



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

# Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Prof. Dr. Öznur Bozkurt  
Stratejik İnsan Kaynakları

Hazırlayan: Özkan Gözütok  
[ozkann.com](http://ozkann.com)

# Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu çalışmada önce sosyal sorumluluk kavramı tanımlanarak, sosyal sorumluluğa ilişkin teoriler açıklanacak, sosyal sorumluluk uygulamalarının aşamaları anlatılacak ve insan kaynakları açısından sosyal sorumluluğun önemi ele alınacaktır.



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nedir?

- ❖ Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin toplumda üretici, satıcı, işveren, müşteri ve vatandaş olarak rolünü sorumlu ve sürdürülebilir bir tarzda yönetmesine dönük bağlılığını ifade etmektedir.
- ❖ Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk yasal ve örgütsel gerekliliklerin ötesinde ki pozitif tutum ve davranışları ifade eder.



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk;

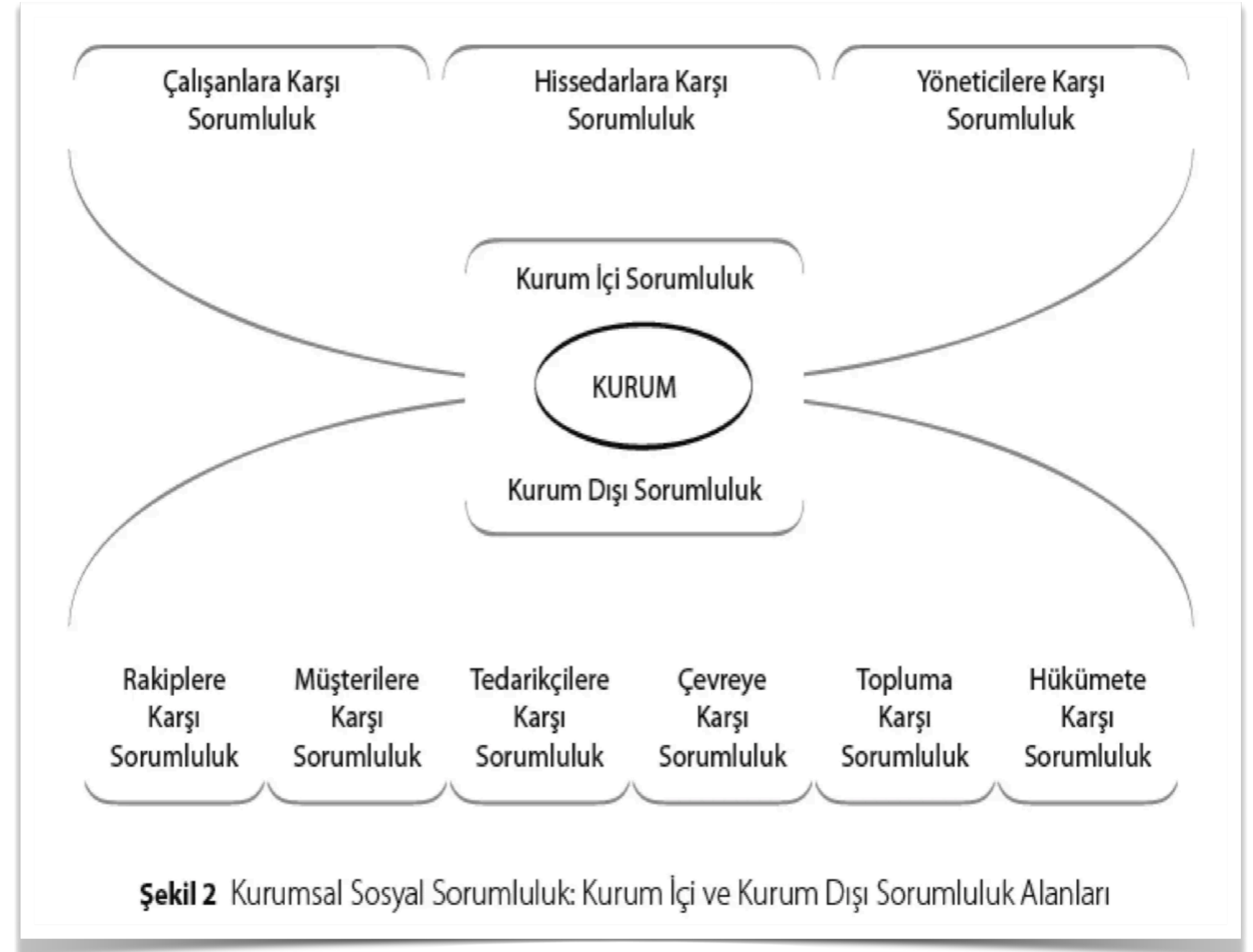
- ❖ **Sadece bir hayırseverlik çeşidi değildir.**  
Uzun vadeli amaçları destekleyen tutarlı bir politikadır.
- ❖ **Sadece bir proje değildir.**  
Sosyal İhtiyaç ve konuları saptamayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır.
- ❖ **Bir çeşit harcama değildir.**  
Geri dönüşümü olan bir yatırımdır.
- ❖ **Kar getirmesi beklenen bir yatırım değildir.**  
Sadece karlılığı sağlayacak ve koruyacak bir yatırımdır.



# Kurum İçi & Kurum Dışı Sosyal Sorumluluk Şeması

Bu açıdan kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin müşteriler, toplumsal kesimler, çalışanlar, yatırımcılar, hükümet, yerel yönetimler, rakipler ve tedarikçiler gibi tüm örgütsel taraflarla ilişkisini tanımlamaktadır.

(Committee on Public Finance;2002;5).



