açılarıyla tanımlamaktadır. Dries'ın bakış açısına göre yetenek tanımları şu şekilde ele alınmaktadır:¹¹⁰

İnsan kaynakları yönetimi bakış açısına göre yetenek, işletmeye katkı sağlayan insan sermayesi olarak düşünölmektedir.

Endüstri ve Örgüt psikolojisi bakış açısına göre yetenek, bireysel farklılıklardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışan seçimi, performans değerleme ve terfi sistemlerinde etkili olmaktadır.

Eğitim psikolojisi bakış açısına göre yetenek, üstün yeteneğe sahip olma olarak görölmektedir.

Meslek psikolojisi bakış açısı yeteneğı benlik kavramı olarak değerlendirmekte ve kimlik olarak görmektedir.

Pozitif psikoloji yeteneğı güç olarak değerlendirmektedir.

Sosyal psikolojiye göre ise yetenek algı olarak görölmektedir ve toplumsal algı üzerinde durulmaktadır; yani kabul görmeyen yetenek mevcut olmamaktadır.

¹⁰⁸ Tamer Keçecioğlu ve Gözde Gülen Aydın, **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi**, 2. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2017, s.17.

¹⁰⁹ Peter Cheese, Robert J Thomas ve Elizabeth Craig, **The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance**, First Published, London: Kogan Page Limited, 2008, s.46.

¹¹⁰ Nicky Dries, "The psychology of talent management: A review and research agenda", **Human Resource Management Review**, Vol.23, No.4 (December 2013), s.275.

Yetenek bireylerde doğuştan var olan, kişiye özel, belli ve özel alanlardaki üst düzey beceriler olarak ifade edilmektedir. Bireylerin öğrenme, üretme, sergileme gücü bakımından potansiyelini ortaya koymaktadır. Yetenek, başlarda psikoloji biliminin çalışma alanına dahil olsa da zaman içinde yönetim bilimlerinin de alanına girmektedir. Psikoloji bilimi yeteneğe bireyler açısından bakarken, yönetim bilimleri sistem yeteneği ve sistemdeki çalışanların yeteneği açısından bakmaktadır.¹¹¹

Tablo 3: Eski ve Yeni Yetenek Anlayışı

YETENEĞE ESKİ BAKIŞ	YETENEĞE YENİ BAKIŞ
Çalışanların işletmeler için çok önemli varlıklar olduğu düşünülmektedir.	Daha iyi yeteneklerin işletme performansına daha iyi etki edeceğine inanılmaktadır.
İnsan kaynakları çalışan yönetiminden sorumlu olmaktadır.	Tüm yöneticiler yetenek havuzunu kuvvetlendirmek için sorumlu olmaktadır.
Yılda iki günlük planlama çalışması yapılmaktadır.	Yetenek yönetimi işletmede yaşayan önemli bir konu olarak görülmektedir.
Kalan çalışanlar miras olarak düşünülmekte ve onlarla çalışmaya devam edilmektedir.	Yetenek havuzu ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmakta ve cesur eylemler üstlenilmektedir.

Kaynak: Tamer Keçecioğlu ve Gözde Gülen Aydın, **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2017, s.35.

Günümüzde yetenek kavramı rekabet avantajı elde etme konusunda sermayeden, strateji oluşturmada, araştırma ve geliştirmeden daha önemli hale gelmektedir. Sermayenin bol olduğu, stratejilerin taklit edilebilir olduğu, teknolojinin sürekli değiştiği ve kısa bir ömrünün olduğu düşünüldüğü zaman, rekabet avantajı elde etmede en önemli kaynak yetenek olmaktadır. McKinsey danışmanlarından oluşan bir grubun “Yetenek Savaşı” olarak adlandırılan çalışmalarında, yetenekli insan arayışının sürekli ve maliyetli bir savaş haline geleceği düşünülmektedir.¹¹²

3.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacak kilit pozisyonların belirlenmesini, bu pozisyonlar için potansiyeli ve performansı yüksek bireylerden oluşan yetenek havuzunun oluşturulmasını, yetkin

¹¹¹ Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, 1.Baki, Ankara: İmge Kitabevi, 2015, s.21.

¹¹² Tapomoy Deb, **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management**, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005, s.17.

bireylerin bu pozisyonlara yerleştirilmesini ve işletmeye olan bağlılıklarının korunmasını sağlayan farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi olarak ifade edilmektedir.¹¹³

İşletmelerin stratejik pozisyonlarında oluşan yetenek ihtiyacının öngörülmesi ve bu ihtiyacın karşılanması süreci olarak değerlendirilen yetenek yönetiminin, genellikle yönetici pozisyonları üzerine yoğunlaştığı ifade edilmektedir.¹¹⁴

İşletmeler, herhangi bir zorlukla karşılaşılması durumunda bu zorluğun üstesinden gelebilmek ve belirledikleri stratejileri gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları hedeflere ulaşabilmek için yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Yetenek yönetimi, işletmelerin hâlihazırda var olan yetenekleri ile ihtiyaç duydukları yetenekler arasındaki boşluğu belli bir sistem çerçevesinde doldurmaya çalışan ve insan kaynaklarını merkezinde tutan bir yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁵

Yetenek yönetimi, hangi yetkinliklere gereksinim duyulduğuna, çalışanların işletmeye nasıl alınması gerektiğine, işletme içerisindeki terfilerine, farklı görevlere geçiş yapmalarına ve işletmeden hangi şartlarda ayrılacaklarına odaklanmaktadır.¹¹⁶

Temel olarak yetenek yönetimi gelecekte oluşabilecek iş ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması için yetenekleri çekmek, geliştirmek, görevlendirmek ve elde tutmak amacıyla tasarlanmış süreçler, kültürel normlar ve programlar kümesi olarak ifade edilmektedir.¹¹⁷

Yetenek yönetiminin tanımı ve kapsamı birçok araştırmacı tarafından yazılmakta ancak birçok varsayım olmasından dolayı yetenek yönetiminin kesin tanımını belirlemek zorlaşmaktadır. Kavrama ilişkin farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki yetenek yönetimini, insan kaynakları yönetiminin

¹¹³ Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio ve Jaap Paauwe, "Talent management: Current theories and future research directions", **Journal of World Business**, Vol.49, No.2 (April 2014), s.174.

¹¹⁴ Peter Cappelli ve JR Keller, "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.1 (2014), s.307.

¹¹⁵ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, Sayı.52 (Eylül 2009), s.110.

¹¹⁶ Canan Çetin, Mehmet Lütü Arslan ve Esra Dinç, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014, s.11.

¹¹⁷ Robert F. Silzer ve Ben Dowell (Ed.), **Strategy- Driven Talent Management**, San Francisco: Jossey-Bass, 2010, s.18.

uygulamalarıyla bağdaştırmaktadır ve işe alım, geliştirme, kariyer yönetimi, yedekleme yönetimi gibi faaliyetleri kapsadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşımı savunanlara göre yetenekleri yönetmek aslında insan kaynakları departmanının süreçlerini daha hızlı bir şekilde işletme geneline uygulamayı gerektirmektedir.¹¹⁸ Buna rağmen insan kaynakları anlayışına ve yetenek yönetimi stratejilerinin gelişimine hiçbir katkı sağlamadığı yönünde eleştiriler alan bu yaklaşımın, insan kaynakları yönetimi tanımını gereksiz yere tekrardan yaptığı düşünülmektedir.¹¹⁹

İkinci bir yaklaşım yetenek havuzu kavramı üzerinde durmaktadır. Yetenek yönetimini çalışanların işletme içerisindeki işlere yeterli bir şekilde uyumunu sağlamak için tasarlanan bir süreç olarak görmektedir. Çalışan ihtiyacının tahmin edilmesi ve bu bağlamda kurumsal sistemler aracılığıyla yönetilmesi temel amaç olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısı insan kaynakları departmanının uygulamalarını ve süreçlerini de kapsayabilmektedir.¹²⁰ Ancak bu yaklaşım yetenek yönetimi ile ilgili herhangi bir teori veya uygulama içermediği için ve kavramın gelişmesine herhangi bir katkı sağlamadığı için eleştiriler almaktadır.¹²¹

Üçüncü yaklaşım ise örgütsel sınırlara veya belirli pozisyonlara bakılmaksızın yeteneklere genel olarak odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iki görüş üzerinde durmaktadır. İlk görüşe göre performans düzeyleri temel alınmaktadır. Yeteneğin bu düzeylere göre yönetilmesi gerektiğini ve bunun da yetenek yönetimi olarak adlandırıldığını ifade etmektedir. İkinci görüş ise yeteneğin insani ve demografik açıdan farklılaştırılmadan yönetilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamak için güçlü bir insan kaynakları fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır, yetenek bu bağlamda kritik olmakta ve bu fonksiyonu gerçekleştirmek için rol üstlenmektedir.¹²² Bu yaklaşım ise herhangi bir strateji içermemesi, belirli bir

¹¹⁸ Robert E. Lewis ve Robert J. Heckman, "Talent management: A critical review", **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2 (June2006), s.140.

¹¹⁹ Mohamed Wahba, "Talent Management Practices Effect on Employee Engagement Applied in the Logistics Sector in Egypt", **World Review of Business Research**, Vol.6, No.2 (September 2016), s.31.

¹²⁰ Lewis ve Heckman, s.140.

¹²¹ Wahba, s.31.

¹²² Lewis ve Heckman, s.141.

çerçevesinin olmaması, hedef odaklı ve spesifik olmaması açısından eleştirilere maruz kalmaktadır.¹²³

Literatürdeki bazı çalışmalarda ise yetenek yönetimi tanımlanırken beş farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir:¹²⁴

Süreç yaklaşımına göre yetenek yönetimi, işletmedeki tüm çalışanların yeteneklerine göre en uygun hale getirilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin yetenekli çalışanların başarılı kariyer yapmalarını sağlayacak sistemleri, hayata geçirmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Yetenek yönetimi sürecinin, yetenekli çalışanların performans ve yeterlilik gereksinimlerini karşılaması durumunda, onların gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kültürel yaklaşım yetenek yönetimini, faaliyetlerden oluşan bir yapı olarak görmekten ziyade bir zihniyet olarak görmektedir. Bu yaklaşım yetenekli bireylerin zaten başarılı olacağı ve bu başarının iş başarısına yansıtacağı inancı üzerinde durmaktadır. Yetenek yönetiminin en az yapılandırılmış bu yaklaşımı, yaratıcı bireyler ve girişimciler için uygun bir yaklaşım olmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin, kuralların ve süreçlerin yokluğunda, kendi fırsatlarını yaratmak ve değerlerini kanıtlamak için özgür olduklarını ifade etmektedir.

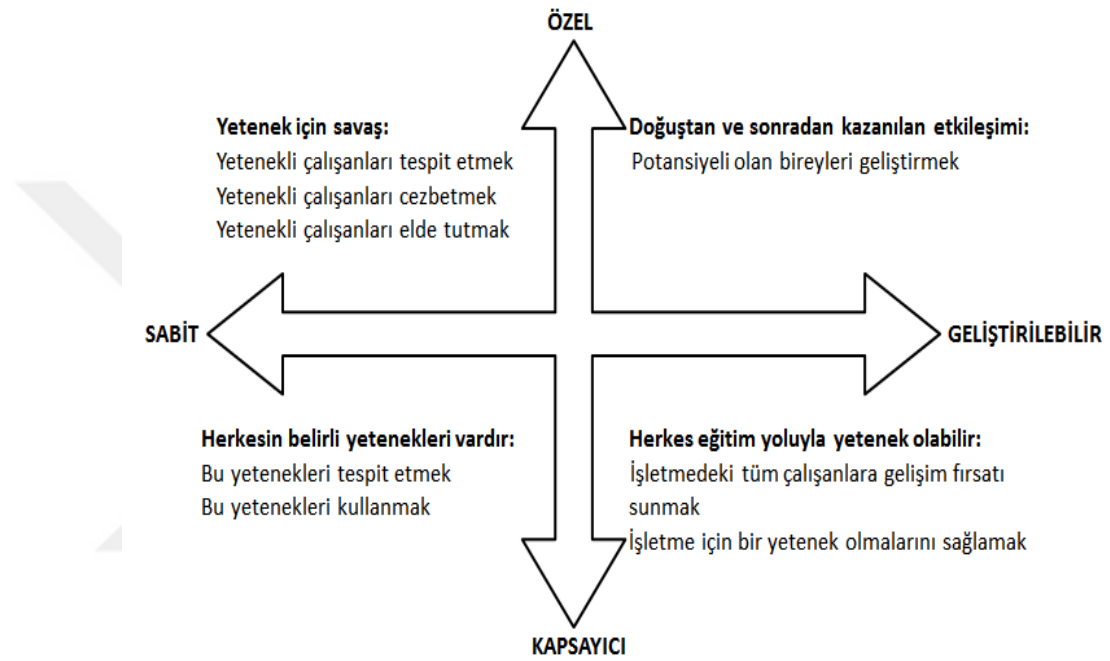
Rekabetçi yaklaşım yetenek yönetimini, yetenekli insanların tanımlanması, isteklerinin belirlenmesi ve bu istekler doğrultusunda beklentilerinin karşılanması olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşım çalışanları işletmelerin en değerli varlığı olarak görmektedir. Yeteneklerin motive edilmesi gerektiği ve yetenekli çalışanlara sahip olan işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilecekleri üzerinde durmaktadır.

Gelişimsel yaklaşım yetenek yönetimini, yüksek potansiyelli çalışanların hızlı bir şekilde gelişimlerini sağlamaya yönelik yöntemler ile ilgili olarak görmektedir. Bu yaklaşımda işletmeler, çalışanların işe alınmasından sonra yüksek potansiyel sergileyebilmeleri ve kariyerlerinde gelişim sağlayabilmeleri için onları teşvik etmektedir.

¹²³ Wahba, p.31.

¹²⁴ Marcus Powell ve Guy Lubitsh, "Courage in The Face of Extraordinary Talent: Why Talent Management Has Become a Leadership Issue", **Strategic HR Review**, Vol.6, No.5 (July/August 2007), s.26.

İnsan kaynakları planlaması bakış açısı yetenek yönetimini, doğru işlere doğru çalışanların uygun zamanda yerleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşım çeşitli senaryo seçeneklerini ve gelecekte yaşanabilecek olasılıkları sergileyen bir bilgi teknolojileri sistemi tarafından desteklenmektedir.



Şekil 3: Yetenek Yönetimi Bakış Açıları

Kaynak: Maria Christina Meyers and Marianne van Woerkom, “ The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda”, **Journal of World Business**, Vol.49, No.2, April 2014, p.194.

Meyers ve Woerkom yetenek yönetimini dört farklı bakış açısını bir araya getirerek ifade etmektedir. “Özel/sabit” yetenek yönetimi bakış açısına göre “yetenek için savaşı” kazanan işletmelere bakıldığında, rakiplerinden daha fazla yetenekli çalışanları işletmelerinde tuttuğu görülmektedir. İşletmelerin daha fazla yetenekli çalışana sahip olmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların yeteneklerinin değerli, nadir ve ikame edilemez olduğu ve bu yeteneklerin rakiplerin önüne geçmede etkili olduğu düşünülmektedir. “Özel/geliştirilebilir” yetenek yönetimi bakış açısı ise özel/sabit yetenek yönetimi bakış

açısıyla benzer şekilde yeteneğin nadir olduğunu ve kısmen de olsa doğuştan var olduğunu ifade etmektedir. Farklı olarak bu bakış açısı yeteneğin gizli bir potansiyel olduğunu ancak gelişim yoluyla ortaya çıkabileceğini savunmaktadır.

“Kapsayıcı/sabit” yetenek yönetimi bakış açısı ise işletme çalışanlarının hepsinin yeteneklerine ve niteliklerine odaklanılarak işletmenin gelişmesinin sağlanacağını ifade etmektedir. Öteki bakış açılarının aksine yeteneğe genel yaklaşmakta ve herkesin bazı olumlu özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. “Kapsayıcı/geliştirilebilir” yetenek yönetimi bakış açısının temelinde, sıradan çalışanların sıra dışı performans sergilemeleri için geliştirilmesini sağlamak yer almaktadır. Her çalışanın belirli bir alanda mükemmel olma potansiyeline sahip olabileceğini ve çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için onlara fırsat sunmak gerektiği üzerinde durmaktadır.¹²⁵

3.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında rekabet, küreselleşme, demografik değişimler, işgücü profilinin değişimi, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve entelektüel sermayenin artan önemi etkili olmaktadır.

3.3.1. Rekabet ve Küreselleşme

Günlük hayatta nerdeyse tüm faaliyetlerin temelini oluşturan ve önemli bir yere sahip olan yarış veya iktisadi literatürdeki rekabet kavramı, birden fazla bireyin aynı amaç için yarış halinde olması olarak ifade edilmektedir. Ekonomik açıdan rekabet kavramı, belirlenmiş kurallar çerçevesinde ortak amacı olan birden fazla ekonomik birimin çıkarlarını gözeterek üstünlük sağlayacak ve en iyi performanslarını ortaya çıkaracak şekilde yarışmaları olarak ifade edilmektedir.¹²⁶ 1980’li yıllardan itibaren işletmelerin rekabet koşulları ve çevre şartlarındaki değişimlerin kendini göstermeye başladığı bilinmektedir. Yaşanan değişikliklerin yeni yapılanma olan küreselleşme ile birlikte birçok yeniliği beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Küreselleşme ile

¹²⁵ Maria Christina Meyers ve Marianne van Woerkom, “ The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda”, **Journal of World Business**, Vol.49, No.2 (April 2014), ss.194-199.

¹²⁶ Sultan Fatih Kostakoğlu, **Modern Ekonomi’de Rekabet**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.15.

işletmeler ulusal alanlarının dışında rekabet etme olanağı elde etmekte, satış ve pazarlama olanakları genişlemekte ve üretim avantajı elde etmektedirler.¹²⁷

Günümüzde işletme yöneticileri rekabet üstünlüğü elde etmek için en önemli kaynağın insan olduğu bilincinde hareket etmektedirler. Yöneticiler, çalışanların hayal güçlerini, yenilikçi özelliklerini, işle ilgili bilgilerini ve yeteneklerini ortaya çıkarmak ve işletme yararına kullanmalarını sağlamak için çaba göstermektedirler.¹²⁸ Dünya ekonomisinin küreselleşmesine bağlı olarak işletmeler arası rekabet hızlı bir yükseliş göstermekte ve yıkıcı duruma gelmektedir. Oluşan sert rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, kalitelerini ve verimliliklerini arttırmak zorunda kalmaktadırlar.¹²⁹ Bu sebeple rekabet içinde oldukları işletmelerin zor taklit edebileceği beyin gücüne ve yaratıcılığa sahip yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar.

