

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ

THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES ON ATTRACTING AND HOLDING TALENTED EMPLOYEES: THE MEDIATOR ROLE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE

Gülçin Çetinkaya Özdemir ¹
Mehmet Emin Okur ²

Öz

Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenekli çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisini ve algılanan dışsal prestij bu ilişkideki aracı rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda 389 banka çalışanına anket uygulanmıştır. 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 prestij kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanı elde tutmayı arttırdığı ve algılanan dışsal prestij tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Çalışanı Çekme, Çalışanı Elde Tutma, Algılanan Dışsal Prestij

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14, M19

Abstract

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. 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

JEL Classification: M10, M12, M14, M19

¹ İşletme Yüksek Lisans Mezunu, Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, gulcincetinkaya4@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8296-2187

² Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, mokur@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6079-8160

1.Giriş

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken temel olarak kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Günümüzde işletmeler, bu amaçların ötesinde paydaşlarına karşı duyarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmenin kritik öneme sahip olduğunun farkına varmışlardır. İşletmelerin ekonomik hedeflere odaklanmadan gönüllülük esasıyla paydaşlarına duyarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri ve paydaşlarıyla olan ilişkileri kurumsal sosyal sorumluluk olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler sürdürülebilirlikleri için ve hedefleri doğrultusunda yürüttükleri faaliyetlerde insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda işletmelerin tüm çalışanlarını kapsayan ve önemli paydaşlarından olan insan kaynağına karşı sorumluluğu önemli hale gelmektedir. İşletmeler içinde bulunduğu toplumun bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye ve topluma karşı sorumlulukları oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk hem iş dünyasında hem de toplumda önemi giderek artan bir konu haline gelmektedir.

İşletmeler rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada işletmeler için maddi varlıklardan ziyade entelektüel sermaye önemli hale gelmektedir. Günümüzde teknolojik gelişmeler gibi pek çok yenilik rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Ancak işletmelerin entelektüel sermayesi olan yetenekli çalışanlar, rakipler tarafından kolayca taklit edilememekte ve farklılaştırıcı rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmeler yetenek yönetimi uygulamalarına yönelmekte, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesine ve elde tutulmasına önem göstermektedir.

İşletmeler paydaşlarının her biriyle farklı ilişkiler içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum paydaşların işletmelerden olan beklentilerinin farklılaşmasına yol açmaktadır. Ayrıca paydaşların prestij algılarında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İşletme içi paydaşlardan olan çalışanların prestij algılarıyla, işletme dışı paydaşların prestij algıları farklılıklar gösterebilmektedir. Prestij algısının çalışan bağlılığını etkilediğinin farkında olan işletmeler için öncelikle çalışanların prestij algıları önemli hale gelmektedir.

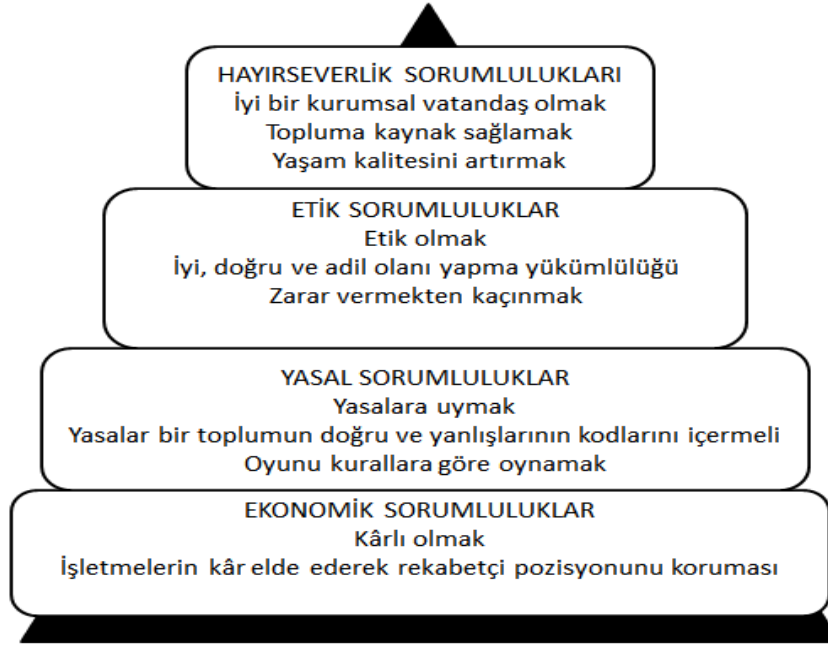
Araştırmaya konu olan değişkenler değerlendirildiğinde çalışanların işletmeler için kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenekli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya etkisini incelemek ve bu ilişkide algılanan dışsal prestijin aracı rolünü tespit etmektir.