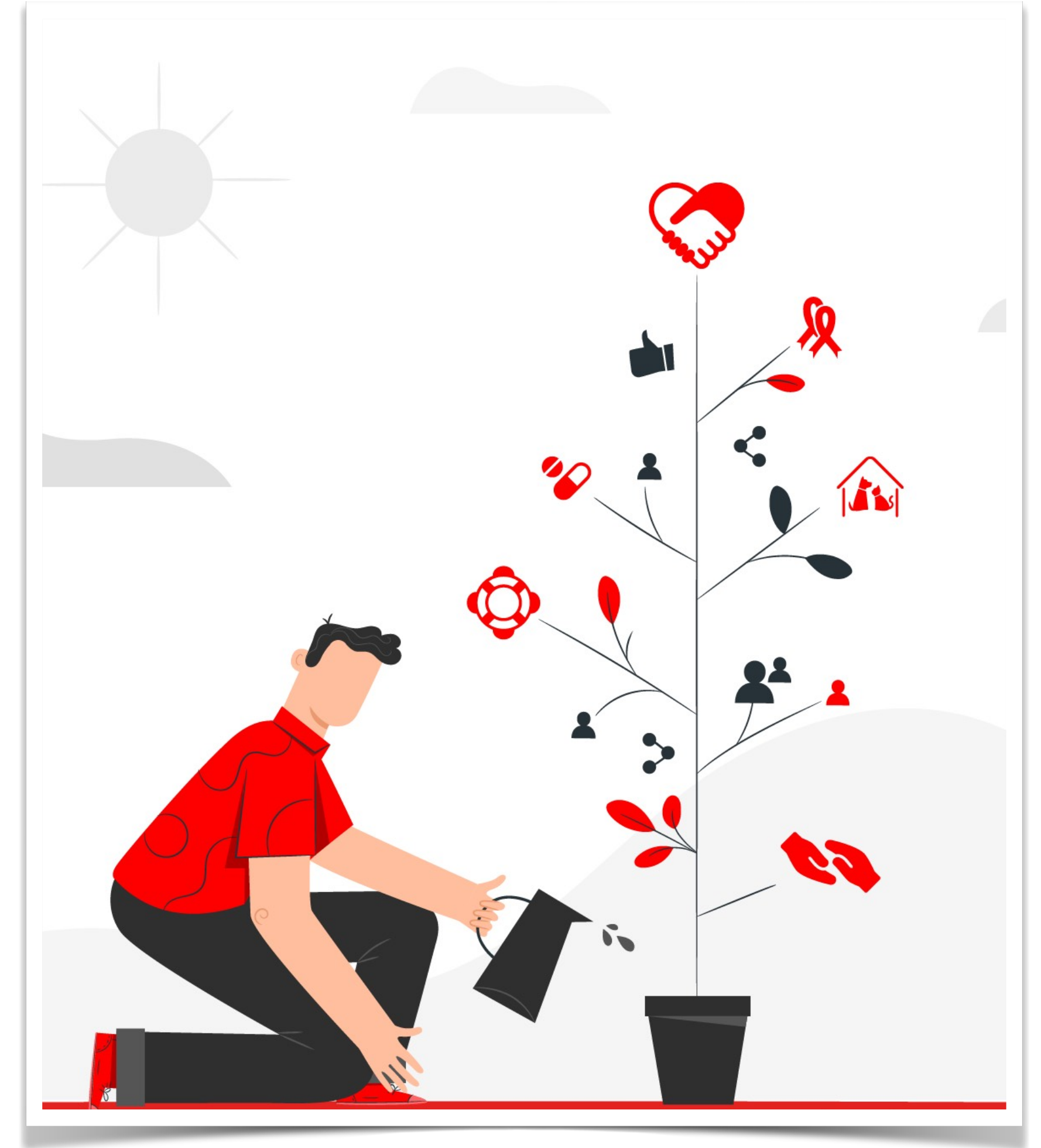
# Kurum İçi & Kurum Dışı Sosyal Sorumluluk

## ❖ Tanımsal Çevre;

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin örgütsel süreçlerini toplumsal yararlık ilkesi çevresinde yönetmeleridir.

## ❖ Köken

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



# Kurum İçi & Kurum Dışı Sosyal Sorumluluk

## ❖ Amerika Modelinde;

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

## ❖ Avrupa Modelinde;

Avrupa Modelinde ise sosyal sorumluluk programları zenginlik yaratma sürecinin bir parçasıdır ve işletmelerin rekabet edebilirliğini destekleyerek, toplumsal refahı yaratmak ve yaymak amacıyla kullanılmaktadır. (mallenbaker.net 2004).



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri





# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

## Klasik Yaklaşım

işletmelerin en önemli sorumlulukları;

- ❖ Karlılığı maksimize etmektir.
- ❖ Hisse sahipleri için daha yüksek kazançlar yaratmaktır.

## Yardımseverlik Yaklaşımı

Bu projeler örgüte net maliyet yaratsa bile desteklenmelidir.

- ❖ Bu yaklaşım geniş bir bakış açısı taşır.
- ❖ Etik değerler ve toplumsal ahlaki kaygılar üzerinde kurgulanmıştır.