3.3.2. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi

Günümüzde insan kaynağı, demografik değişimlerin de etkisiyle farklı özelliklere ve beklentilere sahip olmaktadır. Bilgi ve özgüveni artmış, küresel düşünebilen, iletişim kaynaklarını etkin kullanabilen, iş ile özel hayat dengesini koruyabilen, hedef odaklı ve beklentileri yüksek olan bir insan kaynağı profili ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin ve eğilimlerin farklılaşması kuşak farklılığından kaynaklanmaktadır.¹³⁰ X kuşağı kariyerine sadık, otoriteye saygılı, topluma duyarlı, iş motivasyonu yüksek, risk alma eğilimi düşük ve eşit sorumluluğa sahip olunan iş ortamlarını tercih eden bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Y kuşağı sadakat duyguları az, hiyerarşik düzenden hoşlanmayan, bağımsızlığına düşkün, sık iş değiştiren, eğlenceyi seven, demokratik çalışma ortamı isteyen, destekleyici liderlik tarzını talep eden, sürekli geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyan, beklentileri karşılandığında çok çalışkan olan bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Z kuşağı ise işbirlikçi, yaratıcı, teknolojiyle iç içe, çoklu dikkat ve karar alma becerisine sahip, çalışırken eğlenmek ve sürekli öğrenmek isteyen, monoton işler yapmaktan

¹²⁷ Melih Topaloğlu ve Hakan Koç, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.171.

¹²⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.32.

¹²⁹ Topaloğlu ve Koç, s.162

¹³⁰ Dinçer Atıl, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**, 3.Bakı, İstanbul: Abaküs Yayınları, 2017, s.12.

hoşlanmayan, bireysel çalışmayı tercih eden, bilgiyi çok hızlı işleyebilen, kendi kendine yönlendiren, esnek çalışma koşulları talep eden, sınırsız kariyer anlayışı ve zayıf örgütsel bağlılığa sahip olan bir kuşak olarak değerlendirilmektedir.¹³¹

Kariyer odaklı bireyler için yeni beceri gereksinimleri istihdam anlamına gelmektedir. Bunun yanında boşanma, suç ve intihar oranlarının artması, evsizlerin artması, iflasların yaşanması, kadınların işgücündeki sayılarının artması gibi önemli toplumsal değişiklikler de kariyer kararları üzerinde etkili hale gelmektedir.¹³² Yaşanan demografik değişimler işletmeler için yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır. Yetenekli çalışanların işe alınması, motivasyonu ve işletmede tutulması önemli bir sorun haline gelmektedir. Yaşlanma, kuşak farklılığı, işgücündeki değişimler işletmelerin stratejiler geliştirmelerini ve rekabeti yönetmelerini gerekli kılmaktadır.¹³³

3.3.3. Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

İşletmelerde teknoloji girdilerden çıktılar elde etmek amacıyla kullanılan fiziksel ve fikri araçlar olarak ifade edilmektedir. Teknoloji çalışanları, grupları, işletme içi ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Aynı zamanda hangi işlerin yapılacağını ve işleri yapacak olanların hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirlemede etkili olmaktadır.¹³⁴ İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle zaman ve mesafe engeli ortadan kalkmaktadır. Teknolojik gelişmeler işletmelerin işleyiş şekillerine etki ederek değişmelerini ve gelişmelere adapte olmalarını gerekli kılmaktadır. Adaptasyon süreci işletmelerin iş dağılımını, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkileyebilmektedir.¹³⁵

İşletmeler bilişim teknolojilerinden yararlanarak daha stratejik, esnek, müşteri odaklı ve etkin maliyet yönetimine sahip olabilmektedirler. Teknoloji, insan kaynakları yönetimi sürecine etki etmekte ve işletmeler tarafından insan kaynakları işlevinin

¹³¹ Murat Bolelli, “İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme”, **Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi**, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 13-15 Haziran 2019, s.378.

¹³² Jane Yarnall, **Strategic Career Management: Developing Your Talent**, 1.Baskı, USA: Butterworth-Heinemann, 2008, p.9.

¹³³ Akar, s.35.

¹³⁴ İsmail Efîl, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 13.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015, s.116.

¹³⁵ Yasin Köse ve Hüseyin Akdoğan, “Değişim Teorileri ve Organizasyonlarda Değişim”, Sebahattin Gültekin (Ed.), **Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler** içinde (415-459), 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s.429.

yeniden yapılandırılmasını sağlayacak teknolojiler benimsenmektedir. İnsan kaynakları uzmanları teknolojiye kaynaklanan organizasyonel ve iş tasarımı değişikliklerine hazırlıklı olarak süreci yönetebilmekle sorumlu olmaktadır. Bilişim teknolojileri tabanlı işletmeler, yöneticilerin en önemli önceliği olan stratejik yetkinlik yönetimine olanak sağlamaktadırlar. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler insan unsurunu yönetmenin önemini ortaya koymakta, çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek gibi süreçlerin daha kolay ilerlemesini sağlamaktadır.¹³⁶

3.3.4. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi

Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte ekonomik büyümenin temel kaynağı olan maddi varlıklar artık yeterli olmamaktadır. İşletmeler varlıklarını devam ettirmek, rekabet avantajı sağlayarak büyümek ve katma değer yaratmak için entelektüel varlıklara da ihtiyaç duymaktadır. Entelektüel sermaye işletmelerin maddi varlıkların ötesinde, değer yaratmak için ihtiyaç duydukları kavram olarak ifade edilmektedir.¹³⁷ Değer yaratmak için kullanılan bilgi, fikri mülkiyet, tecrübe ve enformasyonu kapsamaktadır. Entelektüel sermayenin gücünün farkında olan işletmeler rekabet avantajı sağlamak için çalışan yeteneklerine ve bilgi kaynağına önem vermeye başlamaktadırlar.¹³⁸

Entelektüel sermayenin unsurlarından olan insan sermayesi, kişilerin doğuştan sahip olduğu ve sonradan kazandığı niteliklerini, bilgilerini, deneyimlerini, becerilerini ve yeteneklerini kapsamaktadır.¹³⁹ İnsan sermayesi kısaca bireylerin sahip olduğu bilginin değeri olarak ifade edilmekte ve kendilerine verilen görevleri yapabilmeleri için sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bütünü olarak değerlendirilmektedir. İnsan sermayesinin çalışanla beraber işletmeden işletmeye taşınabileceğinin ve gelişmesinin işletmenin verimliliğini artırdığının farkında olan

¹³⁶ Alok Mishra ve İbrahim Akman, "Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment", **Public Personnel Management**, Vol.39, No.3, (2010), s.244.

¹³⁷ Nilan Soylu, "Entelektüel Sermaye Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Değerlendirilmesi: BİST Teknoloji Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.85 (Ocak 2020), s.270.

¹³⁸ Nermin Ekim, Melek Acar ve Okyay Uçan, "Entelektüel Sermayenin Finans Sektöründe Değer Yaratmadaki Rolü: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, Sayı.4 (2019), s.39.

¹³⁹ Coşkun Can Aktan ve Serdar Yay, **Kurumsal Sosyal Sermaye**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019, s.47

işletmeler, insan sermayesini rekabet avantajı olarak görmekte ve önem vermektedirler.¹⁴⁰

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Sürecinde Yetenek Yönetimi

Yönetim teorilerinde yaşanan gelişmelerin ve tarihsel gelişmelerin insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde etkisi bulunmaktadır. Personel yönetiminin insanı maliyet unsuru olarak gören bakış açısının, zamanla yerini insanı üretim kaynağı ve katma değer yaratmada önemli bir kaynak olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimine bıraktığı görülmektedir. Günümüzde ise rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynak olarak görülen insan yetenekleri önem kazanmakta ve yetenek yönetimi yaklaşımı insan kaynakları yaklaşımının yeni bir vizyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴¹

Modern personel yönetimi anlayışının 1940’larda başladığı ifade edilse de personellerin sorunlarına değinilmesinin ve önem verilmesinin daha eski zamanlara dayandığı bilinmektedir. Sanayi açısından birçok gelişmenin yaşandığı 1860’lı yıllarda işletme sahiplerinin durumunun iyileşmesinin yanı sıra işçi sınıfının durumunun kötüye gittiği bilinmektedir. Bu dönemde sermaye önem kazanmakta ve emek geri planda tutulmaktadır. İşçi sınıfında yaşanan bu olumsuz gelişmelerin örgütlenmelerine yol açtığı, toplu pazarlıklarının gelişim gösterdiği ve işverenlerin verimliliği arttırmak istemesi sonucu personel yönetiminin gündeme geldiği bilinmektedir.¹⁴² Taylor 1895 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada yöneticilerin ve çalışanların sorumluluklarına değinirken, yöneticilerin işin yerine getirilmesi için en iyi yolu belirlemelerinin gerektiğini ve çalışanların ise bu yoldan işi en iyi şekilde tamamlamalarının beklendiğini ifade etmektedir. Taylor’un yönetimi bilgilendirmek amacıyla, iş için uygun olan çalışanları sistematik olarak işe almak gerektiği, bununla beraber işin ayrıntılarını belirlemek gerektiği üzerinde durduğu ve çalışanların performansını değerlendirerek işin nasıl daha iyi yapılacağına yönelik gözlemlerde bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışanlara çok az karar yetkisi veren bu yaklaşımın eleştirilere maruz

¹⁴⁰ Erkan Perktaş, “Bilgi Yönetimi Özelinde Entelektüel Sermayenin Artan Önemi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.7, Sayı.92 (Mayıs 2019), s.115.

¹⁴¹ Atıl, s.41.

¹⁴² Mehmet Akif Özer ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2017, s.13.

kaldığı bilinmektedir. Bu yaklaşımın eksik yönlerini tamamlayan Elton Mayo, iş yaşamında insanın önemine değinmekte ve çalışanların önemsendiği takdirde verimliliğin artacağını ifade etmektedir.¹⁴³

Birinci Dünya Savaşı ile birlikte ekonomide verimliliğin ön plana çıkmasının, sendikal hareketlerin güçlenmesinin, orduya asker seçmek için seçim tekniklerinin kullanılmasının, işletmelerde disiplinin önemli hale gelmesinin insan kaynakları yönetimi gelişimi üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Çalışanlarla ilgili sorunları etkin bir şekilde yönetmek için kurulan refah sekreterliği bürolarının bu dönemde genişletildiği bilinmektedir. ABD’de savaş sonrasında personel yönetimi birimleri kurulurken, İngiltere’de 1920’lere kadar refah sekreterliği bürolarının devam ettiği, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Avrupa’da personel yönetimi birimlerinin kurulduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁴ 1950’lerde personel yöneticilerinden, yönetim kurulu ile çalışanlar arasındaki huzuru sağlanmaları ve çalışanlarla ilgili sorun yaşanmasını engellemeleri beklenirken, 1970’lerde operasyonların sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlamaları beklenmektedir. Bu yıllarda personel yöneticilerinden iş başvurularının takip edilmesi, performans değerlendirme raporlarının tutulması, çalışan dosyalarının ve kayıtlarının doğru bir şekilde tutulması gibi sınırlı faaliyetleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu dönemde personel yönetiminin diğer işlere göre daha kolay görüldüğü, yönetime katılımlarının çok az düzeyde olduğu ve işletmeler için bu departmanın maliyet unsuru olarak görüldüğü bilinmektedir.¹⁴⁵

Personel yönetiminin insanı maliyet unsuru olarak görmesi ve rekabetten uzak bir anlayış olması, 1980’lere gelindiğinde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmasına yol açtığı bilinmektedir. Bu dönemlerde insanın değerinin anlaşıldığı ve maliyet unsuru olarak görülmesinin yerine, insanın bilgisinin, becerisinin ve yeteneğinin işletmeye katkı sağlayarak önemli bir girdi oluşturduğunun kabul görmeye başladığı bilinmektedir. Bu dönemlerde ABD başta olmak üzere üniversitelerde İnsan Kaynakları

¹⁴³ Ali Haluk Pınar, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”, İsmail Bakan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (43-63), Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s.44.

¹⁴⁴ Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019, s.27.

¹⁴⁵ Pınar, s.44.

Yönetimi bölümü açan bazı ülkelerin olduğu ve bu bölümün personel yönetiminden farklı bir disiplin olarak gelişmeye başladığı ifade edilmektedir.¹⁴⁶

İnsan kaynakları yönetimi bakış açısı, çalışanlarını iç müşteri olarak görmektedir ve onların ihtiyaçlarını önemseyerek verimliliğin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek için çabalamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin iç müşteriler mutlu olmadan dış müşterilerin mutlu edilemeyeceği anlayışına sahip olmaları, onu personel yönetiminden ayıran en önemli fark olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için işletme çalışanlarının nasıl daha etkin yönetilebileceği üzerinde duran insan kaynakları yönetimi bakış açısı, çalışanların daha mutlu ve üretken olabilmeleri için ne yapılması gerektiği üzerinde de durmaktadır.¹⁴⁷ Personel yönetimindeki ağırlık kazanan bürokratik uygulamaların, insan kaynakları yönetiminde yerini takım çalışmalarına bıraktığı, iletişimin ve bilgi yönetiminin önem kazandığı görülmektedir.¹⁴⁸ İnsan kaynakları yönetimi genel anlamda çalışanları işe alma, eğitme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi süreçleri kapsarken aynı zamanda çalışanların ilişkileri, eşitlik kaygıları, sağlıkları ve güvenlikleri gibi konularla da ilgilenmektedir.¹⁴⁹

İnsan kaynakları yönetimi işletme kararlarında etkili olmakta, işletmenin stratejiler belirlemede, uygulamasında ve denetlenmesinde rol oynamaktadır.¹⁵⁰ Bu aşamada stratejik insan kaynakları yönetimi karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler stratejik amaçlarına ulaşmak için çalışanların yetkinliklerine ve davranışlarına ihtiyaç duymaktadır, bu çalışanların işletmeye kazandırılması için insan kaynakları politika ve uygulamalarının yönetilmesi stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi temelde insan kaynakları yönetim politikalarını ve faaliyetlerini sürdürürken, işletmelerin stratejik hedefleri için ihtiyaç

¹⁴⁶ Murat Özdemir, **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2020, s.12.

¹⁴⁷ Aydın Yılmaz, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s.30.

¹⁴⁸ Yaşar Aktaş ve Ekrem Ersin Cesur (Ed.), **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015, s.45.

¹⁴⁹ Gary Dessler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (çev.), Ankara: Palme Yayınevi, 2019, s.3.

¹⁵⁰ Aktaş ve Cesur, s.45.

duyduğu çalışan yeteneklerinin ve davranışlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik politikalar geliştirmektedir.¹⁵¹

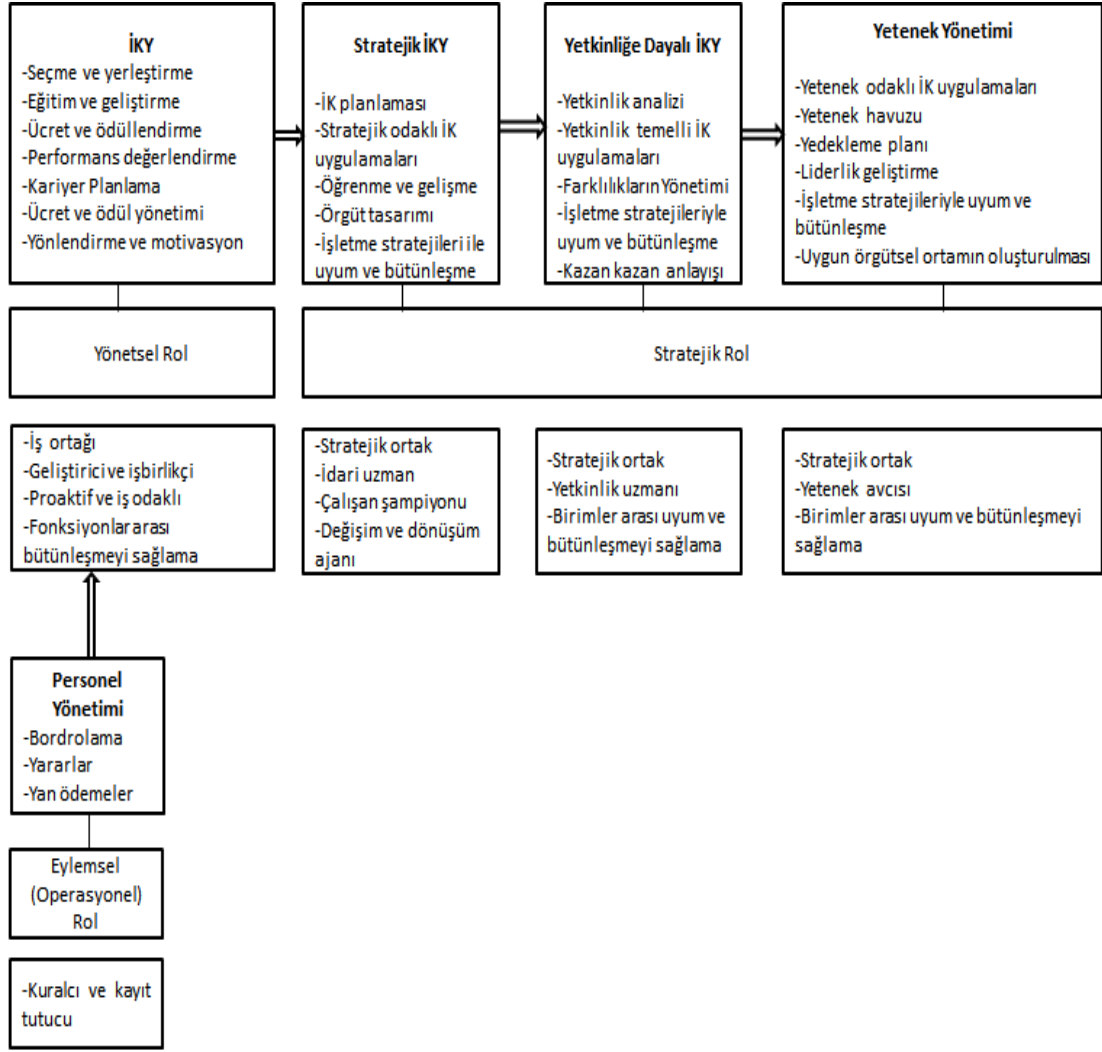
Stratejik insan kaynakları yönetimine paralel olarak karşımıza çıkan yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi bakış açısının zeminini bireysel farklılıklar, çoklu zeka anlayışı ve liderlik alanlarındaki gelişmeler hazırlamaktadır. Günümüzde rekabet avantajı sağlayan ve bu bakış açısının temelini oluşturan yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetimi literatüründe yerini almaktadır. Yetkinlik kavramı temelde yüksek performans ile ilişkilendirilirken aynı zamanda kişilik özellikleri, davranışlar, güdü, bilgi, beceri ve tutum gibi unsurları da kapsamaktadır. İşletmeler yetkinlikleri çalışan seçimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynaklarının farklı işlevlerinde kullanabilmektedirler.¹⁵²

Günümüzde insan kaynakları yönetimi bağlamında gündeme gelen yetenek kavramı ise özellikle rekabetçi ortamda rakiplere karşı avantaj sağlamanın en önemli yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterilere benzersiz veya farklı ürün sunarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin, nitelikli çalışanların sahip olduğu yetenekleri işletme süreçlerinin her kademesinde etkili bir şekilde değerlendirmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu da işletmeler açısından yeteneklerin yönetiminin insan kaynakları yönetiminden daha önemli hale geldiğini göstermektedir.¹⁵³ Şekilde insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve dönüşümü toplu bir şekilde gösterilmektedir.