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde uluslararası kabul görmüş ortak ilkeler ve sorumluluk alanı standardı olan ISO 26000, sosyal sorumluluğu işletmelerin kararlarında ve faaliyetlerinde topluma ve çevreye şeffaf ve etik davranma sorumluluğu olarak tanımlamaktadır (Altenburger, 2018, s. 3). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramını teorik olarak ilk defa ele alan Howard Bowen, ‘‘İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları’’ (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında iş adamlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken toplumun değer ve hedeflerini göz önünde bulundurmaları gerektiğine değinmektedir (Karatepe ve Ozan, 2017, s.82). Yasal gerekliliklerin ötesinde ve ekonomik olmayan hedefler için gönüllü bir taahhüt olarak ifade edilen kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin uzun vadeli çıkarlarına fayda sağlayan ve kamuoyu desteğini almalarına imkân tanıyan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Shipani, Dworkin ve Liu, 2018, s. 52). Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerini temel alarak, sosyal ve çevresel kaygılarının iş operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan ilişkilerine dahil edilmesini kapsayan işletme faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Perez ve Bosque, 2014, s. 223). İşletme ile içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun ilişkisini içeren kurumsal sosyal sorumluluk, geniş bir tanımla ele alınacak olursa küresel işletmeler, hükümetler ve vatandaşlar arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Crowther ve Aras, 2008, s. 10).

Günümüzde toplumun bir parçası olarak faaliyetlerini sürdüren işletmelerin toplumun beklentilerine önem göstermesi gerekmektedir. Toplum, işletmelerden yasal düzenlemeleri temel olarak faaliyetlerini sürdürmesinin yanı sıra etik ve gönüllü sorumluluklara da önem göstererek faaliyetlerini sürdürmesini beklemektedir. Carroll(1991) ‘un kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımında ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardan oluşan bir piramit yer almaktadır. Piramidin tabanında yer alan ekonomik sorumluluklar diğer sorumlulukların dayanak noktası olmakta ve kârlılıkta sürekliliği temel almaktadır. Piramitte ekonomik sorumlulukların üstünde yer alan ve işletmelerin yasaları temel olarak faaliyetlerini sürdürmesi yasal sorumluluğu kapsamaktadır. Yasal sorumluluklar ahlaki ilkelerin bir boyutunu oluşturmaktadır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar işletmeler için gerekli olan sorumlular arasında yer almaktadırlar. Yasal sorumlulukların üstünde yer alan etik sorumluluklar ise işletmelerden, amaçlarına ulaşmak için seçtikleri yöntemleri toplumsal refaha zarar vermeden gerçekleştirmelerini kapsamaktadır. Piramidin en üstünde yer alan gönüllü sorumluluklar ise işletmelerin kendi istekleri doğrultusunda

toplumun yararına sergilediği hayırseverlik faaliyetlerini kapsamaktadır. Etik ve gönüllü sorumluluklar işletmeler için zorunlu olmayan ancak işletmelerden beklenen sorumluluklar arasında yer almaktadır (Kılıç, 2017, s. 122).



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.

Ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olarak faaliyetlerini sürdüren işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları oluşmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için en temel iç paydaşlarından olan çalışanlarına karşı sorumlulukları önem taşımaktadır. Çalışanlarının işe uyumunu sağlama, çalışma koşullarını iyileştirme, adil ücretlendirme, çalışanların kişisel eğitimine ve kariyerine önem gösterme gibi sorumluluklar işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını kapsamaktadır (Çelik, 2007, s. 65). İşletmelerin bir diğer iç paydaşı olan yatırımcılarına karşı sermayenin güvenliğini sağlama, kaynakları en uygun şekilde kullanma, planlı büyüme, ödemeleri zamanında yapma, işletmenin faaliyetleri hakkında güncel ve doğru bilgiler sunma gibi sorumlulukları oluşmaktadır (Tulsian ve Pandey, 2009, s. 34). İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü çevresine karşı doğal kaynakların kullanımında verimli olmak, üretimde kullanılan enerji kaynaklarını çevreye zarar vermeyecek şekilde belirlemek, ürünlerini çevre dostu olacak şekilde üretmek, çevrenin zarara uğramasına karşı hazırlıklı olmak ve zararı onarmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Aydınalp, 2013, s. 5). İşletmelerin bir diğer paydaşlarından olan tüketicilerine karşı; doğru ve eksiksiz bilgiler sunmak, ürünlerin içeriğinde sağlığa zararlı maddelerin kullanılmasından kaçınmak, garanti şartlarının içeriğine uymak, dağıtım kanallarına özen göstermek ve müşteri şikayetlerine önem vermek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Uğur, 2019, s. 40). İşletmelerin aynı iş alanında faaliyet gösterdikleri ve aynı müşteri grubuna hizmet sunan rakiplerine karşı da birtakım sorumlulukları oluşmaktadır. Rakiplerin maddi haklarına ve mülkiyet haklarına saygı gösterme, etik ilkelere uygun davranma ve sağlıklı rekabet ortamının oluşmasını sağlama bu sorumlulukların arasında yer almaktadır (Tulsian ve Pandey, s. 35). İşletmeler kâr amacı gütmeyen ötesinde toplum beklentilerine de önem vermektedirler ve topluma karşı da birtakım sorumlulukları oluşmaktadır. İşletmeler buldukları toplumu koruma ve geliştirme sorumluluğunun yanı sıra kaynaklarını toplum yararına kullanmakla da yükümlü olmaktadır (Kılıç, 2017, s. 127). Bunun yanında istihdam alanı oluşturarak işsizliğin önüne geçmek, geri kalmış bölgelerin kalkınmasına destek sağlamak da işletmelerin topluma karşı sorumlulukları olarak değerlendirilmektedir (Küçük, 2017, s. 79). İşletmelerin devlete karşı ise yürürlükteki yasalara uygun şekilde hareket etme, vergilerini dürüst ve düzenli şekilde ödeme, faaliyetlerini sürdürürken kaynakları doğru şekilde kullanma, ülkenin geri kalmış yerleşim yerlerinin geliştirilmesine destek olma, yoksulluk ve işsizlik gibi ulusal sorunların çözümünde destek sağlama gibi sorumluluklarını oluşturmaktadır (Tulsian ve Pandey, 2009, s. 35).

3. Yetenekli Çalışanları Çekme ve Elde Tutma

Yetenek yıllar boyunca değişime uğramış, insanlara ve bölgelere göre farklı anlamlarda kullanılmış bir kavram olarak ifade edilmektedir. İlk defa 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 (Tansley, 2011, s. 267). Yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacak kilit pozisyonların belirlenmesi, bu pozisyonlar için potansiyeli ve performansı yüksek bireylerin işletmeye çekilmesi, yetkin bireylerin bu pozisyonlara yerleştirilmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulması uygulamalarını kapsayan farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi olarak ifade edilmektedir (Ariss, Cascio ve Paauwe, 2014, s. 174). 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 yetenekleri arasındaki boşluğu belli bir sistem çerçevesinde doldurmaya çalışan ve insan kaynaklarını merkezinde tutan bir yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110).

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 (Akar, 2015, s. 83).

İşletmeler, yetenekli çalışanları çekmek için çalışanların özelliklerinin ve beklentilerinin farkında olarak faaliyetlerini sürdürmelidirler. Tamara Erickson, Ken Dychtwald ve Bob Moriso yapmış oldukları çalışmalarında psikodemografik özelliklerine bağlı olarak altı tip çalışana ve onları cezbeden şeylere değinmişlerdir (Erickson ve Garton, 2008, s. 22).