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

## Sosyo-Ekonomik Yaklaşım

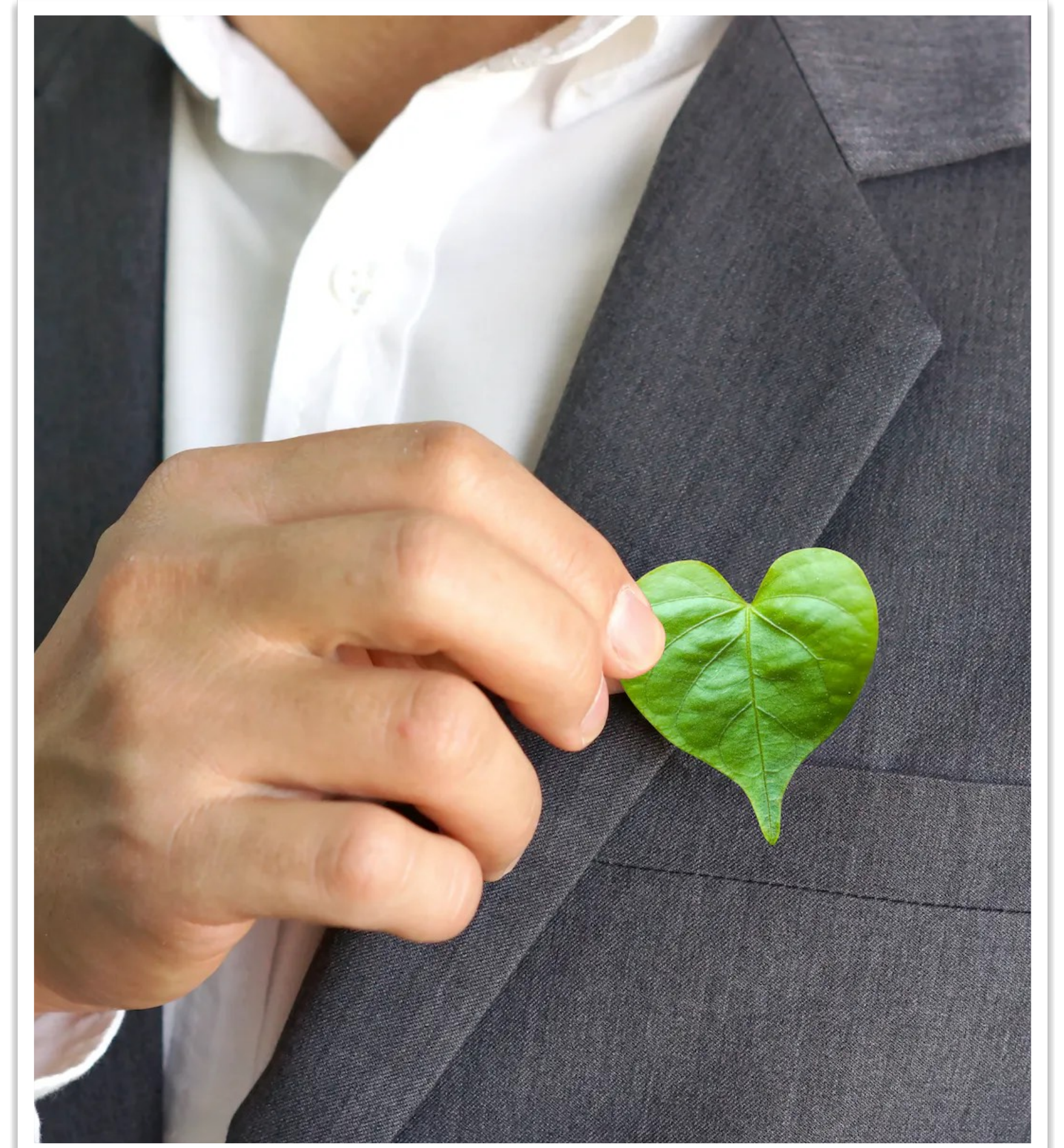
- ❖ Bu yaklaşım dar bir bakış açısından uzaklaşmayı savunmaktadır.
- ❖ Uzun dönemde örgütün müşteri ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmasına olanak sağlayacaktır.



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

## Modern Yaklaşım: Örgütsel Taraflar Yaklaşımı

- ❖ Sübjektif özelliklidir,
- ❖ Bir tarafta karlılık güdüsü, öte yanda ise yardımseverlik duygusu çatışan görüşler olarak ön plana çıkabilmektedir.
- ❖ Çatışmadan kaçınmak için örgütün sosyal sorumluluk projelerini içselleştirmesi, bunun yönetsel ve stratejik bir alan olarak tanımlanması gerekmektedir.
- ❖ Böyle bir yaklaşım, hem yönetsel hem de çalışanlar açısından sosyal sorumluluk projelerine katılımı daha güçlü bir şekilde teşvik edecektir.



# Türkiye'de Yürütülen En Başarılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Proje Örnekleri

# Doğan Yayın Grubu “Baba Beni Okula Gönder”

- ❖ 23 Nisan 2005 yılında Doğan Yayın grubu öncülüğünde hayata geçirilen bu proje sayesinde bütün kız çocuklarına eşit eğitim hakkı sağlanarak okula gitmeyen, gidemeyen ya da gönderilmeyen kız çocuklarını okulla buluşturulmuştu. Devlet yetkilileri ve iş insanları bu projeye büyük destek verdi.
- ❖ Doğan Gazetecilik Onursal Başkanı Hanzade Doğan Boyner’in başlatmış olduğu bu çalışma sayesinde binlerce çocuk okul ile buluştu ve durumu kötü olan öğrencilere burs verildi.



# Vodafone “Düşler Akademisi”

- ❖ Türkiye Vodafone Vakfı ve Alternatif Yaşam Derneği'nin katkılarıyla 2008 yılında başlatılan "Düşler Akademisi" projesi ile engelli bireyler hayata kazandırıldı. Projede engelli bireyleri sanatla buluşturarak onların da hayatın içinde olabilecekleri gösterildi.
- ❖ Bu proje, binlerce gencin hayalini gerçekleştirmesine katkı sağladı. 20 bin gönüllü sanatseverin de destek verdiği proje ile birlikte gençler, kendi kişisel gelişimlerine şahit oldu. Ayrıca, proje sayesinde engelli bireyler insanlarla yeniden uyum sağlama fırsatını yakaladı.