¹⁵¹ Dessler, s.74.

¹⁵² Evrim Mayatürk Akyol ve Gönül Budak, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2 (2013), s.156.

¹⁵³ Nihat Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1 (2010), s.75.



Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Kaynak: Nihat Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, 2010, s.75

3.5. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

3.5.1. McKinsey Araştırmaları

Yetenek yönetimi uygulamaları tek bir kuramdan meydana gelmemekle beraber uygulamaların yönetim bilimlerinde kullanılmaya başlanması “yetenek savaşı” kavramının ortaya çıkmasıyla bağdaştırılmaktadır. 1997 ve 2000 yılında danışmanlık şirketi olan McKinsey tarafından yapılan araştırmalar iyi yeteneğe sahip olan işletmelerin diğer işletmelere göre performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya

koymaktadır. Bu araştırmalar yeteneğe bağlı etkenlerin işletmeler açısından önemi üzerinde durmaktadır.¹⁵⁴ 1997 yılında ABD’de 56 büyük ve orta ölçekli işletmelerden 6900 yöneticiye yapılan ilk araştırmada , %89’u yetenekli insanları işletmeye çekmenin önceki senelere göre daha zor olduğunu belirtirken, %90’ının yetenekli insanları işletmede tutmanın daha zor olduğunu ifade ettiği ve sadece %7’lik kısmın işletmelerinde yeterli yetenekli yöneticilere sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir. Yaşanan zorluklarda demografik ve sosyal değişimlerin önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Özellikle 35-44 yaş arası çalışan sayılarının azaldığı belirtilmektedir. İş hayatına başlayan iyi eğitime sahip insanların çoğunun büyük geleneksel şirketler yerine küçük işletmelerde çalışmayı tercih ettiği ortaya koyulmaktadır. Küçük işletmeleri tercih edenlerin oranının 1980 yılında %22’den %37’ye yükseldiği ifade edilmektedir. 2000 yılında yapılan araştırma yetenekleri en iyi şekilde yöneten işletmelerin, hissedarlarına sağladığı krlılığın arttığını ve yetenek yönetiminin işletme performansı için tek itici güç olmasa da çok güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁵⁵ Araştırmaları yürüten Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad yetenek yönetimi konusunda gelişmek isteyen işletmelerin yetenek anlayışını benimsemeleri, “işgören değer önermesi” yaratmaları, işe alım stratejilerini yeniden tasarlamaları, geliştirmeyi tüm işletmeye uygulamaları ve çalışanları yeteneklerine göre farklılaştırmaları gerektiği üzerinde durmaktadır.¹⁵⁶

3.5.2. Gagne’nin Farklılaştırılmış stn Yeteneklilik Modeli

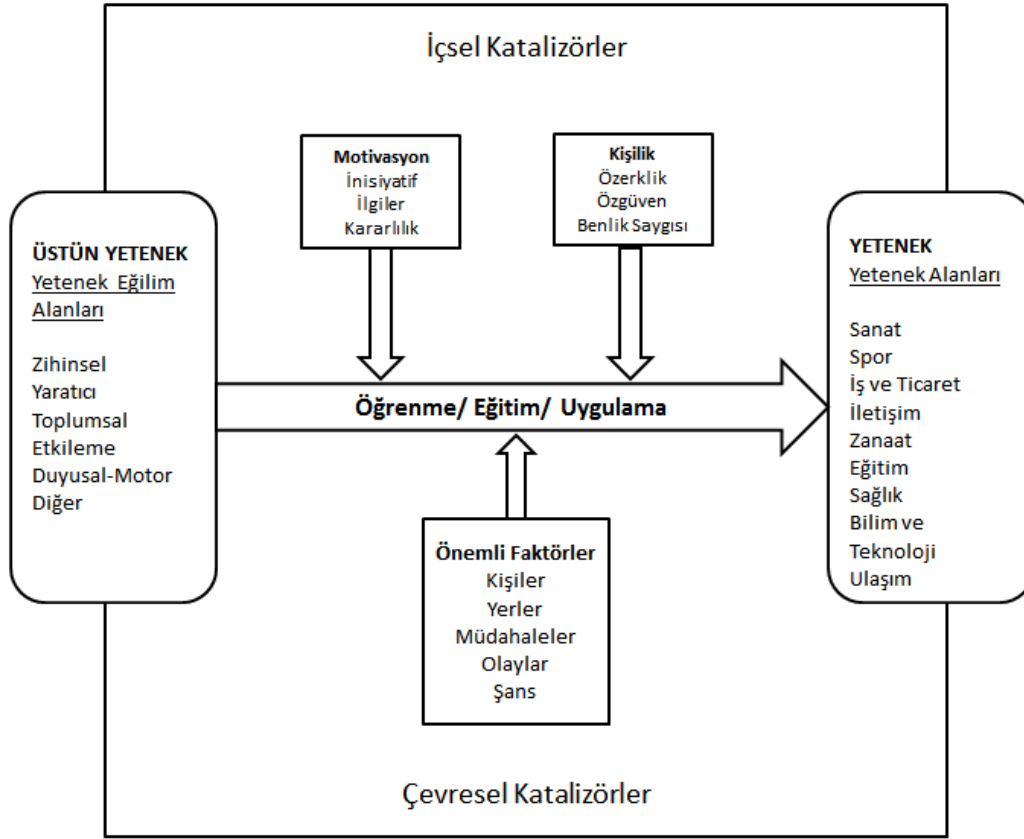
Francoys Gagne psikolog bakış açısıyla, üstün yetenek kavramının potansiyeli ifade ederken, yetenek kavramının yapabilmeyi ifade ettiğine ve iki kavram arasındaki psikolojik farka değinmektedir. Yeteneğin ortaya çıkmasının yolunun potansiyel halde olmasından ziyade yetenek alanında performans sergileniyor olmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bireylerin stn yeteneklerinin ortaya çıkması, katalizör etkenlere bağlı olmakta ve bu etkenler sayesinde potansiyelin yeteneğe dönüşebileceği ifade edilmektedir. Gagne oluşturduğu modelde bireylerin üstün yeteneklerinin, genel

¹⁵⁴ Akar, s.43.

¹⁵⁵ Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones ve Timothy A. Welsh, “War For Talent, Part Two”, **McKinsey Quarterly**, Issue.2 (2001), s.9-10.

¹⁵⁶ Akar,46.

yetenek eğilim alanlarından; zihinsel, yaratıcı, toplumsal, duyuşsal ve motor becerilerden birine ait olduğunu ifade etmektedir.¹⁵⁷



Şekil 5: Francoys Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: Gary E. Mc Pherson, "Giftedness and Talent in the Arts", **The Journal of Aesthetic Education**, Vol.31, No.4, Winter, 1997, p.66.

Gagne'nin modelinde üstün yeteneklerin ortaya çıkmasında etkili olan katalizör etkenlerin bireysel ve çevresel olduğu görülmektedir. Yetenek aile, okul, gelişen olaylar gibi çevresel faktörlerle etkileşim yoluyla geliştirilebilen, bireyin kişiliği ve motivasyonu ile değiştirilebilen yüksek performansı ifade etmektedir. Yetenek, bireylerin faaliyet gösterdiği belirli alanlarda bir tür sistematik eğitim sonucu üstün performans gösterebilmeleri olarak değerlendirilmektedir. Gagne bu alanları sanat,

¹⁵⁷ Atlı, s.29.

spor, teknoloji, ticaret, iletişim, el becerileri, eğitim, sağlık ve ulaşım olarak ele almaktadır¹⁵⁸.

3.5.3. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli

Üç halka üstün yeteneklilik kuramı, yaratıcı üretkenlik için insan potansiyelinin ana boyutlarını açıklamaktadır. Kuramın kavramsal çerçevesinden türetilen model üç halka üstün yeteneklilik modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Model ortalamanın üzerinde yetenek, göreve adanma ve yaratıcılık olarak üç etkileşim kümesinden oluşmaktadır. Üç halka modelinin temelinde kişinin doğası ve çevresel faktörler arasındaki etkileşim yer almaktadır.¹⁵⁹



Şekil 6: Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: Joseph Renzulli, “The Three-Ring Conception of Giftedness”, In S. M. Reis (Ed.), **Reflections On Gifted Education** (55-86), Waco TX: Prufrock Press, 2016, p.67.

Bireylerin yetenekli veya üstün yetenekli olabilmelerinin, yetenek alanlarında ortalamanın üstünde bir zekâyâ, üstlendiği işleri sonuna kadar götürebilecek göreve adanma duygusuna sahip olmalarına ve yaratıcılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir. Halkayı oluşturan öğeler tek başına üstün yetenekliliği ifade etmemektedir ancak üç öğenin kesişimi ifade etmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Gary E. Mc Pherson, “Giftedness and Talent in the Arts”, **The Journal of Aesthetic Education**, Vol.31, No.4 (Winter, 1997), s.66-67.

¹⁵⁹ Joseph Renzulli, “The Three-Ring Conception of Giftedness”, In S. M. Reis (Ed.), **Reflections On Gifted Education** (55-86), Waco TX: Prufrock Press, 2016, s.67.

¹⁶⁰ Atlı, s. 31.

3.5.4. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli

Stenberg'in kuramının temelleri yaratıcı, analitik ve uygulayıcı yeteneklerin entelektüel işleyişteki önemine dayanmaktadır.¹⁶¹ Oluşturduğu modelde bu üç yeteneğe yer veren Stenberg, üstün yeteneği bu yetenekler kapsamında değerlendirmektedir. Bireyler yeni ve özgün fikirler üretmek için yaratıcı becerilere ve tutumlara ihtiyaç duymaktadır. Ürettikleri fikirlerin kalitesini değerlendirmek için analitik becerilere ve tutumlara ihtiyaç duyan bireyler, fikirleri yürütmek ve başkalarını kendi değerlerine ikna etmek için uygulamalı becerilere ve tutumlara ihtiyaç duymaktadır. Bu kurama göre üstün yetenekli bireyler bu becerilerin hepsinde aşırı derecede güçlü olmamakla birlikte, yaşam alanlarına uyum sağlamak, onları şekillendirmek ve seçmek için güçlü yönlerini tanıyarak onları kullanmaktadırlar ve zayıf yönlerini fark edip düzeltmektedirler.¹⁶²



Şekil 7: Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: Dinçer Atlı, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**, 3.Bakı, İstanbul: Abaküs Yayınları, 2017, s.32.

Analitik hafıza yetenekleri analiz, öğrenme, kararlaştırma, değerlendirme ve hükme varmada rol oynamaktadır. Yaratıcı yetenekler özgün ve niteliği yüksek olan

¹⁶¹ Robert J. Sternberg ve Elena L. Grigorenko, **The General Factor of Intelligence: How General Is It?**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002, s.457

¹⁶² Scott Barry Kaufman ve Robert J. Sternberg, Conceptions of Giftedness, In S. I. Pfeiffer (Ed.), **Handbook of Giftedness in Children: Psycho- Educational Theory, Research and Best Practices** (71-91), New York: Springer, 2008, s.77.

fikirlerin ortaya çıkmasında rol oynayan yetenekler olarak ifade edilmektedir. İçerik uygulamalı yetenekler ise bireylerin başarılı olma amacıyla günlük yaşamda kullandıkları yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Modele göre analitik ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin uygulamaya dönüştürülmesi üstün yetenekliliği oluşturan unsurlar olarak ifade edilmektedir.¹⁶³

3.6. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Yetenek geliştirme ve yönetme sürecinin insan kaynaklarının sorumluluğunda olduğu düşünülse de yönetim kurulundan başlayarak aşağıya doğru tüm üst düzey yöneticilerin bu süreçten sorumlu olması gerektiği düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının gelişim araçlarını oluşturmaya izin verilmesi ancak faaliyetlerin geliştirilmesi kapsamında iş birimlerinin sorumluluk almaları ve yönetim kurulunun da tüm sistemi denetlemesi gerektiği ifade edilmektedir.¹⁶⁴ İşletmelerin yetenek stratejilerini ve planlarını geliştirmek ve gözden geçirmekle sorumlu olan yönetim kurulu, aynı zamanda CEO'ların ve yöneticilerin yeteneği nasıl yönettikleriyle de ilgilenmektedir. Yönetim kurulu işletmenin üst seviyesinde olan yeteneklerin kalitesinden emin olmak için bireysel sorumluluk üstlenmektedir.¹⁶⁵

İşletmelerin modası geçmiş yeteneklerle çalışmak zorunda kalmaması ve yeteneklerinin yıpranmaması için yedekleme planlamasına ve yetenek geliştirmeye önem göstermeleri gerekmektedir. Geleneksel olarak işletmeler bu faaliyetlerden CEO'ları ve insan kaynakları bölümünü sorumlu tutmaktadırlar ancak yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin de sorumlu olması gerektiği ifade edilmektedir.¹⁶⁶

CEO ve üst yönetimin sorumlulukları arasında yetenek havuzunu güçlendirilmek, geniş kapsamlı yetenek komitesi ve yetenek politikaları oluşturmak, yetenek yönetimi süreçlerinde aktif rol oynamak, yöneticilerin yetenek yönetimi konusunda gösterdikleri başarılar için onları ödüllendirmek yer almaktadır. CEO ve üst yönetimin, yetenek yönetiminde stratejik yol gösteren olması ve işletmeye rol model

¹⁶³ Atlı, s.32.

¹⁶⁴ Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, "İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek", İlker Gülfidan (çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.52.

¹⁶⁵ Keçecioglu ve Aydın, s.145.

¹⁶⁶ Cohn, Khurana ve Reeves, s.53.

olarak yeteneklerin gelişmesine destek olması gerekmektedir.¹⁶⁷ İşletmedeki yeteneklerin, maksimum düzeyde değer yaratması için etik davranışların işletme faaliyetlerinin bir parçası haline gelmesi önem taşımaktadır. Özellikle etik ilkeleri çalışan seçimi, performans değerlemesi ve ödüllendirme gibi sistemlerin bir parçası haline getirmek işletmelerin değer yaratmasında etkili olmaktadır. Etik, yasal ve sağlam iş ilkeleri temel alındığında yetenek yönetimi sürecinin bu ilkelerle, işletme hedefleriyle ve stratejik girişimlerle uyumlu şekilde sürdürülmesi üst yönetimin ve CEO'ların sorumluluk alanına girmektedir. Yetenek yönetimi sürecinin bu şekilde sürdürülmesi aynı zamanda işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.¹⁶⁸

İnsan kaynakları bölümü ve yetenek profesyonelleri yetenek stratejilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda aktif olarak rol almaktadırlar. Yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinin yönetilmesinde sorumlu olmaktadır. Aynı zamanda yetenek yönetimiyle ilgili kararlarda CEO, yönetim kurulu ve yöneticilere yardımcı olmaktadır. Yetenekli insan kaynağını işletmeye kazandırmak, yetenekleri gözden geçirerek yetenek eylem planlarını kolaylaştırmak ve üst yönetim için stratejiler geliştirmek de insan kaynakları ve yetenek profesyonellerinin görevleri arasında yer almaktadır.¹⁶⁹

Hat yöneticileri olarak da ifade edilen orta düzey yöneticiler ise üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları uzmanlarına yetenek ve lider geliştirme konusunda destek sağlamakla sorumlu olmaktadır. Bu süreçte yaşanabilecek zorluklara karşı pratik çözümler geliştirmektedirler.¹⁷⁰ Etkin yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmak için değişim ajanı gibi harekete geçen hat yöneticileri, stratejik olarak uygun yetenekli kararları vermede kesin kurallar ve metriklerden yararlanmaktadırlar.¹⁷¹

İşletmelerde yetenek yönetimi konusunda bireysel çalışanların da sorumlulukları oluşmaktadır. Bireylerin, işletmedeki iş stratejilerini ve yetenek ihtiyaçlarını anlayarak çalışmaları, kendi performansları için net ve yüksek standartlar

¹⁶⁷ Keçecioğlu ve Aydın, s.146.

¹⁶⁸ Rosemarie B. Greco, "How Boards Can Shape Talent Planning and Development", Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger (ed.), **The Talent Management Handbook** içinde (259-262), USA: McGraw Hill, 2004, s.262

¹⁶⁹ Keçecioğlu ve Aydın, s.147.

¹⁷⁰ Cohn, Khurana ve Reeves, s.61.

¹⁷¹ Keçecioğlu ve Aydın, s.148.

oluşturmaları, gelişimlerini takip etme sorumluluğunu üstlenmeleri, kariyer planlarını dürüstçe belirtmeleri ve yetenekleriyle uyumlu kariyer seçmeleri bu sorumluluklar arasında yer almaktadır.¹⁷²

3.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde birçok rekabet avantajı kaynağının kısa ömürlü kazançlar yaratmasının yanında yetenek yönetimi sürecindeki uygulamalar kalıcı rekabet avantajı yaratabilmektedir. Finansal sermaye artık rakipleri birbirinden ayıran bir unsur olmamaktadır. Bunun yanında yeni teknolojiler ve süreç yenilikleri rakipler tarafından kolayca kopyalanabilmekte ve işletmelere sadece geçici rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak ise yetenek yönetimi uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.¹⁷³

İşletmelerin yapısına ve belirledikleri stratejilerine göre yetenek yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir. Temelde yer alan uygulamalar kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırması, yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışmanın bu kısmında yetenek yönetiminin bu uygulamaları ele alınacaktır.

3.7.1. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmelerin, stratejilerinin gerçekleşmesinde ve hedeflerine ulaşmasında doğrudan etkili olan yönetsel ve teknik pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir. İşletme için kilit pozisyonların belirlenmesi ve tüm pozisyonlar yerine sadece bu pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanılması maliyetine olumlu şekilde etki etmektedir.¹⁷⁴ Geleneksel olarak işletmeler, performansları üzerinde en önemli etkiye sahip olduğu düşünülen yönetici pozisyonlarına önem gösterilmektedirler. İşletmelerin, yetenek yönetimi uygulamaları bu pozisyonları doldurmaya odaklanmaktadır. Günümüzde işgücünün farklılaşmasıyla kilit pozisyonlar değişmektedir. Yönetici

¹⁷² Keçecioğlu ve Aydın, s.149.

¹⁷³J. Stephen Heinen ve Colleen O'Neill, "Managing Talent to Maximize Performance", **Employment Relations Today**, Vol.31 (2004), s.67.