Tablo 1’de 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.

Tablo 1: Çalışan tipleri

Çalışan Tipi	Çalışmanın Rolü	Çalışan Cezbeden Şey
Anlamli Mirasçı	Çalışma, kalıcı değer yaratmakla ilgilidir.	<ul style="list-style-type: none">• Bağımsızlık• Girişimcilik olanakları• Yaratıcı fırsatlar• Sürekli öğrenme ve gelişme imkânı tanıyan görevler
Güvenli İlerleyen	Çalışma, insanın yaşamındaki payını iyileştirmek ve öngörülebilir bir yol bulmakla ilgilidir.	<ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel gelir durumunu iyileştirmek • Esneklik • Görev ve konumları seçme olanağı • İşin yapılması için açık uçlu görev ve yaklaşımlar
Esnek Destekçi	Çalışma, bir geçim kaynağıdır ama bir öncelik değildir.	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • İyi tanımlanmış tatil ve aile yardımları • İyi tanımlanmış il programları • Görevlere kolayca girip çıkma imkânı • Gerçek, eşzamanlı olmayan görevler
Az Yükümlülük Alan ve Kolay Kazanç Bekleyen	Çalışma ekonomik kazancın kaynağıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Alınması kolay görevler • İyi tanımlanmış çalışma rutinleri • Cazip maaş ve yan ödeme paketleri • İstikrar ve güven • Takdir edilme

Kaynak: 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.

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 (Thirupathy ve Dhayalan, 2016, s. 2). İşletmelerin yetenekli çalışanları elde tutması performanslarını ve kârlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların elde tutulması örgüt kültürü, çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti gibi faktörlerden etkilenebilmektedir (Sharma ve Misra, 2015, s. 161).

Hiltrop (1999) çalışmasında yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması ile ilgili stratejilere bir arada yer vermektedir. Bu stratejiler aşağıda ilkeler halinde yer almaktadır:

- 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.

4. Algılanan Dışsal Prestij

Prestij kavramı ile bir grubun veya bir işletmenin diğerleri arasındaki konumu objektif olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram bireylerin standartları ve işletmeyi nasıl gördükleri ile şekillenmektedir. Algılanan dışsal prestij, işletmelerin toplumdaki konumu ve bireysel standartların birleşimi olarak ifade edilmektedir (Çiftçioğlu, 2009, s. 122). Bireylerin olumlu veya olumsuz değerlendirme kriterlerini temel alarak işletmeyi nasıl algıladıklarına ilişkin inançlarını kapsamaktadır (Carmeli ve Freund, 2009, s. 237). Çalışanlar açısından ise başkalarının o örgüt ve çalışanlar hakkında ne düşündüğünü ifade etmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994, s. 248). 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 dışarıdan 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 prestij grup düzeyinde ele alınabileceğini ifade etmektedir (Smidts, Pruyn & Riel, 2001, s.1052).

5. 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 gelmektedir. 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 böylece 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.

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.

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. Yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesinin işveren çekiciliğini ve işletmenin itibarını artırdığı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların işletmeye çekilmesine ve elde tutulmasına katkı sağlamaktadır.

6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Algılanan Dışsal Prestij İlişkisi

İşletmeler, çalışanların dışsal prestij algılarını güçlendirebilmek amacıyla çeşitli yöntemlerden faydalanmaktadırlar. Bu yöntemler arasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri de yer almaktadır (Aydoğan ve Deniz, 2018, s.32). İşletmelerin imajı, paydaşları tarafından nasıl algılandıkları ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda imaj, işletmelerin dışarıya yansıttıkları görüntüde ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. 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 (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016, s. 203).

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 (Çiftçioğlu, 2009, s. 22-23). Paydaşlar işletme hakkında değerlendirmelerde bulunurken, 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. Ata (2018) yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal prestij algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. 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 daha prestijli algılanmalarına olanak sağlayacaktır.

7. 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 (Elsbach ve Kramer, 1996, s.464). Böylece çalışanların o işletmede çalışma isteği artacaktır. Bu durum hem potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesini hem de mevcut çalışanların işletmede tutulmasını olumlu yönde etkileyecektir.