# Opet “Temiz Tuvalet”

- ❖ Türkiye’de yapılan en uzun soluklu toplumsal projelerden biri olan Opet’in Temiz Tuvalet Kampanyası, 2000 yılından bu yana sürdürülmektedir.
- ❖ Türkiye’nin önemli bir sorununu hedef alan proje ülkemizin gündemine “tuvalet temizliği ve hijyen” konularını getirerek, bu konuda bir bilinç oluşmasına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.
- ❖ Önce kendi istasyonlarından işe başlayan Opet, zamanla projeyi, tüm yurda yaymış, temizlik ve hijyene verdiği önemle de farklılığını vurgulayarak, bunu kalıcı hale getirmeyi başarmıştır.



# Eti “Çocuk Tiyatrosu”

- ❖ “Çocuk Tiyatrosu” projesi, Eti tarafından 81 ilde bulunan çocukların kişisel, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunabilmek amacıyla hazırlanmıştır.
- ❖ Daha önce hiç tiyatroya gitmemiş olan çocukların bu duyguyu yaşamaları için yola çıkmıştır ve bu ücretsiz tiyatro deneyimiyle 2 milyondan fazla çocuk tiyatroyu tanımıştır.
- ❖ Ayrıca, Çocuk Tiyatrosu kampanyası sadece ülkemizde değil, Türk nüfusunun yoğun olduğu KKTC, Azerbaycan ve Makedonya gibi ülkelerde de hayat bulmuştur.





# Doğuş Otomotiv “Trafik Hayattır”

- ❖ Doğuş Otomotiv, 2004 yılından itibaren toplumun tüm kesimlerinde trafik güvenliği bilincini artırmak amacıyla “Trafik Hayattır” kurumsal sorumluluk projesini yürütmektedir.
- ❖ Trafik güvenliği konusunda Türkiye’nin en istikrarlı sorumluluk proje örneklerinden biri haline gelen Trafik Hayattır, 17 yıldır çeşitli bilinçlendirme projelerini başarıyla yürütüyor.

## “TRAFİK HAYATTIR” EN İYİ İLK 10’DA!

Capital’in her yıl düzenlediği "Kurumsal Sorumluluk Araştırması" ile belirlenen yılın en başarılı ilk 10 KSS markası arasında "Trafik Hayattır"la biz de yer aldık.

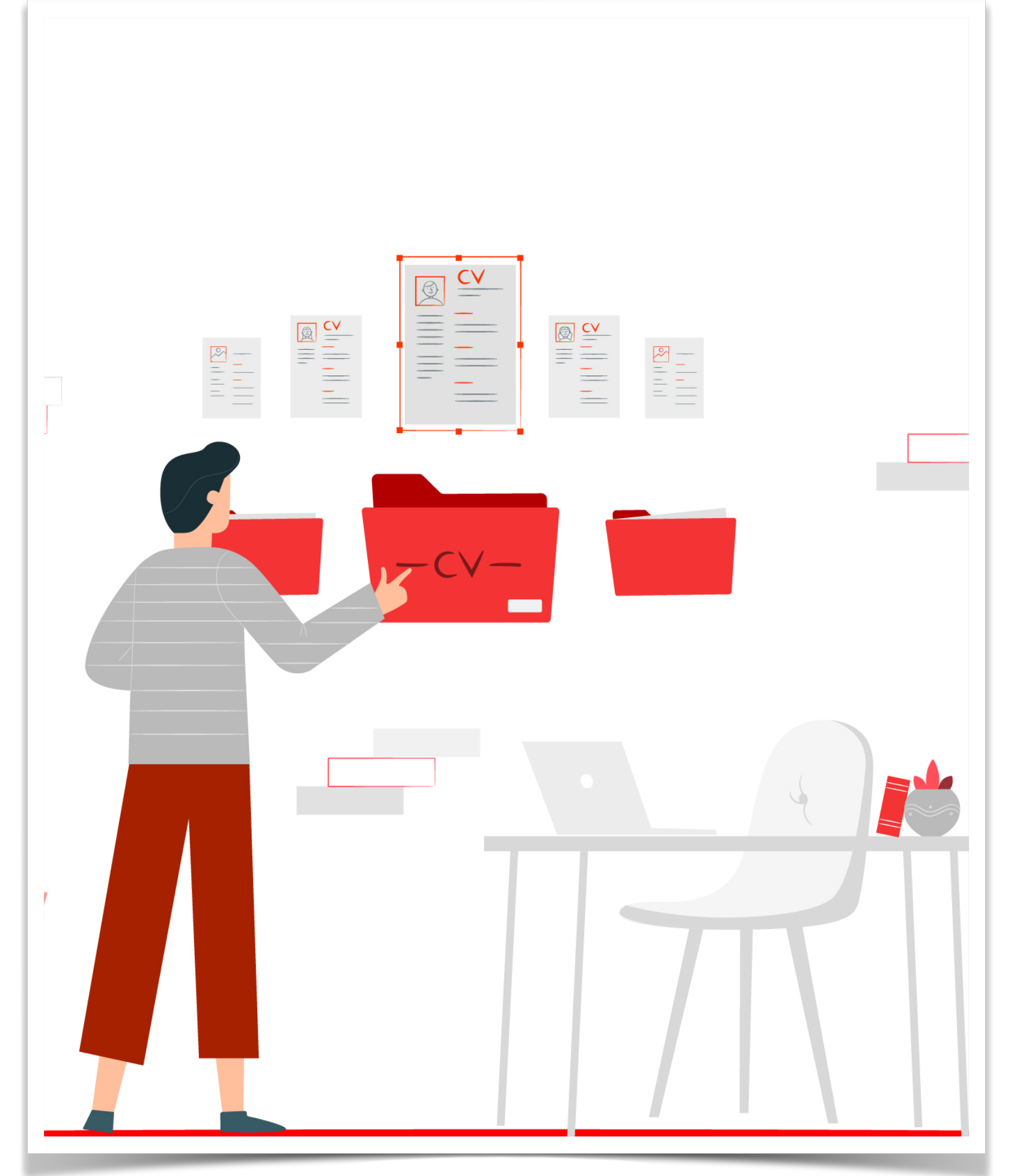
Trafik Hayattır'ın toplum tarafından benimsenmesi ve sevilmesini sağlayıp, özveriyle çalışan tüm ekip arkadaşlarımıza ve iş ortaklarımıza teşekkür ederiz.