¹⁷⁴ Çırpan ve Şen, s.113.

pozisyonun dışında işletme içinde herhangi bir işin stratejik öneme sahip olabileceği düşünülerek kilit pozisyonlar belirlenmekte ve bu pozisyonlara odaklanılmaktadır.¹⁷⁵

İşletme içindeki pozisyonların önem derecesini belirlemek için insan kaynağı uzmanları iş analizi yaparak pozisyonun gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluğa odaklanmaktadır. Böylece en önemli pozisyonlara en fazla sorumluluğa ve en fazla beceriye sahip çalışanların yerleştirilmesi gerektiği düşüncesi oluşmaktadır. İktisatçılar ise çalışanların becerilerinin işletme için yarattığı değeri, aldıkları ücretlerle ilişkilendirilmektedirler. Bu bakış açısına göre en önemli pozisyonlarda en yüksek ücreti alan çalışanlar yer almaktadır. Ancak burada kritik olanın işletme için o an hangi pozisyonun önemli olduğunu belirlemektir. İşletme stratejileri temel alınarak bir pozisyonun stratejik önemi belirlenmektedir. İşletme içindeki pozisyonlar stratejik önem taşıyan birinci sınıf pozisyonlar, onlara destek sağlayan ikinci sınıf pozisyonlar ve sayıca fazla olan üçüncü sınıf pozisyonlardan oluşmaktadır. Birinci sınıf pozisyonlar işletme stratejilerine doğrudan etki etmekte ve ileriye götürmektedir. İkinci sınıf pozisyonların rekabet üstünlüğü sağlama konusunda etkileri düşük olsa da destek sağlayarak dolaylı şekilde stratejiye etki etmektedirler. Bu pozisyonlar değer yaratmasalar da değeri korumaktadırlar. Üçüncü sınıf pozisyonlar ise işletme stratejilerinde hiçbir etkisi olmayan, değer yaratma ya da koruma konusunda çok az rolü olan, genelde çok gerek duyulmayan konumlar olarak ifade edilmektedir.¹⁷⁶

3.7.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

İşletmelerde kilit pozisyonlar belirlendikten sonra bu pozisyonların doldurulması önemli hale gelmektedir. İşletmeler stratejik hedeflerini daha ileriye taşıyabilecek yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin özellikle stratejik pozisyonlarda kilit yeteneklere sahip olmaları ve bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahip olmaktadır.¹⁷⁷ İşletmelerin yetenekli bir adayı tanımlayıp, yetenek arayışını bu yönde sürdürmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Yetenek arayışı sürecinde, pozisyon için ne tür bir

¹⁷⁵ Cappelli ve Keller s.309.

¹⁷⁶ Mark A. Huselid, Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “Birinci Sınıf Oyuncular mı Birinci Sınıf Konumlar mı?”, İlker Gülfidan (çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.34-38.

¹⁷⁷ Huselid, Beatty ve Becker, s.42.

yeteneğe ihtiyaç duyulduğu ve hangi organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi gerektiği üzerinde de durmaları gerekmektedir.¹⁷⁸

Yetenekli çalışanların tespiti sürecinde performans, potansiyel ve yetkinlik parametreleri göz önünde bulundurulmakta ve ölçüm kriterleri oluşturulmaktadır. Çalışan ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlanan ölçümler, çalışanların bilgi, beceri, deneyim, eğitim durumu, güçlü ve açık yanları gibi alanları kapsamaktadır. Kapsadığı bu alanlar ile işletme beklentileri ve kurum kültürü uyumu konusunda değerlendirmeler yapmaktadır. Değerlendirmelerin ardından çalışan profilini içeren bir form oluşturulmaktadır. İşletmelerin kurduğu uzmanlık alanları farklı olan yöneticilerden oluşan yetenek komitesi, yetenekli çalışanların tespit edilmesinde rol almaktadır. Yetenek komitesi, tespit sürecinde işletmelerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak oluşturulmuş değerlendirme kriterlerini temel almaktadır.¹⁷⁹

Çalışanların performanslarının ve potansiyellerinin değerlendirilmesi bunun sonucunda orantılı olarak terfi, ödeme ve gelişim fırsatlarının sunulması, çalışanların farklılaştırılıp sınıflandırılmasıyla mümkün olmaktadır. Michaels vd. çalışanları A, B ve C grubu olarak sınıflandırılmaktadırlar. Sınıflandırmada A grubu olağanüstü performans gösteren, diğer çalışanları etkileyerek onları motive eden çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu grup işletmedeki çalışanların sayıca az olan en iyi kısmından oluşmaktadır. Bu grubun geliştirilmesinin ve ücretlerinin yüksek seviyede tutulmasının işletmede kalmalarında etkili olacağı düşünülmektedir. B grubu eksiksiz performans sergileyen ve beklentileri karşılayan çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu grubun yukarı yönlü hareketliklerinin sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Yapabileceklerinin en iyisini sergileyebilmeleri için bu gruba destek verilmesi gerektiği düşünülmektedir. C grubu ise neredeyse hiç kabul edilebilir sonuçlara ulaşamayan ve tüm çalışanların altında yer alan çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu grupta yer alan çalışanlara performanslarını geliştirmeleri için yardım sağlanması ve kilit pozisyonlarda bu çalışanlara yer verilmemesi gerektiği düşünülmektedir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Andres Hatum, **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, London: Palgrave Macmillan, 2010, s.37.

¹⁷⁹ Atlı, s.79.

¹⁸⁰ Hüseyin Boz, **İşletmelerde Yetenek Yönetimi**, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2018, s. 64.

3.7.3. Yetenekli Çalışanları Çekme

Yeteneği çekme, işletmelerin yetenek stratejilerini temel alarak ihtiyaç duydukları niteliklere sahip yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılma süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç, çalışan değerinin yaratılması, seçilmesi ve işe alım süreçlerinin bir bütün olarak yönetilmesini kapsamaktadır. Yetenekli çalışanları çekme aşaması, yetenek yönetimi sürecine girdi sağladığı için önem taşımaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanlara ulaşmak ve işletmede çalışmalarını için istek yaratmak giderek zorlu bir süreç haline gelmektedir. Geleneksel işe alım, boş pozisyonlara doğru çalışanların yerleştirilmesini amaçlayan süreci ifade etmektedir. Ancak yetenekli çalışanları çekme doğrudan pozisyona odaklanmamaktadır. Performansı ile örgütsel yeteneklere katkı sağlayabilecek, örgüt kültürü ve vizyonu ile uyumlu en yetenekli çalışanın kazanılmasına odaklanmaktadır.¹⁸¹

Yetenekli çalışanları çekme, yüksek performans sergileyen işletmelerin temel yetkinliklerinden biri haline gelmektedir. Demografik, sosyal ve ekonomik gelişmeler, çalışan yetenekleri ile sürdürülebilir kârlılık arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir ve bu sebeple işletmelerin bu yetkinlikleri geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.¹⁸² İşletmelerin en iyi çalışanları çekebilmesi için, kurumsal yeterliliklerini analiz edip ne tür yeteneklere ihtiyaç olduğunu belirlemekten daha fazlasını yapmaları gerekmektedir. Bu noktada işletmelerin “çalışan değer önermesine” sahip olmaları önem taşımaktadır. Çalışan değer önermesi, çalışanların yaptıkları işler karşılığında işletmeden ne alabileceklerini özetlemektedir. İyi bir çalışan değer önermesi, işletmenin itibarını arttırarak yetenekli çalışanların çekilmesine etki etmektedir. İşletmelerin kültürel ve örgütsel özelliklerine uygun yetenekleri çekmesi için hangi işe alım kanallarının ve hangi seçme uygulamalarının en uygun olduğunu belirlemeleri önem taşımaktadır.¹⁸³ Bu bağlamda literatürde bölgesel veya küresel boyutta çalışanları işletmeye çekme yaklaşımı bulunmaktadır.¹⁸⁴

¹⁸¹ Akar, s.83-84.

¹⁸² Jean-Marie Hiltrop, “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, **European Management Journal**, Vol.17, No.4 (August 1999), s.428.

¹⁸³ Hatum, s.37

¹⁸⁴ Scott Highhouse, Filip Lievens ve Evan F. Sinar, “Measuring Attraction to Organizations”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol.63, No.6 (December 2003), s.987.

Yetenekli çalışanları çekmek için önemli olan bir diğer husus, çalışanların özelliklerinin ve beklentilerinin farkında olarak hareket etmektir. Tamara Erickson, Ken Dychtwald ve Bob Moriso yapmış oldukları çalışmalarında psikodemografik özelliklerine bağlı olarak altı tip çalışana ve onları cezbeden şeylere değinmişlerdir.¹⁸⁵

Tablo 4: Çalışan Tipleri

Çalışan Tipi	Çalışmanın Rolü	Çalışanı Cezbeden Şey
Anlamli Mirasçı	Çalışma, kalıcı değer yaratmakla ilgilidir.	• Bağımsızlık • Girişimcilik olanakları • Yaratıcı fırsatlar • Sürekli öğrenme ve gelişme imkânı tanıyan görevler
Güvenli İlerleyen	Çalışma, insanın yaşamdaki payını iyileştirmek ve öngörülebilir bir yol bulmakla ilgilidir.	• Adil ve öngörülebilir ödüller • Somut ücret, sağlam yan ödemeler ve emeklilik paketi • İstikrar • Yapı ve program • Kariyer eğitimi
Bireysel Uzmanlık ve Ekip Başarısını Önemseyen	Çalışma, kazanan bir ekibin değerli bir parçası olmakla ilgilidir.	• İşbirliği • Keyif • Yapı ve istikrar • Yetkinlik kazanma olanağı • Kişisel güçlü yanları artırmak
Risk Alan ve Ödül Bekleyen	Çalışma, değişim ve heyecanla dolu bir hayat yaşamak için var olan fırsatlardan biridir.	• Kişisel gelir durumunu iyileştirmek • Esneklik • Görev ve konumları seçme olanağı • İşin yapılması için açık uçlu görev ve yaklaşımlar
Esnek Destekçi	Çalışma, bir geçim	• Esneklik

¹⁸⁵ Tamara J. Erickson ve Lynda Gartton, "Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?", İlker Gülfidan (çev.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.22.

	kaynağıdır ama bir öncelik değildir.	• İyi tanımlanmış tatil ve aile yardımları • İyi tanımlanmış il programları • Görevlere kolayca girip çıkma imkanı • Gerçek, eşzamanlı olmayan görevler
Az Yükümlülük Alan ve Kolay Kazanç Bekleyen	Çalışma ekonomik kazancın kaynağıdır.	• Alınması kolay görevler • İyi tanımlanmış çalışma rutinleri • Cazip maaş ve yan ödeme paketleri • İstikrar ve güven • Takdir edilme

Kaynak: Tamara J. Erickson ve Lynda Garton, “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?”, İlker Gülfidan (çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.22.

Tablo 4’te görüldüğü gibi, çalışanlar farklı özelliklere ve beklentilere sahiptir. Bu farklılıkları kabul eden işletmeler, çalışanlarına etkin bir şekilde hitap edebilirler. İşletmeler çalışanların özelliklerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak çekme sürecini etkili bir şekilde yönetebileceklerdir. Bu beklentilerin farkında olmak aynı zamanda geliştirme ve tutma süreci için de yol gösterici olacaktır.

3.7.4. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve Yerleştirilmesi

Yetenek yönetiminin temelinde doğru insanların, doğru işlere, doğru zamanda yerleştirilmesi yer almaktadır.¹⁸⁶ Doğru insanının seçilmesi sürecinde, adayların örgüt kültürüyle uyumları değerlendirilmekte ve yeterlilikleri incelenmektedir. Bu süreçte görüşme, değerlendirme merkezleri ve psikometrik testler gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır. Genelde işletmeler zaman ve maliyet kaybı yaşamamak için yetenek havuzlarından faydalanmaktadırlar.¹⁸⁷ İşletmeler yetenek havuzu oluşturarak seçim kriterleri belirleyebilmektedirler. Örneğin yöneticiler için “deneyim”, yüksek potansiyelliler için “potansiyel ve yetkinlikler”, uzmanlar için “teknik bilgi ve deneyim”

¹⁸⁶ Rochelle Turoff Mucha, “The Art and Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**, Vol.22, No.4 (Winter 2004), s.99.

¹⁸⁷ Akar, s.92.

gibi seçim kriterleri belirleyebilmektedirler. İşletmelerin işe alım sürecine başlamadan önce, hangi seçim yönetimini kullanacağını ve neden işe alım yapması gerektiğini belirlemesi önem taşımaktadır. İşletmenin deneyimli bir yönetici almak istemesiyle genç yetenekleri almak istemesi arasındaki fark, birbirinden farklı seçim yöntemlerini gerektirmektedir. Örgüt kültürüne uyumlu çalışan arayan işletmelerin bu amacına uygun şekilde seçim yöntemi belirlemesi gerekmektedir. Yetenek arayışının sebebini belirlemek, doğru seçim yöntemini belirlemenin ilk adımı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde işletmelerin seçim kriterlerini özelleştirmeleri gerekmektedir. Önceden yetenek yönetimi işletmeler için kaygı yaratmıyorken, işletmelerin adayların rolüne bağlı olarak küçük değişiklikler yaptıkları tek tip seçim kriterlerine sahip olmaları sorun olmamaktaydı. Ancak günümüzde işletmeler, doğru yetenekleri seçtiklerinden emin olmak için kriterler belirlemeye ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁸⁸ İşletmelerin çoğu hangi müşterilerin ürün ve hizmetlerini satın alabileceklerini rahatlıkla söyleyebilmekte, ancak çok az bir kısmı hangi çalışanın örgüt kültürünü benimseyip işe uyum sağlayabileceğini öngörebilmektedir. İşletmenin potansiyel müşterilerini belirlemesi gibi çalışanları için de hedefler oluşturması sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır.¹⁸⁹

Yetenekli çalışanları yerleştirme süreci, çalışanın gelişimini, sergilediği performansını ve sahip olduğu yeterlilikleri temel alarak, doğru pozisyonda çalışması için gerçekleştirilen çalışmaları kapsamaktadır. Yetenekli çalışanların yerleştirilmesi, belirlenen yüksek potansiyelli kişilere, performanslarına uygun olarak farklı kariyer seçeneklerinin sunulması ve doğru çalışanların doğru rolleri üstlenmesi süreci olarak ifade edilebilmektedir. Yetenekli çalışanların performanslarının sistemli bir şekilde değerlendirilmesi terfi, ödül ve geliştirme gibi konularda da yol gösterici olmaktadır.¹⁹⁰

3.7.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin müşterileri için çeşitlilik sağlamaları ve müşterilerine özel ürünler sunmaları önem taşımaktadır. Bunu yapmak için işletmeler yaratıcı ve iyi problem çözen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Birçok işletme çalışanların sahip olması gereken bu becerileri, eğitim başarısı ile

¹⁸⁸ Hatum, s.54-55.

¹⁸⁹ Erickson ve Gratton, s.20.

¹⁹⁰ Akar, s.94.

ilişkilendirmektedir. İşletmelerin yetenek açığını kapatmaları için en etkili yöntemin çalışanlara eğitim ve geliştirme hizmeti sunmak olduğu ifade edilmektedir. İşletmeler stratejik pozisyonlar için aradıkları yetenekleri bulamadıkları zaman, pozisyonların boş kalmaması için beceri eksikliği olan çalışanları işe almak durumunda kalabilmektedirler. Bu eksikliği kapatmak için de çalışanların eğitim ve gelişimine odaklanmaktadır.¹⁹¹

Yetenek geliştirme şu şekilde tanımlanmaktadır:¹⁹²

- Etkisi artan liderlik rollerinin açıkça tanımlanmış olan yapısı.
- Her düzeyde başarı ile ilişkili özellikler hakkında netlik.
- İşten ayrılmalara söz konusu olduğunda, yerinin doldurulmasını sağlamak için liderlik rolleri yoluyla istikrarlı bir insan akışı.
- Potansiyellerin değerlendirilmesi konusunda insanlarla açık ve dürüst iletişim.
- Liderlerin, bilgilerinde beklenmedik boşluklarla karşılaşabilme ihtimaline karşı, ilerlemeyi düzenli olarak kontrol etmesi.

Eğitim ve geliştirme yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması için de son derece önem taşımaktadır. Amerikan işgücünde süregelen değişim ve sosyal değişim bağlamında yapılan bir çalışmaya göre, çalışanların büyük bir kısmının danışmanlık ve geliştirme fırsatlarına, iş güvenliği ve sabit istihdamdan daha çok önem verdiği görülmektedir. Career Systems International tarafında yapılan çalışmaya göre ise, çalışanların işte kalmalarının iki nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki işe ve soruna ilgi duymak olarak ifade edilirken, ikinci neden ise kariyer ilerlemesi, öğrenme ve gelişme fırsatları olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin eğitimi stratejik bir biçimde kullanmaları, yetenekli çalışanları elde tutma ile sonuçlanmaktadır.¹⁹³

¹⁹¹ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.18-19.

¹⁹² Brent Davies ve Barbara J. Davies, "Talent Management in Academies", **International Journal of Educational Management**, Vol.24, No.5 (2010), s.423.

¹⁹³ Noe,s.19.

3.7.6. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Dünya genelinde çalışan devir hızı oranının artması, yetenekli çalışanların elde tutulması konusunda endişelere yol açmaktadır. Günümüz rekabet ortamında yetenekli çalışanlar, işletmeler için fark yaratan bir faktör haline gelmektedirler. Yetenekli çalışanların çeşitli teşviklerle aynı anda birden fazla işletme tarafından çekilmek istenmesi, bu çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır.¹⁹⁴ İşletmelerin yetenekli çalışanları elde tutması performanslarını ve kârlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların elde tutulması örgüt kültürü, çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti gibi faktörlerden etkilenebilmektedir.¹⁹⁵

İşletmeler yetenek alırken, yeteneklerin eğitilmesinde ve geliştirilmesinde zaman, çaba ve para harcamaktadırlar. Bu çabalarının boşa gitmemesi için sahip oldukları yetenekleri işletmede tutmak istemektedirler. Bunu yapmak için ise sadece somut değil, aynı zamanda maddi olmayan ödüller de önem taşımaktadır. Bu ödüller işletmeye sadece maddi kazanç sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanın kendisini değerli hissetmesine ve işletmeye değer katmasına olanak sağlayacaktır.¹⁹⁶ İşletmelerin ödeyeceği tazminatlar ve sunduğu ödüller, yetenekli çalışanlarını elde tutma stratejilerinin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Yetenekli çalışanlar piyasa standartlarına göre ücret almak istemekte ve buna ek olarak sergiledikleri performanslara göre ödüllendirilmek istemektedirler.¹⁹⁷

İşletmelerin yetenekli çalışanları elde tutması için önemli olan bir diğer konu ise kariyer planlamasıdır. Kariyer yönetimi genellikle çalışanın ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçlarının uyumlu hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir. İyi bir kariyer planlaması, hem işletme hem de çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır¹⁹⁸. Kariyer yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanlar ilgilerinin, değerlerinin, niteliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmaktadırlar. Böylece kariyer

¹⁹⁴ A. Thirupathy ve C. Dhayalan, "Employee Retention and Turnover Using Motivational Variables At India", **International Journal of Research-Granthaalayah**, Vol.4, No.8 (August 2016), s.2.