# İnsan Kaynaklarının Kurumsal Soysal Sorumlukta Rol ve Sorumluluğu

# İnsan Kaynaklarının Kurumsal Soysal Sorumlukta Rol ve Sorumluluğu

- ❖ Modern işletmeler İKY'nın önemli kurumsal rollerinden biri de çalışanların örgüte kattığı rekabet avantajını desteklemektir.
- ❖ Ekonominin tüm sektörlerinde müşteri merkezli rekabet anlayışını ortaya çıkması, insan kaynakları yönetimini de müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya ve bunlara dönük gereksinimleri çalışanları yönlendirerek sağlamaya zorlamaktadır. (Bennet & Genevieve; 1998;48).



# KSS Ne İşe Yarar

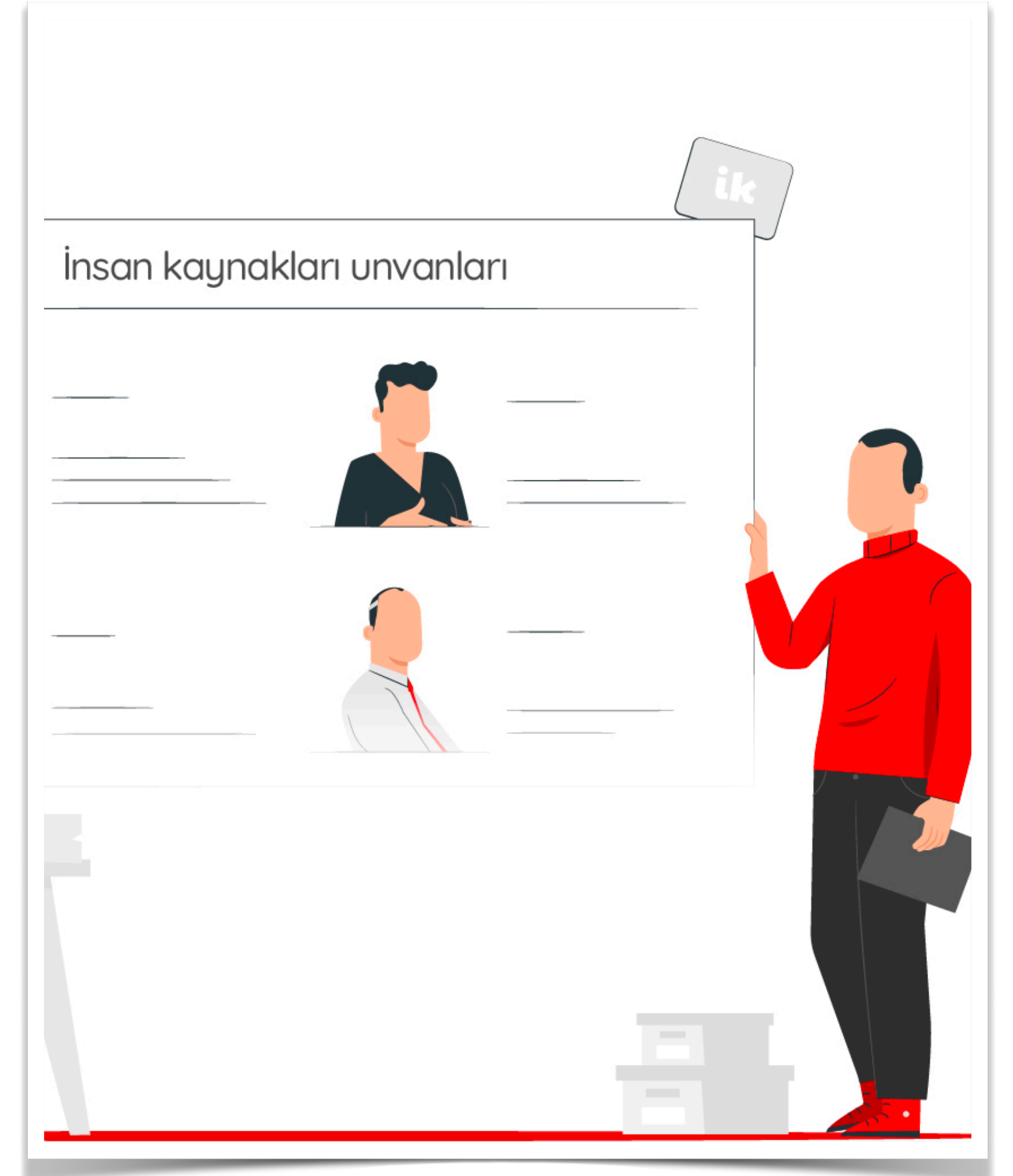
Sosyal Sorumluluk bilinci gelişmiş işletmelerde, örgütsel bağlılık ve aidiyet açısından da çalışanlar bu alanda daha az deneyimli işletmelere göre daha yüksek bir özgüven kazanmaktadırlar.