¹⁹⁵ Praveen Kumar Sharma ve Rajnish Kumar Misra, "The Employee Retention Scale for Indian Information Technology (IT) Company Employees: The Study of Reliability", **International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)**, Vol.2, No.5, 2015, s.161.

¹⁹⁶ Born ve Heers, s.6.

¹⁹⁷ Hatum, s.103.

¹⁹⁸ Özer Şahin, **Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2017, s.60.

hedeflerini kolayca belirleyebilmekte ve bu hedeflere ulaşmak için planlamalar yapabilmektedirler. İşletmeler ise bu sayede ileride ihtiyaç duyabilecekleri yetenekli çalışanları, önceden geliştirme imkânına sahip olabilmektedirler.¹⁹⁹

Hiltrop çalışmasında yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması ile ilgili stratejilere bir arada yer vermektedir. Bu stratejiler aşağıda ilkeler halinde yer almaktadır:²⁰⁰

- İşletme ile çalışanı birbirine bağlayan ve yazılı olmayan psikolojik sözleşmenin değiştiğinin farkında olmak.
- Üst yönetimin öncelikleri arasında yeteneğin çekilmesinin ve elde tutulmasının yer alması.
- İşletmelerin işgücü piyasasında çekiciliğini artırmaya yönelik politika ve uygulamalar geliştirmesi.
- Hat yöneticilerine yeteneklerin çekilmesi, geliştirilmesi ve tutulması konusunda sorumluluk vermek.
- Yetenekli çalışanların neden işletmede çalışmak isteyebileceğini sorgulamak ve bu doğrultuda iyi bir çalışan değer teklifi yaratmak.
- Yetenekli çalışanlara, kariyer planlaması ve koçluk ile birlikte öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları sağlamak.
- Yetenekli çalışanların kişisel gelişim çabalarını göz önünde bulundurarak onlara bilgi ve destek sağlamak.
- Yetenekli çalışanlara iş ile ilgili gerçekçi bilgiler sunmak.
- Yetenekli çalışanlara kariyerlerini geliştirebilecekleri deneyimler sunmak.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rollerini yeniden tanımlamak.
- İşletmenin kendi yetenek havuzunu oluşturması.

¹⁹⁹ Boz, s.91.

²⁰⁰ Hiltrop, s.424-426.

4. ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJ

Prestij, bir grubun veya bir işletmenin diğerleri arasındaki konumunu objektif olarak ele almaktadır. Prestij bireylerin standartları ve işletmeyi nasıl gördükleri ile şekillenmektedir. Algılanan dışsal prestij, işletmelerin toplumdaki konumu ve bireysel standartların birleşimi olarak ifade edilmektedir.²⁰¹

Algılanan dışsal prestij, kişilerin olumlu veya olumsuz değerlendirme kriterlerine göre işletmeleri nasıl algıladıklarına ilişkin inançlarını kapsamaktadır.²⁰² Çalışanlar açısından ise başkalarının o örgüt ve çalışanlar hakkında ne düşündüğünü ifade etmektedir.²⁰³

Algılanan dışsal prestij kavramı, çalışanların kendi bilgilerine dayanarak örgütsel prestiji bireysel düzeyde değerlendirmesi ve yorumlaması olarak ortaya çıkmaktadır.²⁰⁴ Yorumlanmış dış imaj olarak da adlandırılan algılanan dışsal prestij, referans gruplarının görüşleri, ağızdan ağıza tanıtım ve iç iletişim gibi çeşitli bilgi kaynaklarından oluşan ve işletmenin dışardan nasıl algılandığına dair bilgi veren bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Genellikle çalışanların, işletme hakkında maruz kaldıkları bilgileri temel alarak işletmenin prestijini değerlendirmeleri bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Dolayısıyla aynı işletmede çalışanlar, işletmenin dışsal prestijine karşı farklı algılara sahip olabilmektedir. Çalışanların dışsal prestij algılarının benzer olması, algılanan dışsal prestijin grup düzeyinde ele alınabileceğini ifade etmektedir.²⁰⁵

Algılanan dışsal prestij, bireylerin kendi prestij standartları ile işletme hakkındaki dışsal prestij algılarını temel alarak, işletmeyi diğer işletmelere göre konumlandırması olarak ifade edilmektedir. Çeşitli paydaş gruplarının işletme ile farklı ilişkiler içinde bulunmaları ve farklı beklentilere sahip olmaları, işletmenin prestiji

²⁰¹ Aydem Çiftçioğlu, **Kurumsal İtibar Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2009, s.122

²⁰² Abraham Carmeli ve Anat Freund, "Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment", **Journal of Social Service Research**, Vol.35, 2009, s.237.

²⁰³ Jayne A. Dutton, Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail "Organizational Image and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol 39, No: 2, 1994, s. 248.

²⁰⁴ Aydem Çiftçioğlu ve Özer Arabacı, "Implementing Simple Slope Techniques to Interaction of Work Variables", **Alphanumeric Journal: The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems**, Vol.2, No.2, 2014, s.26.

²⁰⁵ Ale Smidts, Ad Th. H. Pruyn ve Cees B. M. Van Riel, "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, Vol.49, No.5 (2001), s.1052.

hakkında farklı algılara sahip olmalarına yol açmaktadır. Bir işletmenin prestijini, müşteriler, rakipler veya tedarikçiler işletmenin çalışanlarından daha farklı algılayabilmektedir. Prestij algısı çalışanların bağlılığını etkilemektedir. Bu noktada işletmeler açısından çalışanların prestij algısı, diğer paydaşların algısından daha çok önem taşımaktadır.²⁰⁶



²⁰⁶ Aydem Çiftçioğlu ve Zeyyat Sabuncuoğlu, “An Investigation on Perceived External Prestige and Related Work Variables in a Turkish Context”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Vol.13, No.1 (Ocak 2011), s.109.

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

FAALİYETLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ

UYGULAMALARINDAN ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hem işletmeye hem de paydaşlarına fayda sağladığı ifade edilir. İşletmelerin yetenekli çalışanları çekmesi ve elde tutması konusunda etkili olan sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelerin itibar kazanmalarına, kurumsal imajı artırmalarına ve paydaşların prestij algısının olumlu olmasına da olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde etkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ile çalışanı çekme ve elde tutma ilişkisi ele alınmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile algılanan dışsal prestij ilişkisi, imaj ve itibar kavramları bağlamında ele alınmaktadır. Algılanan dışsal prestij ile çalışanı çekme ve elde tutma ilişkisi ise, bağlılık ve aidiyet duygusu bağlamında ele alınmaktadır.

5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Çalışanı Çekme ve Elde Tutma İlişkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için giderek önemli bir yol haline geldiği ifade edilmektedir. Çalışanların cezbedilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve elde tutulması için işletmelerin somut sonuçlar üretmeleri önemli hale gelmektedir. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini sürdürürken ekonomik, sosyal ve çevresel ilişkilerini yönetme şekillerini ve paydaşlarıyla (çalışanlar, müşteriler, toplum, hissedarlar, devlet, iş ortakları) etkileşimde bulunurken kullandığı yöntemleri dikkate almaktadırlar. İşletmelerin paydaşlarıyla güçlü ilişkiler içinde olmaları, uzun vadeli başarılarını etkilemektedir. İşletmelerin rekabet gücü yüksek iş ortamında başarılı olabilmeleri için her türlü avantaj kaynağını kullanmaları gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler kurumsal sosyal

sorumluluğu stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar ve bu sayede yetenekli çalışanları çekmeyi ve elde tutmayı hedeflemektedirler. En iyi çalışanlara sahip olmak işletmeler için rekabet avantajı kaynağı olarak görülmekte ve rakipler arasında tek farklılaştırıcı faktör olarak değerlendirilmektedir. Vinerean, Cetina ve Dumitrescu (2013) yapmış oldukları çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanı çekmeye ve elde tutmaya pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁰⁷

Turban ve Greening (1996) yapmış oldukları çalışmada kurumsal sosyal performansın işletmelerin itibarları ve çekiciliğiyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yoğunlaşan ve önem veren işletmelerin, potansiyel çalışanlar tarafından daha cazip çalışma yerleri olarak görüldüğü ifade edilmektedir. İşletmelerin sosyal yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve kaynaklarını sosyal sorumluluk alanında kullanmaları, potansiyel çalışanlar için iyi bir çalışma yeri olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yoğun olan işletmenin itibarı ve çekiciliği olumlu yönde etkilenmektedir. Bu durum, çalışanları işletmeye çekmede rekabet avantajı sağlanabileceğini göstermektedir.²⁰⁸

Albinger ve Freeman (2000) yapmış oldukları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ile işveren çekiciliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İşletmenin toplumsal konularda destek sağlaması, sosyal yardımlarda bulunması, çalışanlarla ilgili konularda duyarlı olması, çevreye duyarlı şekilde ürün ve hizmet üretmesi kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına girmektedir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle çalışanlarla ilgili konulara duyarlı olan işletmelerin, yetenekli çalışanları çekme konusunda önemli bir avantaj elde ettikleri ifade edilmektedir.²⁰⁹

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesinin işveren çekiciliğini ve işletmenin itibarını artırdığı

²⁰⁷ Simona Vinerean, Iuliana Cetina ve Luigi Dumitrescu, "Modeling Employee Satisfaction in Relation to CSR Practices and Attraction and Retention of Top Talent", **Expert Journal of Business and Management**, Vol.1, No.1 (2013), s.12.

²⁰⁸ Daniel B. Turban ve Daniel W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.3 (1996), s.658.

²⁰⁹ Heather Schmidt Albinger ve Sarah J. Freeman, "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, Vol.28, No.3 (2000), s.250.

ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların işletmeye çekilmesine ve elde tutulmasına katkı sağlamaktadır.

5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Algılanan Dışsal Prestij İlişkisi

İşletmeler, çalışanların dışsal prestij algılarını güçlendirebilmek amacıyla çeşitli yöntemlerden faydalanmaktadır. Bu yöntemler arasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri de yer almaktadır.²¹⁰

İşletmelerin imajı, paydaşları tarafından nasıl algılandıkları ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda imaj, işletmelerin dışarıya yansıttıkları görüntüde ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde önemli bir yere sahip olmaktadır. İşletmelerin imajını destekleyici faaliyetlerde bulunmaları fayda sağlamaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları kapsamında yer alan sponsorluk faaliyetleri, imaj destekleyici unsurlar arasında yer almaktadır. İşletmelerin topluma karşı sorumluluğu olarak sponsorluk faaliyetlerinde bulunması, prestijini artırmaktadır ve statüsünü güçlendirmektedir.²¹¹

Kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk kavramlarının tanımları ele alındığında, iki kavramın ilişkili olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar toplumun işletmeye ilişkin tüm değerlendirmelerini ve yargılarını kapsamaktadır. İşletmelerin paydaşlarının beklentilerini karşılama başarısı olarak tanımlanan kurumsal itibar yönetiminde, paydaş iletişimi ve etkileşimi önemli bir yer tutmaktadır. Benzer şekilde sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin faaliyetlerini düzenlerken paydaşlarının beklentilerini dikkate alması ve faydalarını gözetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar, işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında yürüttükleri faaliyetlerin, toplumda oluşturduğu algılar olarak ifade edilmektedir. Her iki kavram da işletmenin görünür olmayan varlıkları arasında yer almaktadır ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.²¹² Paydaşlar işletme hakkında değerlendirmelerde bulunurken,

²¹⁰ Enver Aydoğan ve Gaye Deniz, “İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.36, Sayı.1 (2018), s.32.

²¹¹ Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öztürk, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 4.Baki, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016, s.203.

²¹² Çiftçiöğlu, s.22-23.

işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate alabilirler. Bu bağlamda sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmenin itibarını destekleyici unsur olarak değerlendirilebilir.

Gürlek (2018) çalışmasında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin dışsal prestij algısını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.²¹³ Ata (2018) yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal prestij algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.²¹⁴

Yapılan çalışmalar temel alındığında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemesinin imajlarını, itibarlarını ve prestijlerini olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem göstermesi paydaşları tarafından prestijli olarak algılanmalarına olanak sağlayacaktır.

5.3. Algılanan Dışsal Prestij ile Çalışanı Çekme ve Elde Tutma İlişkisi

Çalışanlar, işletmedeki yüksek statüye sahip bir sosyal gruba odaklanarak, işletmenin göreceli prestiji hakkındaki algılarını değerlendirebilmektedirler. Çalışanların sahip olduğu olumlu düşünceler, algılanan çekiciliği olumlu yönde etkilemektedir.²¹⁵ Böylece çalışanların o işletmede çalışma isteği artacaktır. Bu durum hem potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesini hem de mevcut çalışanların işletmede tutulmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Fuller vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada algılanan dışsal prestijin örgütsel bağlılığa katkı sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır. Algılanan dışsal prestij çalışanların benlik saygısını etkilemektedir. Çalışanlar, imajlarını geliştiren işletmeye bağlı olma eğilimine girmektedirler. Dolayısıyla çalışanların işletmeye olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.²¹⁶ Çalışanların bağlılığının artması, işletmede kalma niyetlerini

²¹³ Gürlek, s.103.

²¹⁴ Ata, s.59.

²¹⁵ Kimberly D. Elsbach ve Roderick M. Kramer, "Member's Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings", **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, No: 3 (1996), s.464.

²¹⁶ J. Bryan Fuller ve Diğerleri, "Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators" **The Journal of Social Psychology**, Vol.146, No.3 (2006), s.331

etkileyecektir. İşletmeler açısından, çalışan bağlılığının artması onların işletmede tutulmasına olanak sağlayacaktır.

İşletmenin dışında kalan kişilerin, işletme hakkındaki olumlu görüşleri çalışanları etkilemektedir. Algılanan dışsal prestijin olumlu olması, çalışanlar için işletmeyi daha cazip hale getirmektedir. Böylece çalışanlar işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymaktadırlar.²¹⁷ İşletmenin olumlu prestiji karşısında çalışanın cezbolması, o işletmede çalışma isteğini artıracaktır. Çalışanın işletmenin bir parçası olmaktan gurur duyması, işletmede kalmasını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmeler olumlu prestij yaratarak, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini ve elde tutulmasını sağlayacaklardır.

Bir işletmenin saygınlığı ve prestiji yükseldikçe çalışanların aidiyet duygusunun da yükseleceği ifade edilmektedir. Çalışanın kendisinden büyük bir oluşumun parçası olması ve o oluşuma aidiyet hissetmesi, özsaygı kazanması açısından önemli düzeyde manevi tatmin sağlamaktadır.²¹⁸ Bununla birlikte işletmelerde iş tatmininin sağlanması, çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının artmasına olanak sağlarken aynı zamanda işletmeye yönelik aidiyet duygusunun oluşmasına önemli katkı sağlamaktadır.²¹⁹ Bu bağlamda, işletmelerin yüksek prestije sahip olmaları ve iş tatminini sağlamaları, çalışanların aidiyet duygularını artırmaktadır. Aidiyet duygusu artan çalışanların ise özsaygısı artmakta ve buna bağlı olarak da manevi tatminleri artmaktadır. Bu durum çalışanların işletmeye bağlanmasını kolaylaştıracaktır. Böylece işletmelerin yetenekli çalışanları elde tutmalarına olanak sağlayacaktır.

Bireyler, başkaları tarafından prestijli olarak algılanan grupların saygın gruplar olduğunu düşünmektedirler. Bu saygınlıktan etkilenip o grubun bir parçası olmayı hedeflemektedirler.²²⁰ İşletmeyi ortak amaçları olan, ortak ilkelere sahip ve sürekli etkileşim içinde olan gruptan meydana gelen bir yapı olarak düşünebiliriz. Bu

²¹⁷ Çiftçioğlu ve Arabacı, s.26.

²¹⁸ Mehmet Zencirkıran ve Aşkın Keser, **Örgütsel Davranış**, 1.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2018, s.55.

²¹⁹ Zencirkıran ve Keser, s.6.

²²⁰ Halil Can, Öznür Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2015, s.177-178.

durumda işletmenin prestijli gruplardan oluşması, çalışanları etkileyecek ve orada çalışma isteği uyandıracaktır. Yetenekli alışanların prestijli gruplarda yer alma istekleri, işletmeler açısından yetenekli çalışanların çekilmesinde ve elde tutulmasına olanak sağlayacaktır.



6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
FAALİYETLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDAN ÇALIŞANI ÇEKMEYE VE ELDE
TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI
ROLÜ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

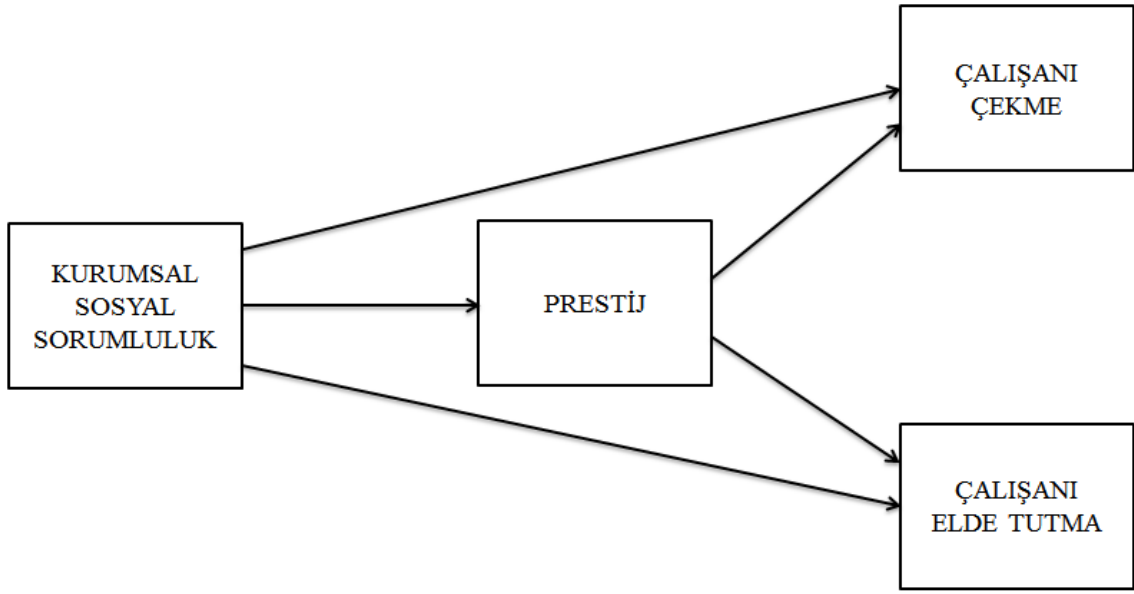
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenek yönetimi uygulamalarından olan çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisinin ve bu etkide algılanan dışsal prestijin aracı rolünün incelenmesidir.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ve algılanan dışsal prestijin beraber yer aldığı sınırlı sayıda çalışma olmasına karşın kurumsal sosyal sorumluluk ve yetenek yönetiminin beraber yer aldığı ve algılanan dışsal prestijin aracı rol olarak incelendiği çalışmaların bulunmadığı, yükseköğretim kurulu tez tarama sisteminden yapılan incelemeler sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın yeni bilgi üretme kapasitesinin yüksek olması ve literatüre katkı sağlayacak olması önem taşımaktadır.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen görüşler temel alınarak araştırmanın amacına uygun olacak şekilde model geliştirilmiştir. Araştırmanın modeline Şekil 8’de yer verilmiştir.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkeni kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Çalışanı çekme ve elde tutma bağımlı değişken olarak, algılanan dışsal prestij ise aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenek yönetimi uygulamalarına etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü üzerine yapılan bu araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanan dışsal prestij üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H4: Algılanan dışsal prestijin çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H5: Algılanan dışsal prestijin çalışanı elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H6: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekmeye etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü vardır.