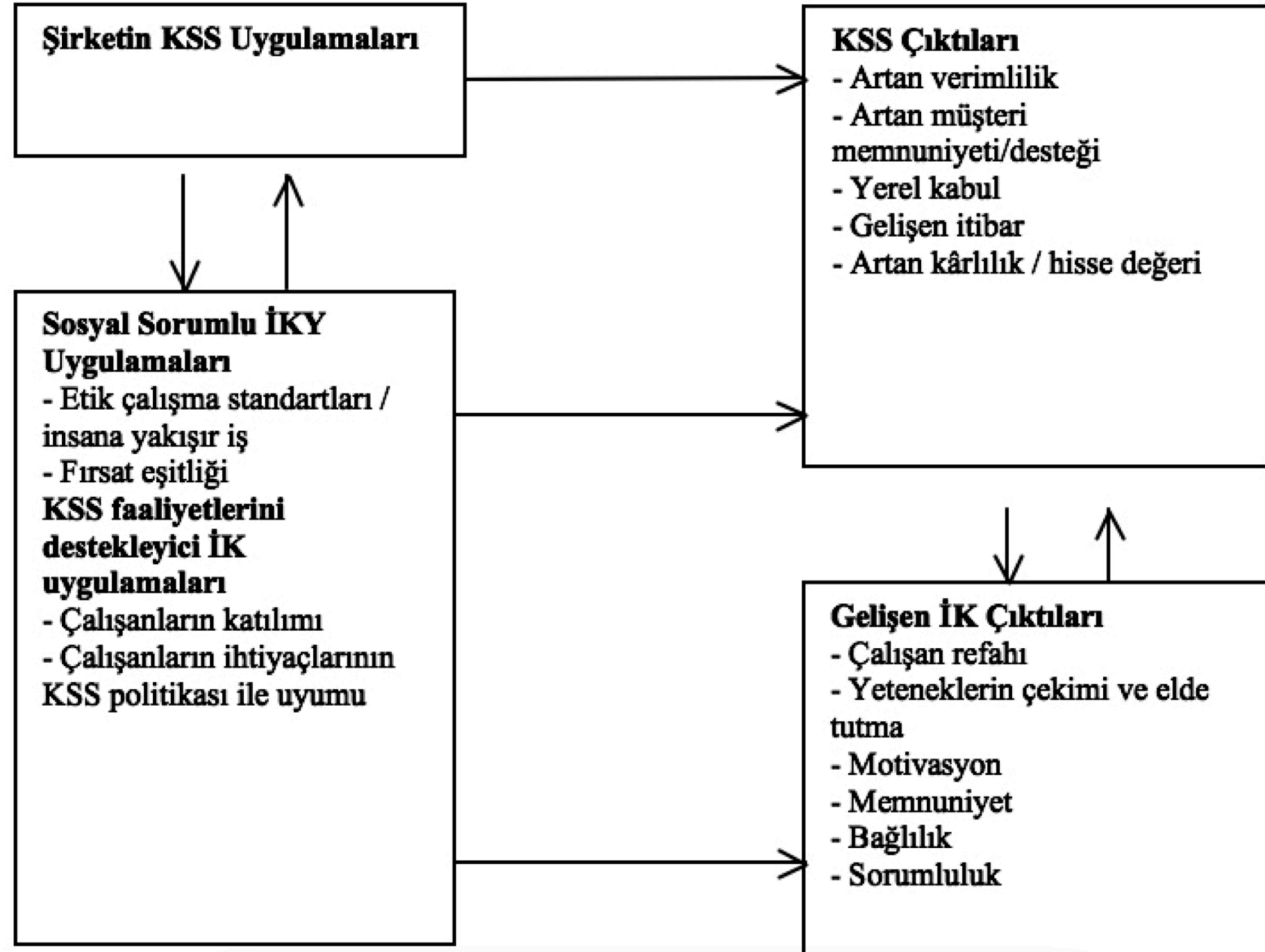
# Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik İnsan Kaynakları

**Sosyal Sorumluluk Programları İKY'nin stratejik rolünü özellikle dört temel alanda destekleyebilmektedir.**

- ❖ Stratejik insan kaynağının yönetimi; Örgütsel stratejiyle ile İKY arasındaki kurgunun tamamlanması,
- ❖ Değişimin yönetimi; Tane örgütsel değişim kapasitesinin yaratılması,
- ❖ Yetkinlik Yönetimi; Çalışanların performans beklentilerine uygun bir işyeri ortamının yaratılması,
- ❖ Kurumsal etkinliğe ulaşmada örgütsel motivasyonun sağlanmasıdır.



# KSS ve İKY Arasındaki İki Yönlü İlişki



# Sonuç;

**Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk boyutuyla insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü değerlendirildiğinde;**

- ❖ Çalışanlar hem toplumsal projelerin gerçekleştirilmesinde aktif şekilde katkıda bulunmakta, hem de bu projelerin bir sonucu olarak yaratılan pozitif örgütsel ortamın sonuçlarından etkilenmektedirler.
- ❖ Çalışanların moral, motivasyon ve balılığı bu programlar yoluyla daha da güçlendirilmektedir. (Zappala & Cronin;2003;66).
- ❖ Yakın gelecekte kurumsal sosyal sorumluluğun işletmecilik anlayışının bir yansıması olarak kabul edileceği ve bu açıdan insan kaynakları yönetiminin daha yüksek bir sorumluluk üsleneceği açıktır.
- ❖ Bu rol, uzun dönemli olarak hem iş gücünün hem de örgütün sürdürülebilir bir rekabet ortamı yaratmasının da bir gereğidir (Kramar; 2004).



## Capital Dergisi'nin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", 2021 yılında 16. kez gerçekleştirildi.

- ❖ 2021 yılında **"En sorumlu şirket"** Koç Holding çıktı.
- ❖ **Ali Koç** halk nezdinde, **Bülent Eczacıbaşı** iş dünyası gözünde **"En sorumlu lider"** olarak beğeni topluyor.
- ❖ Proje bazında ise halk, **"En başarılı KSS projesi"** olarak **Eti'nin "Sarı Bisiklet"** kampanyasını,
- ❖ İş dünyası **Opet'in "Temiz Tuvalet"** kampanyasını seçti.