H7: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutmaya etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü vardır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de yer alan ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunan bankaların genel müdürlük çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmaya dahil olan bankaların genel müdürlükleri İstanbul ve Ankara’da bulunduğu için çalışma bu iller ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada anket tekniği kullanıldığı için katılımcıların ankette yer alan ifadeleri yanıtlarken kendileri için en uygun seçeneği işaretledikleri varsayılmıştır.

6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de yer alan ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunan bankaların genel müdürlük çalışanlarından oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğü tespit edilirken, internet ortamından ulaşılabilecek “örneklem hesaplama makinesi” kullanılarak bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda evren, güvenilirlik derecesi, güven aralığı ve örneklem sayısı yer almaktadır. Bu tablo aracılığıyla araştırmacılar, kullanacağı örneklem büyüklüğünü elde edebilmektedirler. Tabloya göre %95 güven aralığında 1000 kişilik evren için örneklem sayısı 278; 100000 kişi ve üstü evren için örneklem sayısı 384 kabul edilmektedir.²²¹

Araştırmanın anketi 25 bankanın genel müdürlüklerine iletilmiş olup kolayda örnekleme yöntemiyle 389 kişiden anket verileri toplanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini 389 kişi olarak kabul edilmiştir.

²²¹ Mehmet Akalın, **Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015, s.100.

6.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili 22, çalışanı çekme ile ilgili 5, çalışanı elde tutma ile ilgili 4 ve algılanan dışsal prestij ile ilgili 5 olmak üzere toplam 36 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. İkinci bölümde ise demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim, çalışılan banka sektörü ve gelir durumunu kapsayan 6 adet soruya yer verilmiştir (Bkz. Ek. 1). Ankette yer alan ifadeler verilecek cevaplar (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, SPSS 23.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans analizi ve değişkenlerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin uygulanması aşamasında Google Form üzerinden oluşturulan anket linki katılımcılara iletilmiştir. Katılımcılara anket hakkında gerekli bilgiler sunulmuştur ve katılımcıların ankete gönüllü katılımları istenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla Perez ve Bosque (2014)'nin çalışması; çalışanı elde tutma değişkeninin ölçülmesi amacıyla Sharma ve Misra (2015)'nin çalışması; çalışanı çekme ve algılanan dışsal prestij değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla Highhouse, Lievens ve Sinar (2003)'ün çalışması kullanılmıştır.

Araştırma ölçeğinin geçerlilik çalışması akademisyenler ve banka çalışanlarından oluşan 30 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Taslak hali katılımcılara sunulmuş ve yapılan görüşmeler sonucunda anlaşılır olmayan ifadeler üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

6.6. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

6.6.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik bilgiler frekans analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda el edilen tablolar kullanılarak tablo 5 oluşturulmuştur. Tabloda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları banka sektörü ve gelir durumuna ilişkin değişkenlere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5: Demografik Bilgiler

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	171	56,0
	Erkek	218	44,0
Medeni Durum	Bekar	168	43,2
	Evli	221	56,8
Yaş	24 ve altı	16	4,1
	25-34	244	62,7
	35-44	109	28,0
	45-54	18	4,6
	55 ve üstü	2	0,5
Eğitim	Lise	15	3,9
	Önlisans	30	7,7
	Lisans	227	58,4
	Y. Lisans	98	25,2
	Doktora	19	4,9
Çalışılan Banka Sektörü	Kamu Sektörü	157	40,4
	Özel Sektör	232	59,6
Gelir	3000TL ve altı	53	13,6
	3001-6000TL	210	54,0
	6001-9000TL	95	24,4
	9binTL üstü	31	8,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımının dengeli olduğu (%56 Kadın, %44 Erkek) sonucuna ulaşılmış olup bu sonucun TBB'nin açıklamış olduğu Mart 2020

verileri ile (%51 Kadın, %49 Erkek) benzer nitelikte olduğu anlaşılmıştır.²²² Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde dağılımın dengeli olduğu görülmüş olup %56,8 oranla evlilerin fazla olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde %62,7'lik kısmının 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının bu aralıkta olması, bankacılık sektöründeki genç nüfusun bir yansıması olarak öngörülmektedir Eğitim durumları incelendiğinde lisans mezunları katılımcıların %58,4'lük kısmını oluşturduğu görülmektedir. Kamu ve özel sektör bazında katılımcılar ele alındığında ise özel sektör çalışanlarının sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Gelir durumları incelendiğinde ise %54'lük kısmının 3001-6000 aralığında gelire sahip olduğu görülmektedir.

6.6.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Sosyal bilimlerde değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri doğrudan ölçülemedikleri için bu değişkenleri tanımlayan davranış ve tutumlar ifadelerle dönüştürülmektedir. Bu bağlamda faktör analizi değişken ifadelerinin açıklandığı faktörlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.²²³

Tablo 6: Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	İfade	Ağırlık	Açıklayıcılık	Diğer Değerler
KSS	Çalışan ve Genel	çalışan3	0,840	50,273	KMO : 0,938 Ki Kare : 5819,345 - Df : 231 Sig : 0,000 Güvenilirlik : 0,931 F : 70,928 - Sig : 0,000
		çalışan2	0,813		
		çalışan1	0,781		
		genel1	0,760		
		çalışan4	0,743		
		çalışan5	0,692		
		genel3	0,654		
		genel2	0,654		
		müşteri2	0,645		
		toplum5	0,641		
	Toplum	toplum3	0,811	9,432	
		toplum2	0,807		
		toplum1	0,752		
		toplum4	0,731		
		çalışan6	0,534		
	Müşteri	müşteri4	0,724	6,947	
		müşteri1	0,709		
		müşteri5	0,622		
		müşteri3	0,559		

²²²TEB, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1295/Banka_Calisan_ve_Subu_Sa_yilari-Mart_2020.pdf (10 Haziran 2020).

²²³ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.Baki, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.73.

	Hissedar	hissedar1	0,850		
		hissedar2	0,779	4,661	
		hissedar3	0,665		
Çekme	Çekme	çekme3	0,923		KMO : 0,882
		çekme2	0,915		Ki Kare : 1495,158 - Df : 10
		çekme4	0,881	75,933	Sig : 0,000
		çekme1	0,864		Güvenilirlik : 0,916
		çekme5	0,765		F : 39,868 - Sig : 0,000
Tutma	Tutma	tutma1	0,897		KMO : 0,820
		tutma2	0,889		Ki Kare : 869,049 - Df : 6
		tutma3	0,850	74,460	Sig : 0,000
		tutma4	0,814		Güvenilirlik : 0,878
					F : 64,910 - Sig : 0,000
Prestij	Prestij	prestij4	0,897		KMO : 0,871
		prestij2	0,877		Ki Kare : 1288,699 - Df : 10
		prestij3	0,852	73,604	Sig : 0,000
		prestij5	0,837		Güvenilirlik : 0,908
		prestij1	0,825		F : 34,519 - Sig : 0,000

Faktör analizi yapabilmek için değişkenler arasında belli oranda ilişki bulunması gerekmektedir. Barlett küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki bulunup bulunmadığını göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık değerinin 0,05 derecesinden düşük olması faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.²²⁴ Tablo 6’da yer alan değişkenlerin anlamlılık derecelerine bakıldığında 0,000 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın değişkenleri analiz yapmaya uygundur.

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği, Barlett testiyle benzer şekilde değişkenler arası ilişkilerin faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir alt sınırı 0,50 olmakla birlikte 0,80 ve üstü değerler “mükemmel” olarak kabul görmektedir²²⁵. Tablo 6’ya bakıldığında tüm değişkenlerin KMO değerlerinin 0,80’in üstünde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da yer alan faktör analizi sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri ile ilgili ifadeler 4 boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %71,313’ünü bu alt boyutlar açıklamaktadır. Çalışanı çekme ile ilgili ifadeler tek boyutta toplanmış olup toplam varyansın %75,933’ünü açıkladığı görülmektedir,

²²⁴ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.79.

²²⁵ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.80.

Çalışına elde tutma ile ilgili ifadeler tek boyutta toplanmakta ve toplam varyansın %74,460'ını açıklamaktadır. Algılanan dışsal prestij ile ilgili ifadeler ise tek boyutta toplanmış olup toplam varyansın %73,604'ünü açıklamaktadır. Ankette yer alan ifadelerin hepsinin faktör ağırlıkları 0,50'nin üstünde olduğu için ankette herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.²²⁶ Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik güvenilirlik değeri 0,931; çalışanı çekme ölçeğine yönelik güvenilirlik değeri 0,916; çalışanı elde tutma ölçeğine yönelik güvenilirlik değeri 0,878 ve algılanan dışsal prestije yönelik güvenilirlik değeri 0,908 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ölçeklere ilişkin değerlerin 0,70'in üstünde olması kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.6.3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve düzeyini göstermek amacıyla gerçekleştirilen analiz olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişki +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Değişkenler birlikte artıyor ya da azalıyorsa pozitif ilişki, biri artıp diğeri azalıyorsa negatif ilişki olarak ifade edilmektedir.²²⁷ Korelasyon analizi sonucunda elde edilen değer .00 ile .30 arasında ise “düşük”; .31 ile .70 arasında ise “orta”; .71 ve üzerinde ise “yüksek” düzeyde bir ilişkinin göstergesi olarak yorumlanmaktadır.²²⁸ Korelasyon analizinde anlamlılık (sig.) değerinin 0,05'ten küçük olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.²²⁹

²²⁶ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.89.

²²⁷ İsmail Seçer, **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2015, s.47.

²²⁸ Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**, 4.Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2016, s.35.

²²⁹ Murat Bursal, **SPSS ile Temel Veri Analizleri**, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2019, s.130.

Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Kss	Prestij	Çekme	Tutma
Kss Sig. (2-Tailed) N	1			
Prestij Sig. (2-Tailed) N	,578** ,000 389	1		
Çekme Sig. (2-Tailed) N	,600** ,000 389	,738** ,000 389	1	
Tutma Sig. (2-Tailed) N	,497** ,000 389	,774** ,000 389	,767** ,000 389	1

**. Pearson Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed) - N:389

Tablo 7 incelendiğinde KSS ile algılanan dışsal prestij değişkenleri arasında 0,578 kuvvetinde; KSS ile çalışanı çekme değişkenleri arasında 0,600 kuvvetinde; KSS ile çalışanı elde tutma değişkenleri arasında 0,497 kuvvetinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan dışsal prestij ile çalışanı çekme değişkenleri arasında 0,738 kuvvetinde; algılanan dışsal prestij ile çalışanı elde tutma değişkenleri arasında 0,774 kuvvetinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanı çekme ile çalışanı elde tutma değişkenleri arasında 0,767 kuvvetinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin %99 güven aralığında olduğu değişkenler arası kuvvet değerlerinin sağ üst köşesinde yer alan “***” işaretinden anlaşılmaktadır.

6.6.4. Ölçklere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi aralarında daha önce ilişki olduğu belirlenen bir bağımlı değişkenin diğer değişken veya değişkenler tarafından nasıl açıklandığının belirlenmesine yönelik analiz olarak ifade edilmektedir.²³⁰ Araştırmada hipotezlerin sınanması amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

6.6.4.1. KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H1 hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda değişkenlere ait basit regresyon analizi tablo 8’de verilmiştir.

²³⁰ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.154.

Tablo 8: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		t	Sig.	R	R Kare
	B	Std. Error	Beta				,600 ^a	,360
	,414	,259			1,602	,110	df1 1	df2 387
KSS	,861	,058	,600		14,765	,000	F 218,002	Sig ,000

a. Bağımlı Değişken: Çekme

Tablo 8 incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H1 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. KSS değişkeninin çalışanı çekme değişkeni üzerinde %36,0 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

6.6.4.2. KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H2 hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda değişkenlere ait basit regresyon analizi tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		t	Sig.	R	R Kare
	B	Std. Error	Beta				,498 ^a	,248
	,262	,321			,817	,414	df1 1	df2 387
KSS	,817	,072	,498		11,283	,000	F 127,306	Sig ,000

a. Bağımlı Değişken: Tutma

Tablo 9 incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H2 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. KSS değişkeninin çalışanı elde tutma değişkeni üzerinde %24,8 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

6.6.4.3. KSS Faaliyetlerinin Algılanan Dışsal Prestij Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H3 hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanan dışsal prestij üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda değişkenlere ait basit regresyon analizi tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10: KSS Faaliyetlerinin Algılanan Dışsal Prestij Üzerindeki Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		t	Sig.	R	R Kare
	B	Std. Error	Beta				,578 ^a	,334
	,409	,267			1,531	,126	df1 1	df2 387
Kss	,839	,060	,578		13,922	,000	F 193,823	Sig ,000

a. Bağımlı Değişken: Prestij

Tablo 10 incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H3 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. KSS değişkeninin algılanan dışsal prestij değişkeni üzerinde %33,4 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

6.6.4.4. Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H4 hipotezi algılanan dışsal prestijin çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda değişkenlere ait basit regresyon analizi tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		t	Sig.	R	R Kare
	B	Std. Error	Beta				,738 ^a	,545
	1,213	,141			8,574	,000	df1 1	df2 387
Prestij	,729	,034	,738		21,537	,000	F 463,827	Sig ,000

a. Bağımlı Değişken: Çekme

Tablo 11 incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H4 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan dışsal

prestij değişkeninin çalışanı çekme değişkeni üzerinde %54,5 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

6.6.4.5. Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H5 hipotezi algılanan dışsal prestijin çalışanı elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda değişkenlere ait basit regresyon analizi tablo 12’de verilmiştir.

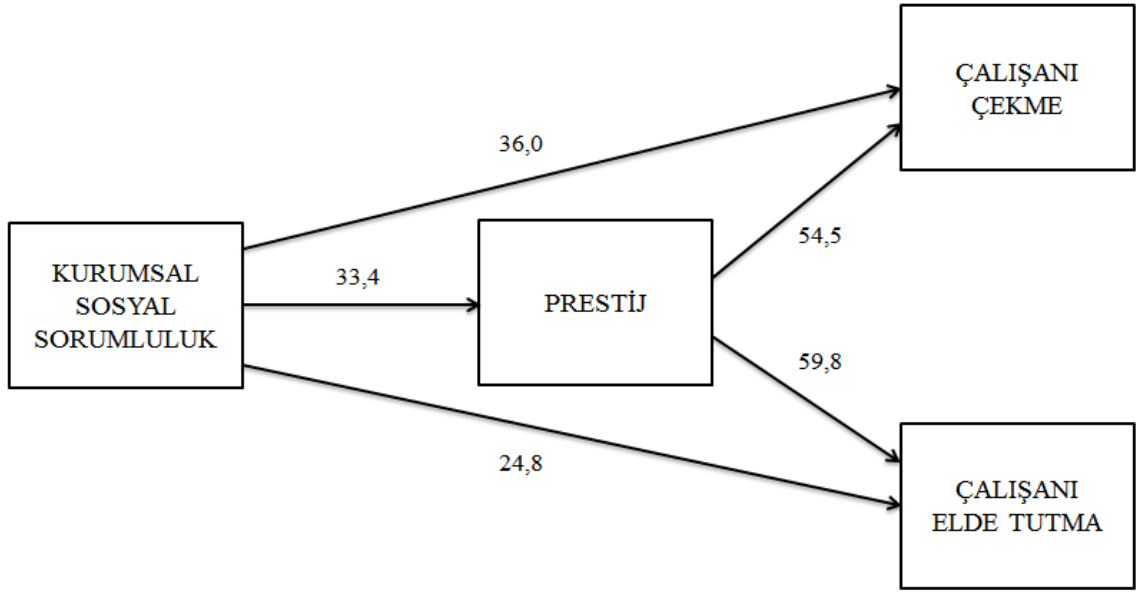
Tablo 12: Algılanan Dışsal Prestijin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		t	Sig.	R	R Kare
	B	Std. Error	Beta				,774 ^a	,598
	,270	,152			1,776	,077	df1 1	df2 387
Prestij	,875	,036	,774		24,018	,000	F 576,857	Sig ,000

a. Bağımlı Değişken: Tutma

Tablo 12 incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H5 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan dışsal prestij değişkeninin çalışanı elde tutma değişkeni üzerinde %59,8 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

Şekil 9’da araştırmanın değişkenlerine ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı araştırma modeline yer verilmiştir.



Şekil 9: Regresyon Analizi Sonuçlarının Modeli

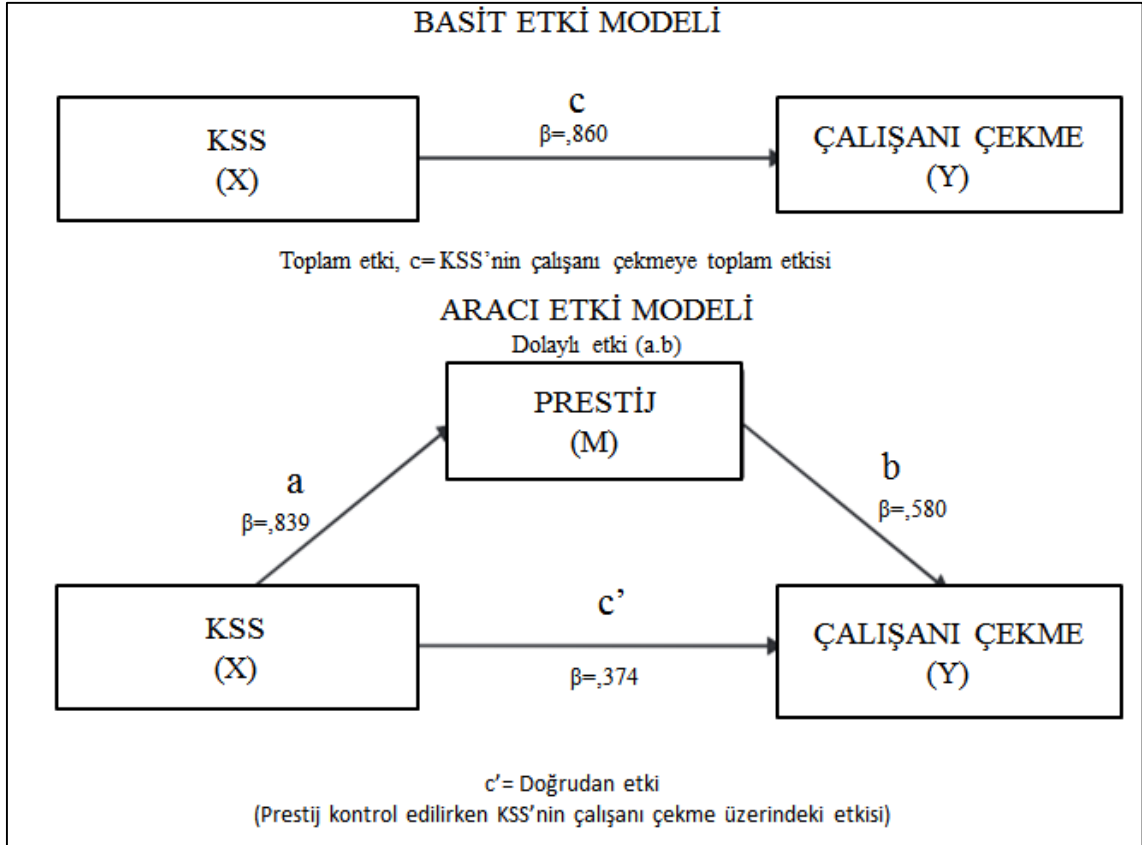
6.6.5. Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolüne Yönelik Analizler

Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten bir değişken olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Aracılık modellerinin test edilmesi için bazı kriterler gerekmektedir.²³¹

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, aralarındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi olmaktadır.