## Capital Dergisi'nin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", 2021 yılında 16. kez gerçekleştirildi.

### KSS'de en başarılı ilk 20 şirket

Halkın gözünde			İş dünyasının gözünde		
2020	Şirket	2021	Şirket	2020	
1	Koç Holding	1	Koç Holding	1	
4	Eczacıbaşı Topluluğu	2	Eczacıbaşı Topluluğu	2	
2	Sabancı Holding	3	Sabancı Holding	3	
14	Türk Telekom	4	Turkcell	4	
6	Arçelik	5	Türkiye İş Bankası	8	
12	Doğan Holding	6	Arçelik	9	
3	Turkcell	7	Akbank	6	
*	Anadolu Hayat Emeklilik	8	Opet	5	
9	Doğuş Holding	9	Borusan/Garanti BBVA	7/10	
*	Abdi İbrahim	10	Unilever / Migros	13/16	
*	AvivaSa	11	Vodafone	11	
*	Anadolu Grubu	12	Procter&Gamble	14	
*	Borusan	13	Yapı Kredi / Zorlu Hol.	19/*	
20	Coca-Cola	14	Vestel / Kibar Holding	*/*	
15	Türkiye İş Bankası	15	Yıldız Holding	17	
11	Garanti BBVA	16	Coca-Cola	*	
*	Anadolu Efes	17	Anadolu Grubu	15	
*	Aygaz	18	Yemeksepeti	*	
*	Denizbank	19	Eti	18	
10	Boyer	20	LC Waikiki/Henkel	*/*	

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

### En başarılı 10 KSS projesi

#### Halk gözünde en başarılı KSS projeleri

2021	2020	Proje	Kurum/Şirket
1	1	Sarı Bisiklet	Eti
2	2	Temiz Tuvalet	Opet
3	3	Eti Çocuk Tiyatrosu ve Çocuk Vapuru	Eti
4	4	Engelsiz Eğitim Programı	Turkcell
5	*	Tarihe Saygı	Opet
6	*	Geleceğin Tasarımcıları Tasarrufu Tasarlıyor	AvivaSa
7	*	Merhaba Umut	Turkcell
8	6	Zeka Gücü	Turkcell
9	*/7	Yeşil Yol Projesi / Trafik Dedektifleri	Opet
10	8	81 İlden 81 Öğrenci Projesi	Türkiye İş Bankası

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

## Capital Dergisi'nin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", 2021 yılında 16. kez gerçekleştirildi.

### 10 temel KSS alanında ilk 5 şirket

(Her bir KSS alanında en başarılı bulunan ilk 5 şirket)

Sıra	Doğa ve Çevre	Spor	Kültür ve Sanat	Eğitim Öğretim	Sağlık
1	Koç Holding	Eczacıbaşı Topluluğu	Eczacıbaşı Topluluğu	Koç Holding	Koç Holding
2	Arçelik	Koç Holding	Akbank	Turkcell	Arçelik
3	Reckitt Benckiser	P&G	Koç Holding	Sabancı Holding	Eczacıbaşı Topluluğu
4	Opet/Migros	Turkcell / Arçelik	Türkiye İş Bankası	Türkiye İş Bankası	Acıbadem Grubu/Migros
5	Türkiye İş Bankası Eczacıbaşı Topluluğu	Garanti BBVA	Sabancı Holding	Migros	Abdi İbrahim/Vestel

Sıra	Aile içi şiddet, kadın hakları	İnsan Hakları	Tüketici Bilinçlendirme	Çalışana verilen değer	Sürdürülebilirlik çalışmalarına destek verilmesi
1	Vodafone	Koç Holding	Migros	Koç Holding	Koç Holding
2	Koç Holding	Migros	Reckitt Benckiser	Migros	Arçelik
3	Sabancı Holding	Eczacıbaşı Topluluğu	Unilever	P&G/Yemeksepeti	Migros
4	Migros/Boyner	Boyner	Eczacıbaşı Topluluğu/Opet	Eczacıbaşı/Arçelik	Unilever
5	Opet/Türkiye İş Bankası/ Hürriyet	Vodafone	Zorlu Holding	Unilever/Zorlu Holding/ Vodafone	Zorlu Holding/ Vodafone/Vestel

## Capital Dergisi'nin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", 2021 yılında 16. kez gerçekleştirildi.

### 2021'de KSS bütçeleri artacak mı?

*Şirketlerin KSS alanında  
yeni projeler için  
bütçe artırma eğilimi*

	2020 (%)	2021
Artacak	50	54
Aynı kalacak	35	29
Fikrim yok	9	6
Azalacak	6	11
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### En başarılı 10 KSS projesi

*İş dünyası gözünde en başarılı KSS projeleri*

2021	2020	Proje	Kurum/Şirket
1	1	Temiz Tuvalet	Opet
2	2	HeForShe	Koç Holding
3	3	Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum	Koç Holding
4	*	Su Endeksi	Finish Reckitt Benckiser
5	*	Tarım Bizim Geleceğimiz	Migros
6	*	Askıda Eğitim Var	Borusan Holding
7	*	Kırmızı Işık	Vodafone
8	*	81 İlden 81 Öğrenci Projesi	Türkiye İş Bankası
9	7/*	Ruhun Doysun/ WWF Türkiye ile Akıllı Tarım Programı	Grundig/Anadolu Efes
10	5/3/*	Kadın Gücü Projesi / Sarı Bisiklet/ Kalan Gıdalar Küçük Dostlarımıza	Opet/Eti/Migros

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

## Capital Dergisi'nin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", 2021 yılında 16. kez gerçekleştirildi.

En sorumlu liderler				
Halkın gözünde			İş dünyasının gözünde	
2020	Lider	2021	Lider	2020
*	Ali Koç	1	Bülent Eczacıbaşı	1
1/4	Rahmi Koç / Bülent Eczacıbaşı	2	Rahmi Koç	2
2	Güler Sabancı	3	Ali Koç	5
3	Dilek Sabancı	4	Ömer Dinçkök	3
2	Ömer Koç	5	Güler Sabancı	4
6	Aydın Doğan	6	Hüsnü Özyeğin	5
5/10	Oya Eczacıbaşı/Şevket Sabancı	7	İbrahim Betil/Oya Eczacıbaşı/ Ahmet Nazif Zorlu	*/10/7
*	Hanzade Doğan	8	Tuncay Özilhan/Selçuk Yaşar/ Hanzade Doğan	7/*/*
*	Murat Ülker	9	Zeynep Bodur	*
7/8	Cem Boyner/Ümit Boyner	10	Semahat Arsel/Dilek Sabancı	*

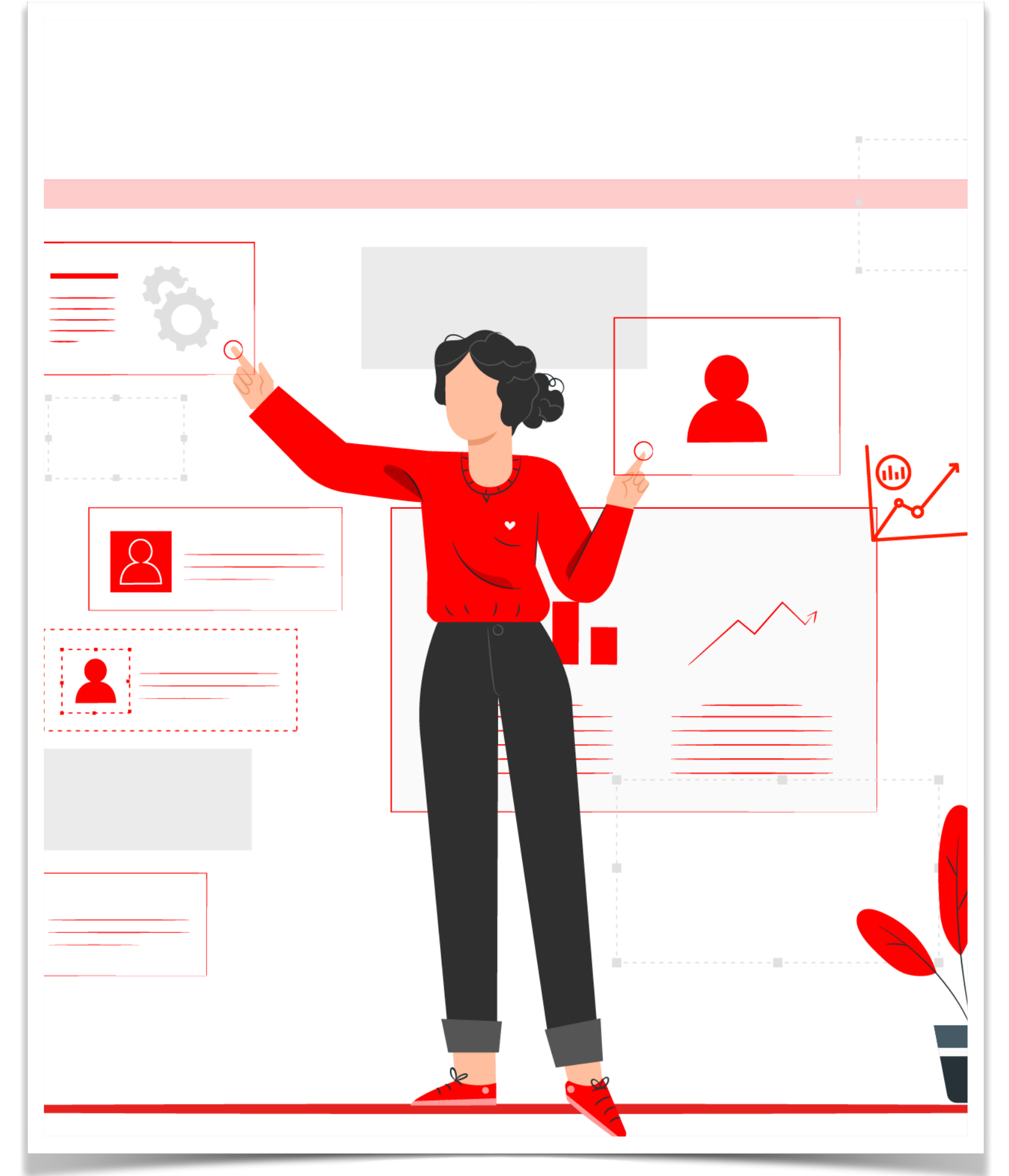
(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

“İşleriniz iyi gidiyorsa, eğitim bütçesini iki katına çıkarın,  
kötü gidiyorsa dört katına.”

*-Tom Peters*

# Kaynakça

- ❖ **Sosyal Sorumluluk Nedir? En Başarılı Sosyal Sorumluluk Projeleri**  
<https://toptalent.co/sosyal-sorumluluk-nedir-en-basarili-sosyal-sorumluluk-projeleri>
- ❖ **İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk**  
<https://www.slideshare.net/SelmaAYDIN3/insan-kaynaklari-acisindan-kurumsal-sosyal-sorumluluk>
- ❖ **Kurumsal sosyal sorumluluk, is etigi ve etik**  
<https://www.slideshare.net/ilkerserdar/kurumsal-sosyal-sorumluluk-is-etigi-ve-etik>
- ❖ **“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması”ndan çıkan kritik mesaj**  
<https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/kritik-mesaj>





DÜZCE  
ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

# Teşekkürler.

Prof. Dr. Öznur Bozkurt  
Stratejik İnsan Kaynakları

Hazırlayan: Özkan Gözütok  
[ozkann.com](http://ozkann.com)