²³¹ Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.79.

Araştırmanın H6 hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekmeye etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda algılanan dışsal prestijin aracılık etkisine yönelik modeller şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Çekme Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolü Modeli

Şekil 10’da üstte yer alan model basit etki modeli olup KSS’nin çalışan çekme üzerindeki etkisi c yolu ile gösterilmiştir. Bu etki toplam etki olarak ifade edilmektedir. Altta yer alan model ise aracılık etkisini göstermektedir. Burada KSS’nin çalışanı çekme üzerine etkisi, aracı değişken olan prestij vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bu modelde KSS’nin prestij üzerindeki etkisi a yolu ile, prestijin çalışanı çekme üzerindeki etkisi b yolu ile gösterilmiştir. KSS ile aracı değişken olan prestij aynı anda modele dahil edildiğinde, KSS’nin çalışanı çekme üzerindeki etkisi c’ yolu ile gösterilmiştir.

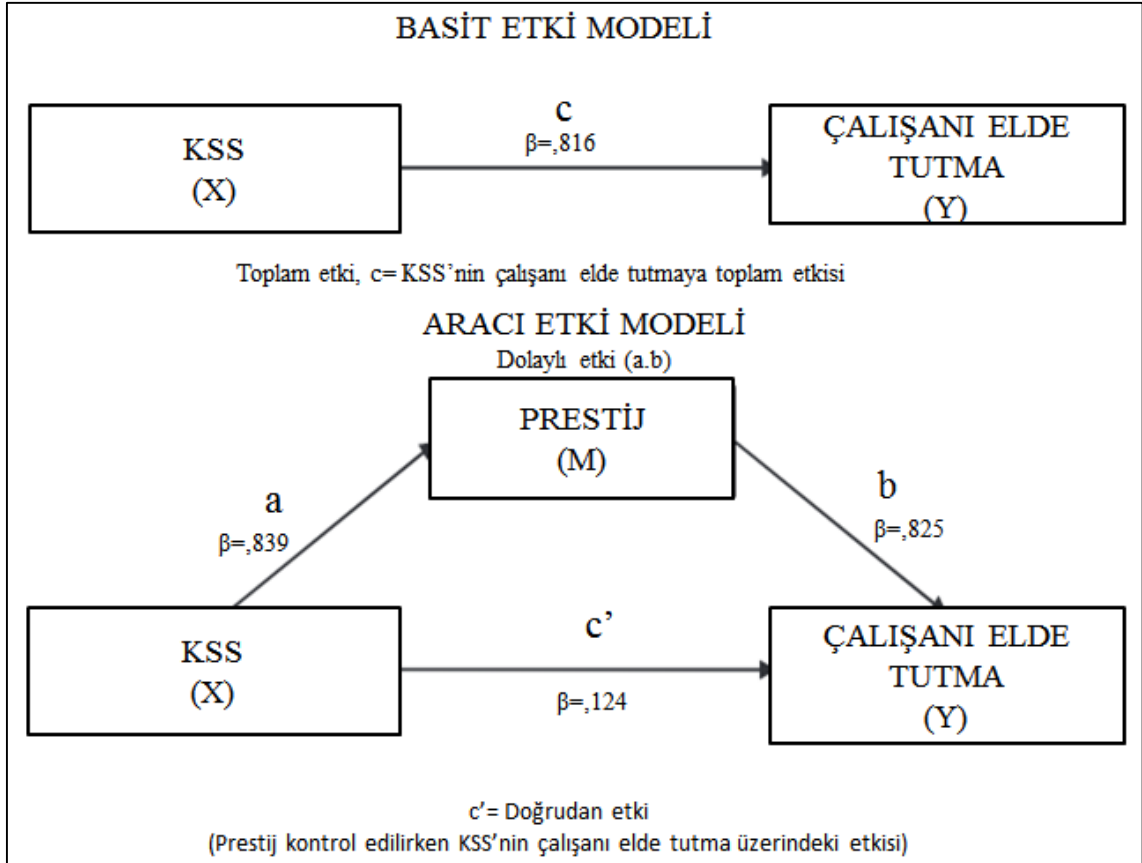
H6 hipotezini sınamak amacıyla, aracılık modelini test etmede geçerli olan kriterlere uygun şekilde analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonucu Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 13: KSS’nin Çalışanı Çekmeye Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolünün Analiz Sonuçları

Model		Beta	Se	LLCI	ULCI	T	p	R2	p	Model Sonucu
c	1	,860	,058	,7461	,9753	14,7649	,000	,360	,000	Kabul (Kısmı aracılık)
a	2	,839	,060	,720	,957	13,9220	,000	,334	,000	
b	3	,580	,039	,503	,658	14,723	,000	,545	,000	
c’	4	,374	,057	,2614	,4864	6,5352	,000	,590	,000	

Aracılık modelinin test edilmesinde geçerli olan kriterlere göre ilk olarak “c” yolunun, yani KSS’nin çalışanı çekmeye toplam etkisinin anlamlı çıkması beklenmektedir. Tablo 6 incelendiğinde KSS’nin çalışanı çekmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p=,000<,05$). İkinci kriter göre “a” yolunun, yani KSS’nin prestije olan etkisinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 13 incelendiğinde KSS’nin prestiji anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($B=,839$; $p<,05$; %95CI= $,720$; $,957$). Beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin ,05’ten küçük olmasından hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 değeri kapsamamasından anlaşılmaktadır. Üçüncü kriter olarak “b” yolunun, yani prestijin çalışanı çekmeye etkisi, KSS ile prestijin birlikte regresyona dahil edilmesiyle test edilmelidir. Bu etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 6’da yer alan değerlere göre prestijin çalışanı çekmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($B=,580$; $p<,05$; %95CI= $,503$; $,658$). Dördüncü kriter olarak c’ yolu, yani KSS’nin prestij vasıtasıyla çalışanı çekme üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Tablo 13’de yer alan değerlere göre prestij devreye girdiğinde KSS’nin çalışanı çekme üzerindeki etkisinin azaldığı ($Beta=,374<Beta=,860$) tespit edilmiş olup KSS’nin çalışanı çekme üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın H7 hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutmaya etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü vardır şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda algılanan dışsal prestijin aracılık etkisine yönelik modeller Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11: KSS Faaliyetlerinin Çalışanı Elde Tutma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolü Modeli

Şekil 11’de üstte yer alan model basit etki modeli olup KSS’nin çalışan elde tutma üzerindeki etkisi c yolu ile gösterilmiştir. Bu etki toplam etki olarak ifade edilmektedir. Altta yer alan model ise aracılık etkisini göstermektedir. Burada KSS’nin çalışanı elde tutma üzerine etkisi, aracı değişken olan prestij vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bu modelde KSS’nin prestij üzerindeki etkisi a yolu ile, prestijin çalışanı elde tutma üzerindeki etkisi b yolu ile gösterilmiştir. KSS ile aracı değişken olan prestij aynı anda modele dahil edildiğinde, KSS’nin çalışanı elde tutma üzerindeki etkisi c' yolu ile gösterilmiştir.

H7 hipotezini sınamak amacıyla, aracılık modelini test etmede geçerli olan kriterlere uygun şekilde analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonucu Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: KSS’nin Çalışanı Elde Tutmaya Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolünün Analiz Sonuçları

Model	H	Beta	se	LLCI	ULCI	t	p	R2	p	Model Sonucu
c	1	,816	,072	,674	,959	11,283	,000	,248	,000	Kabul Tam aracılık
a	2	,839	,060	,720	,957	13,932	,000	,334	,000	
b	3	,825	,044	,738	,912	18,557	,000	,598	,000	
c’	4	,124	,064	-,002	,251	1,932	,054	,602	,000	

Aracılık modelinin test edilmesinde geçerli olan kriterlere göre ilk olarak “c” yolunun, yani KSS’nin çalışanı elde tutmaya toplam etkisinin anlamlı çıkması beklenmektedir. Tablo 14 incelendiğinde KSS’nin çalışanı elde tutmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p=,000<,05$). İkinci kriter göre “a” yolunun, yani KSS’nin prestije olan etkisinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 6 incelendiğinde KSS’nin prestiji anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($B=,839$; $p<,05$; $\%95CI=,720$; $,957$). Beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin $,05$ ’ten küçük olmasından hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 değeri kapsamamasından anlaşılmaktadır. Üçüncü kriter olarak “b” yolunun, yani prestij çalışanı elde tutmaya etkisi, KSS ile prestijin birlikte regresyona dahil edilmesiyle test edilmelidir. Bu etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 14’te yer alan değerlere göre prestij çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($B=,825$; $p<,05$; $\%95CI=,738$; $,912$). Dördüncü kriter olarak c’ yolu, yani KSS’nin prestij vasıtasıyla çalışanı elde tutma üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Tablo 14’te yer alan değerlere göre KSS’nin çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak aracılık etkisinin olduğu, Bootstrap güven aralığı değerlerinden tespit edilmiştir ($BootLLCI=,5729$; $BootULCI=,8074$). Bu bağlamda c’ yolunun anlamsızlaşması tam aracılık etkisinin olduğunun göstergesidir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeleri, değişimlerini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler, rekabet ortamında yaşanan gelişmelerin etkisiyle kendilerini şekillendirmektedirler. İşletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek unsurlardan biri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Toplumun bir parçası olan işletmeler, paydaşlarının beklentilerini karşılamak için çaba göstermektedirler. İşletmelerin paydaşlarından sorumlu bir şekilde gösterdikleri çabalar, sosyal sorumluluklarını ifade etmektedir. Günümüzde pek çok işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışmaları bulunmaktadır. İş dünyasında, rekabetin farklılaştırıcı unsuru olan insan kaynağının öneminin farkında varılmıştır. Bu bağlamda da yetenekli çalışanlar işletmeler için önemli hale gelmiştir. Rakiplerin taklit edemeyeceği yeteneklere sahip olan işletmeler önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. İşletmelerin yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak için gösterdikleri çabalar önem taşımaktadır. Aynı zamanda işletmeler, yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlayarak entelektüel sermayesini koruyabilmektedirler. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yürüttükleri faaliyetlerin, özellikle de çalışanlara karşı sorumluluklarına önem vermelerinin yetenekli çalışanları etkileyebileceği düşüncesiyle bu çalışmanın temeli oluşturulmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren işletmelerin prestijinin olumlu algılanacağı ve yetenekli çalışanların prestijli olarak düşündükleri işletmelerde çalışmak isteyeceği düşüncesinden yola çıkarak ‘algılanan dışsal prestij’ çalışmaya dahil edilmiştir. Bu düşünceler ve literatür araştırmaları sonucunda çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenek yönetimi uygulamalarından çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisinde algılanan dışsal prestij aracılık rolü konulu çalışmanın amaçlarından ilki KSS faaliyetlerinin çalışanı çekme ve elde tutma üzerinde bir etkisinin var olup olmadığını tespit etmektir. Bir diğer amaç ise bu etkilerde algılanan dışsal prestij aracılık etkisini tespit etmektir. Bu bağlamda çalışmada KSS faaliyetleri ile çalışanı çekme ve elde tutma arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan dışsal prestij aracılığı (mediatör) etkisi incelenmiştir.

Türkiye’de yer alan hemen hemen her bankanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bulunmasından dolayı çalışmanın bankacılık sektöründe gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal dillerinin İngilizce olmasından dolayı ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilmiş hali akademisyenler ve banka çalışanları olmak üzere toplam 30 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden yapılan geri bildirimler neticesinde anlaşılır olmayan yerler düzeltilmiştir. Yapılan çeviri ve düzeltmelerden sonra ölçek kullanılmıştır. Araştırma bankaların genel müdürlük çalışanlarına uygulanmıştır. İstanbul ve Ankara’da yer alan genel müdürlük çalışanlarından 389 kişi çalışmaya katılım göstermiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans analizi ve değişkenlerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. İkinci hipotezi ise kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. Vinerean, Cetina ve Dumitrescu (2013) yapmış oldukları çalışmada, KSS’nin çalışanı çekmeye ve elde tutmaya pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²³² Albinger ve Freeman (2000) yapmış oldukları çalışmada KSS ile işveren çekiciliği arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve KSS’nin çalışanları çekmek için işletmelere avantaj sağlayacağını ifade etmişlerdir.²³³ Turban ve Greening (1996) yapmış oldukları çalışmada kurumsal sosyal performansın işletmelerin itibarları ve çekiciliğiyle ilişkili olduğu ve rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²³⁴ Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. Yapılan çalışmada literatürle benzer şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekme ve elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça çalışanların

²³² Vinerean, Cetina ve Dumitrescu, s.11.

²³³ Albinger ve Freeman, s.248.

²³⁴ Turban ve Greening, s.658.

işletmeye çekilmesi ve elde tutulması da artmakta olup H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanan dışsal prestij üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. Gürlek (2018) çalışmasında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin dışsal prestij algısını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.²³⁵ Ata (2018) yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal prestij algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.²³⁶ Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanan dışsal prestij üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun artması dışsal prestij algısının da artmasına yol açmaktadır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi algılanan dışsal prestijin çalışanı çekme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ve beşinci hipotezi ise algılanan dışsal prestijin çalışanı elde tutma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. Fuller vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada algılanan dışsal prestijin örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir.²³⁷ Bu bağlamda örgütsel bağlılığı artan çalışanların elde tutulmasının olumlu yönde etkileneceği ifade edilebilir. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda “algılanan dışsal prestijin çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H4 ve “algılanan dışsal prestijin çalışanı elde tutma üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H5 hipotezleri kabul edilmiş olup dışsal prestij algısının artması, çalışanların işletmeye çekilmesini ve elde tutulmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın altıncı hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı çekmeye etkisinde algılanan dışsal prestijin aracılık rolünü incelemek amacıyla kurulmuştur. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlara göre algılanan dışsal prestijin

²³⁵ Mert Gürlek, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestij ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi SBE, 2018), s.103.

²³⁶ Hacer Ata, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Dışsal Prestij Algısının Aracılık Rolü”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2018), s.59.

²³⁷ Fuller vd., s.327.

kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yedinci hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutmaya etkisinde algılanan dışsal prestijin aracılık rolünü incelemek amacıyla kurulmuştur. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlara göre algılanan dışsal prestijin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir. Literatür incelendiğinde benzer şekilde kurgulanmış herhangi bir aracılık rolü çalışmasına rastlanmamıştır.

Araştırmanın kısıtlarından biri, sadece bankacılık sektöründe uygulanmış olmasıdır. Bir diğer kısıt ise örneklem grubunun İstanbul ve Ankara’da yer alan bankaların sadece genel müdürlük çalışanlarından oluşmasıdır. Konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar farklı sektörlerde çalışabilirler. Bankacılık sektöründe çalışmak isteyen araştırmacılar ise örnekleme daha geniş tutarak şube çalışanlarını ve farklı illeri çalışmaya dahil edebilirler. Yapılan literatür araştırmalarında örgütsel bağlılık, güven ve iş tatmini gibi konuların çalışmayla ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda daha sonraki çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkide güven, bağlılık, tatmin gibi değişkenlerin aracılık rolü incelenebilir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem göstermeleri rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak çoğu işletmenin KSS faaliyetlerinin olduğunu göz önünde bulundurulduğunda rekabet avantajı sağlamaları için başkaları tarafından taklit edilemeyen yeteneklere sahip olmaları önem kazanacaktır. İşletmelerin yetenek yönetimi süreçlerine önem göstermesi kalıcı bir rekabet avantajı sağlamalarına katkı sağlayacaktır. İşletmelerin her pozisyon için yetenekli çalışanlara sahip olması zorlaşmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin özellikle kilit pozisyonları için uygun yetenekleri işletmeye kazandırması ve işletmede tutmasıdır. Bu bağlamda öncelikle işletmelerin kendileri için önemli pozisyonları belirlemeleri ve bu doğrultuda yetenek arayışına girmeleri faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adeyeye, O. Adefolake **Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries**. New York: Cambridge University Press, 2012.
- Akalın, Mehmet. **Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket**. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015.
- Akar, Filiz. **Yetenek Yönetimi**. 1.Bakı. Ankara: İmge Kitabevi, 2015.
- Aktan, Coşkun Can (Ed.). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: İgiad Yayıncılık, 2007.
- Aktan, Coşkun Can ve Serdar Yay. **Kurumsal Sosyal Sermaye**. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019.
- Aktaş, Yaşar ve Ekrem Ersin Cesur (Ed.). **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015.
- Altenburger, Reinhard (Ed.). **Innovation Management and Corporate Social Responsibility: Social Responsibility as Competitive Advantage**. Cham: Springer International Publishing, 2018.
- Atlı, Dinçer. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**. 3.Bakı. İstanbul: Abaküs Yayınları, 2017.
- Aydınalp, Ilıcak Güzin. **Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Boran, Gürel Tuğçe. **Türkiye’den Uygulama Örnekleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. 1.Baskı. İstanbul: Beta, 2011
- Boz, Hüseyin. **İşletmelerde Yetenek Yönetimi**. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2018.
- Bozkurt, Orçun (Ed.). **Çevre Eğitimi**. 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2012.
- Bursal, Murat **SPSS ile Temel Veri Analizleri**. 2.Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, 2019.
- Can, Halil, Öznür Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2015.

- Cheese, Peter, Robert J Thomas and Elizabeth Craig. **The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance**. First Published. London: Kogan Page Limited, 2008.
- Cohn, Jeffrey M., Rakesh Khurana ve Laura Reeves. “İşiniz Ona Bağılıymış Gibi Yetenek Geliştirmek”, İlker Gülfidan (çev.). **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, ss.51-70.
- Crowther, David ve Güler Aras. **Corporate Social Responsibility**. London: Ventus Publishing, 2008.
- Çetin, Canan, Mehmet Lütfi Arslan ve Esra Dinç. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014.
- Çetin, Canan. **Temel İşletmeciliğe Giriş**. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Çetintaş, H. Buluthan. **Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2014.
- Çiftçiöğlu, Aydem. **Kurumsal İtibar Yönetimi**. 1.Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık. 2009.
- Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**. 4.Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Demirel, Yavuz. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Deren, Van Het Hof Seçil ve Sibel Hoştut. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler**. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015.
- Dessler, Gary. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (çev.). Ankara: Palme Yayınevi, 2019..
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 13.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015.
- Erickson, Tamara J., ve Lynda Gartton. “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?”, İlker Gülfidan (çev.). **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**. İstanbul: MESS Yayınları, 2008, ss.11-30.
- Genç, Nurullah **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Greco, Rosemarie B.. “How Boards Can Shape Talent Planning and Development”, Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger (ed.). **The Talent Management Handbook** içinde. USA: McGraw Hill, 2004, ss.259-262.

- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 4.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Gürbüz, Sait. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019.
- Hatum, Andres. **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- Huselid, Mark A., Richard W. Beatty ve Brian E. Becker. “Birinci Sınıf Oyuncular mı Birinci Sınıf Konumlar mı?”, İlker Gülfıdan (çev.). **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi**. İstanbul: MESS Yayınları, 2008, ss.31-49.
- İnançlı, Selim. **Ulusal ve Uluslararası Boyutta Çevre Ekonomisi**. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.
- Kaufman, Scott Barry and Robert J. Sternberg. “Conceptions of Giftedness”, In S. I. Pfeiffer (Ed.). **Handbook of Giftedness in Children: Psycho- Educational Theory, Research and Best Practices**. New York: Springer, 2008, pp.71-91.
- Kealy, Tony. **Evaluating Sustainable Development and Corporate Social Responsibility Projects An Ethnographic Approach**. Cham: Springer International Publishing, 2020.
- Keçecioğlu, Tamer ve Gözde Gülen Aydın. **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi**. 2. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2017.
- Kılıç, Tamer. **Etik ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2017.
- Koçyiğit, Murat. **Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- Kostakoğlu, Sultan Fatih, **Modern Ekonomi’de Rekabet**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Kotler, Philip ve Nancy Lee. **Corporate Social Responsibility**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- Köse, Yasin ve Hüseyin Akdoğan. “Değişim Teorileri ve Organizasyonlarda Değişim”, Sebahattin Gültekin (Ed.). **Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler** içinde. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, ss.415-459.
- Küçük, Orhan. **İşletme Bilgisi ve Yönetimi**. 4.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Mirze, S. Kadri. **İşletme**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları, 2010.
- Noe, Raymond A.. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirmesi**. Canan Çetin (çev.). İstanbul: Beta Yayınları, 2009.

- Özdemir, Murat. **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Bakı. Ankara: Anı Yayıncılık, 2020.
- Özer, Mehmet Akif, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya ve Mehmet Merve Özaydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 2017.
- Pınar, Ali Haluk. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”, İsmail Bakan (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, ss.43-63.
- Renzulli, Joseph. “The Three-Ring Conception of Giftedness”, S. M. Reis (Ed.). In **Reflections On Gifted Education**. Waco TX: Prufrock Press, 2016, pp. 55-86.
- Robbins, Stephen P, David A. Decenzo ve Mary Coulter. **Yönetimin Esasları**. Adem Ögüt (çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Schipani, Cindy A., Terry Morehead Dworkin, ve Junhai Liu. “The Role of Employee Voice in Promoting Corporate Social Responsibility in China”, Jean J. du Plessis, Jeroen Veldman ve Umakanth Varottil (Ed.). **Globalisation of Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Governance** içinde. Cham: Springer International Publishing, 2018, ss.51-76.
- Seçer, İsmail. **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi**. 2.Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, 2015.
- Silzer, Robert and Ben Dowell (Ed.). **Strategy- Driven Talent Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Sims, R. Ronald. **Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall**, 1.Basım, USA: Praeger Publishers, 2003.
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 3.Bakı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Sternberg, Robert J. and Elena L. Grigorenko. **The General Factor of Intelligence: How General Is It?**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- Şahin, Özer. **Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma**. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2017.
- Şimşek, M.Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 9.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi, 2015.
- Tapomoy Deb. **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management**. New Delhi: Indus Publishing Company, 2005.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öztürk. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 4.Bakı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2016.

Topaloğlu, Melih ve Hakan Koç. **Yönetim ve Organizasyon**. 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.

Tulsian, P.C. ve Vishal Pandey. **Business Organisation and Management**. Second Impression. London : Pearson Education, 2009.

Uğur, Uğur. **Tüketici Şüpheliği Perspektifinden Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. 1.Bakı. Konya: Eğitim Yayınevi, 2019.

Valeri, Massimo. **Corporate Social Responsibility and Reporting in Sports Organizations**. Cham: Springer Publishing, 2019.

Yarnall, Jane. **Strategic Career Management: Developing Your Talent**. 1.Baskı, USA: Butterworth-Heinemann, 2008.

Yeşil, Salih. **Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular**. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012.

Yılmaz, Aydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

Zencirkıran, Mehmet ve Aşkın Keser. **Örgütsel Davranış**. 1.Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık. 2018.

Sürekli Yayınlar

- Akyol, Mayatürk Evrim ve Gönül Budak. “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.15, Sayı.2, 2013, ss.155-174.
- Alayoğlu, Nihat. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.1, 2010, ss.68-97.
- Albinger, Heather Schmidt ve Sarah J. Freeman. “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**. Vol.28, No.3, 2000, ss.243-253.
- Ariss, Al Akram, Wayne F. Cascio ve Jaap Paauwe. “Talent management: Current theories and future research directions”. **Journal of World Business**. Vol.49, No.2, April 2014, ss.173-179.
- Axelrod, Elizabeth, Helen Handfield-Jones ve Timothy A. Welsh. “War For Talent, Part Two”, **McKinsey Quarterly**. Issue.2, 2001, ss.9-12.
- Aydoğan, Enver ve Gaye Deniz. “İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.36, Sayı.1, 2018, ss.17-37.
- Bhattacharya, C.B. and Sankar Sen, “Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, **California Management Review**, Vol:47, No:1, Fall 2004, pp.9-24.
- Capaldi, Nicholas “Corporate Social Responsibility and the Bottom Line”, **International Journal of Social Economics**, Vol.32, No.5, February 2005, pp.408-423.
- Cappelli, Peter ve JR Keller. “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”. **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. Vol.1, 2014, ss.305-331.
- Carmeli, Abraham ve Anat Freund. “Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Journal of Social Service Research**. Vol.35, 2009, ss.236-250.
- Carroll, Archie B.. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. **Business Horizons**, Vol.34, No.4 , July-August 1991, ss.39-48.

- Çalışkan, Osman ve Çağatay Ünüsan. “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.22, Sayı.2, Güz 2011, ss.154-166.
- Çırpan, Hüseyin ve Aykut Şen. “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”. **Çerçeve Dergisi**. Sayı.52, Eylül 2009, ss.110-116.
- Çiftçiöğlu, Aydem ve Zeyyat Sabuncuoğlu. “An Investigation on Perceived External Prestige and Related Work Variables in a Turkish Context”, **“İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Vol.13, No.1, Ocak 2011, ss.105-126.
- Çiftçiöğlu, Aydem ve Özer Arabacı. “Implementing Simple Slope Techniques to Interaction of Work Variables”, **Alphanumeric Journal: The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems**. Vol.2, No.2, 2014, ss.25-36.
- Davies, Brent ve Barbara J. Davies. “Talent Management in Academies”, **International Journal of Educational Management**. Vol.24, No.5, 2010, ss.418-426.
- Davis, Keith . “Understanding the Social Responsibility Puzzle”. **Business Horizons**. Vol.10, No.4 , Winter 1967, ss.45-50.
- Dries, Nicky “The psychology of talent management: A review and research agenda”. **Human Resource Management Review**. Vol.23, No.4, December 2013, ss.272-285.
- Dutton, Jayne A., Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail. “Organizational Image and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**. Vol 39, No: 2, 1994, ss. 239-263.
- Ekim, Nermin, Melek Acar ve Okyay Uçan. “Entelektüel Sermayenin Finans Sektöründe Değer Yaratmadaki Rolü: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı.4, 2019, ss.37-63.
- Elsbach, Kimberly D. ve Roderick M. Kramer. “Member’s Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings”, **Administrative Science Quarterly**. Vol.41, No: 3, 1996, ss.442-476.
- Fuller, J. Bryan, Kim Hester, Tim Barnett ve Len Frey Clint, Relyea. “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators” , **The Journal of Social Psychology**. Vol.146, No.3 , 2006, ss.327-347.
- Güven, Süleyman. “Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **Akdeniz İletişim Dergisi**. Sayı.26, Aralık 2016, ss.133-154.

- Halıcı, Ali. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2001, ss.11-26.
- Heinen, J. Stephen ve Colleen O’Neill. “Managing Talent to Maximize Performance”, **Employment Relations Today**. Vol.31, 2004, ss.67-82.
- Highhouse, Scott, Filip Lievens ve Evan F. Sinar. “Measuring Attraction to Organizations”, **Educational and Psychological Measurement**. Vol.63, No.6, December 2003, ss.986-1001.
- Hiltrop, Jean-Marie. “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”. **European Management Journal**. Vol.17, No.4, August 1999, ss.422-430.
- İşseveroğlu, Gülsün. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2001, ss.55-67.
- Karatepe, Selma ve Mehmet Seyda Ozan. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, Kış 2017, ss.80-101.
- Lewis, Robert E. ve Robert J. Heckman. “Talent management: A critical review”. **Human Resource Management Review**. Vol.16, No.2, June 2006, ss.139-154.
- Mc Pherson, Gary. “Giftedness and Talent in the Arts”. **The Journal of Aesthetic Education**, Vol.31, No.4, Winter 1997, ss.65-77.
- Meyers, Christina Maria ve Marianne van Woerkom. “The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda”. **Journal of World Business**. Vol.49, No.2, April 2014, ss.192-203.
- Mishra, Alok ve İbrahim Akman. “Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment”, **Public Personnel Management**. Vol.39, No.3, 2010, ss.243-262.
- Mucha, Rochelle Turoff. “The Art and Science of Talent Management”. **Organization Development Journal**. Vol.22, No.4, Winter 2004, ss.96-100.
- Öcel, Yusuf ve Selim Özkurt. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık Oluşumu Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi”, **İş Ahlakı Dergisi**. Cilt.12, Sayı.1, 2019, ss.135-170.
- Perez, Andrea ve Ignacio Rodriguez del Bosque. “Customer CSR Expectations in the Banking Industry”, **International Journal of Bank Marketing**. Vol.32, No.3, 2014, ss.223-244.

- Perktaş, Erkan. “Bilgi Yönetimi Özelinde Entelektüel Sermayenin Artan Önemi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7, Sayı.92, Mayıs 2019, ss.111-120.
- Powell, Marcus ve Guy Lubitsh. “Courage in The Face of Extraordinary Talent: Why Talent Management Has Become a Leadership Issue”. **Strategic HR Review**. Vol.6, No.5, July/August 2007, ss.24-27.
- Sağır, Mehmet. ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracı Rolü’’, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2, Nisan 2016, ss.291-312.
- Sharma, Praveen Kumar ve Rajnish Kumar Misra. “The Employee Retention Scale for Indian Information Technology (IT) Company Employees: The Study of Reliability”, **International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)**. Vol.2, No.5, 2015, ss.161-164.
- Smidts, Ale, Ad Th. H. Pruyn ve Cees B. M. Van Riel. “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**. Vol.49, No.5, 2001, ss.1051-1062.
- Soylu, Neilan. “Entelektüel Sermaye Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Değerlendirilmesi: BİST Teknoloji Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.85, Ocak 2020, ss.269-286.
- Summak, Mehmet Erhan. ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Davranışıyla Etkileşimi’’, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, Eylül 2018, ss.1106-1127.
- Şen, Murat . ‘‘Osmanlı Devleti’nde Sosyal Güvenlik: Ahi Birlikleri, Loncalar ve Vakıflar’’, **Çimento İşveren Dergisi**. Cilt.16, Sayı.6 , Kasım 2002, ss.18-40.
- Tamer, Gülay. ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’’. **Social Sciences Studies Journal**. Cilt.5, Sayı.31, Mart 2019, ss.1115-1129
- Tansley, Carole. “What do we mean by the term “talent” in talent management?”. **Industrial And Commercial Training**. Vol.43, No.5, 2011, ss.266-274.
- Taşlıyan, Mustafa. ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği’’. **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**. Mayıs/Haziran 2012, ss.22-42 <https://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2012.pdf>
- Thirupathy, A. ve C. Dhayalan. “Employee Retention and Turnover Using Motivational Variables At India”, **International Journal of Research-Granthaalayah**. Vol.4, No.8, August 2016, ss. 1-11.

- Top, Seyfi ve Akın Öner. ‘‘İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi’’, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.4, Sayı.8, 2008, ss.97-110.
- Turban, Daniel B. ve Daniel W. Greening. ‘‘Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees’’, **Academy of Management Journal**. Vol.40, No.3, 1997, ss.658-672.
- Vinerean, Simona, Iuliana Cetina ve Luigi Dumitrescu. ‘‘Modeling Employee Satisfaction in Relation to CSR Practices and Attraction and Retention of Top Talent’’, **Expert Journal of Business and Management**. Vol.1, No.1, 2013, s.4-14.
- Vural, Akıncı Z. Beril ve Gül Coşkun. ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik’’, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, Mart 2011, ss.61-87
- Wahba, Mohamed. ‘‘Talent Management Practices Effect on Employee Engagement Applied in the Logistics Sector in Egypt’’. **World Review of Business Research**. Vol.6, No.2, September 2016, ss.28-45.
- Yemişçi, Alımanoğlu Derya ‘‘Sosyal Sorumluluğun Araçlarından Biri Olarak Sosyal Etiket’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.11, Sayı.2, 2009, ss.13-41.

Diğer Kaynaklar

- Ata, Hacer. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Dışsal Prestij Algısının Aracılık Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE,2018.
- Bolelli, Murat. “İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme”, **Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi**. İstanbul: Maltepe Üniversitesi. 13-15 Haziran 2019, s.371-382.
- Born, Marieke and Marieke Heers. “Talent Management: alternatives to the single-ladder approach”, **Faculty Report**. Copenhagen,Denmark: DEA- Danish Business Research Academy, July 2009.
- Gürlek, Mert.“Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi SBE, 2018.
- TDK Sözlük, “Sorumluluk”, <http://www.tdk.gov.tr>, (14 Aralık 2019).
- TEB,https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1295/Banka_Calisan_ve_Subesayilari-Mart_2020.pdf (10 Haziran 2020)

EKLER

Değerli Katılımcı, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yürütülen bu çalışma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri ile ilgilidir. Kısa zamanınızı alacak olan bu anketin amacına ulaşabilmesi için bütün soruları eksiksiz olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı rica ederiz. Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında akademik amaçla kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Katılımlarınız için teşekkür ederiz. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmeler müşteri şikâyetleri ile ilgilenmek için prosedürler oluşturmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler müşterisine dürüstçe davranmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler müşterilerine kurumsal ürünler ve hizmetler hakkında eksiksiz bilgi sunan çalışanlara sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler ürün ve hizmet pazarlamasını iyileştirmek için müşteri memnuniyetini bir gösterge olarak kullanmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını bilmek için çaba harcamalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler kârlarını maksimize etmeye çalışmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler maliyetleri üzerinde sıkı bir kontrol sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler sürdürülebilirliklerini ve uzun vadeli başarısını garantilemeye çalışmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanlarına adil maaşlar ödemelidir.	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanlarına iş güvenliği sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanlarına adil davranmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanlarına eğitim ve kariyer fırsatları sunmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sunmalıdır. (ör. Esnek saatler)	1	2	3	4	5
İşletmeler çalışanların sosyal problemlerini çözmeye yardımcı olmalıdırlar.	1	2	3	4	5
İşletmeler ihtiyaç sahipleri için bütçesinin bir kısmını bağışlamalı ve sosyal projeler için kullanmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler kültürel ve sosyal etkinliklere (örneğin, müzik, spor) maddi katkıda bulunmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler kâr amacı gütmemenin ötesinde toplumda bir rol oynamalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler toplumun refahını iyileştirmekle ilgilenmelidir.	1	2	3	4	5
İşletmeler doğal çevreye saygı duymalı ve onu korumalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmeler yasaların belirlediği kurallara ve düzenlemelere saygı göstermelidir.	1	2	3	4	5

İşletmeler hissedarları, tedarikçileri, dağıtıcıları ve aracıları ile olan yükümlülüklerini yerine getirmelidir.	1	2	3	4	5
İşletmeler iyi oluşturulmuş etik ilkelere bağlı olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri uygulayan işletmeler benim için iyi bir çalışma yeri olurdu.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler ilk fırsatta çalışmak için ilgi duyacağım yer olurdu.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler bana istihdam için çekici gelirdi.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler hakkında daha fazla şey öğrenmek isterdim.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmelerdeki herhangi bir iş bana çekici gelirdi.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan bir işletmede çalışıyor olsaydım, en az üç yıl daha bu işletmede çalışmayı planlardım.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan bir işletmede çalışıyor olsaydım, başka bir departmanda ya da pozisyonda çalışmak isteseydim, ilk önce o işletmedeki olanaklara bakardım.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan bir işletmede çalışıyor olsaydım, başka bir işletmeden cazip bir iş teklifi alsaydım bile mevcut işletmede çalışmaya devam ederdim.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan bir işletmede çalışıyor olsaydım, o işletmede kendim için bir gelecek görürdüm.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan bir işletmede çalışıyor olsaydım, bu işletmede çalıştığımı söylemekten gurur duyardım.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler, çalışmak için saygın kuruluşlardır.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler, çok iyi bir işveren olarak ün kazanmıştır.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler çalışmak için prestijli bir yerdir.	1	2	3	4	5
KSS faaliyetleri uygulayan işletmelerde çalışmak isteyen muhtemelen çok kişi vardır.	1	2	3	4	5

Cinsiyet

☐ Kadın

☐ Erkek

Yaş

☐ 24 ve altı

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55 ve üstü

Medeni Hal

☐ Bekar

☐ Evli

Eğitim Durumu

☐ Lise ☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

Çalışılan Banka Sektörü

☐ Kamu Sektörü

☐ Özel Sektör

Gelir Durumu

☐ 3000 TL altı

☐ 3000-6000 TL

☐ 6001-9000 TL

☐ 9000 TL üstü