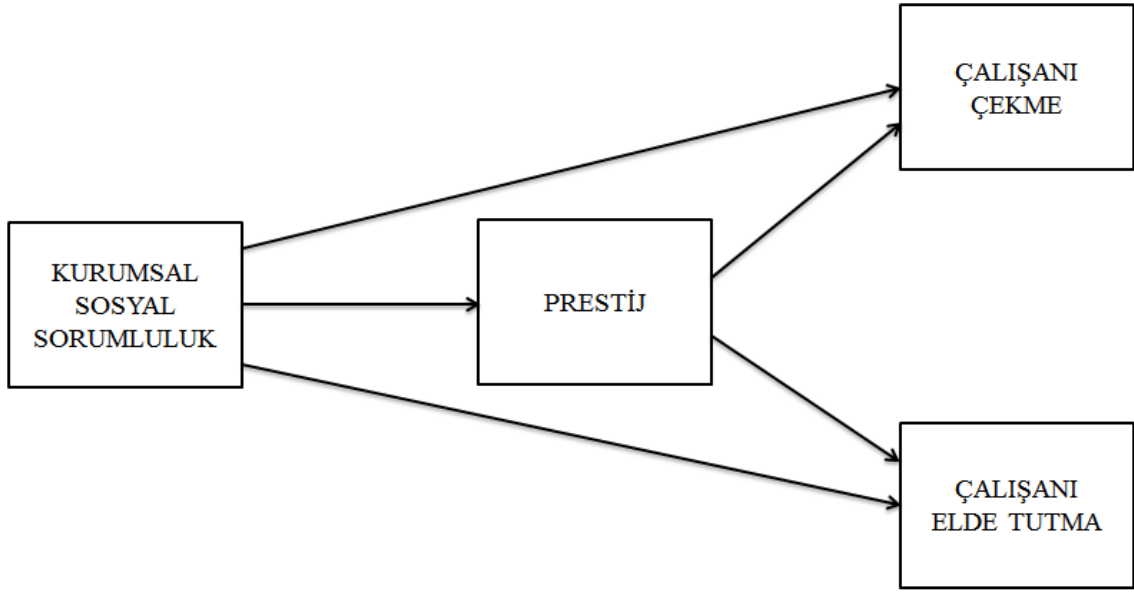
Fuller vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada algılanan dışsal prestij örgütsel bağlılığa katkı sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır. Algılanan dışsal prestij çalışanların benlik saygısını etkilemektedir. Çalışanlar, imajlarını geliştiren işletmeye bağlı olma eğilimine girmektedirler. Dolayısıyla çalışanların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

İşletmenin dışında kalan kişilerin, işletme hakkındaki olumlu görüşleri çalışanları etkilemektedir. Algılanan dışsal prestij olumlu olması, çalışanlar için işletmeyi daha cazip hale getirmektedir. Böylece çalışanlar işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymaktadırlar (Çiftçioğlu ve Arabacı, 2014, s. 26). 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. İşletmelerin 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. İşletmeyi ortak amaçları olan, ortak ilkelere sahip ve sürekli etkileşim içinde olan gruplardan meydana gelen bir yapı olarak düşünebiliriz. Bu durumda işletmenin prestijli gruplardan oluşması, çalışanları etkileyecek ve orada çalışma isteği uyandıracaktır. Yetenekli çalışanların prestijli gruplarda yer alma istekleri, işletmeler açısından yetenekli çalışanların çekilmesine ve elde tutulmasına olanak sağlayacaktır.

8. Yöntem

Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenekli çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisinin ve bu etkide algılanan dışsal prestij aracı rolünün incelenmesidir. Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ve algılanan dışsal prestij beraber yer aldığı sınırlı sayıda çalışma olmasının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk ile yetenek yönetiminin beraber yer aldığı ve algılanan dışsal prestij aracı rol olarak incelendiği çalışmaların bulunmadığı göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın yeni bilgi üretme kapasitesinin yüksek olması ve literatüre katkı sağlayacak olması önem taşımaktadır.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen görüşler temel alınarak ve araştırmanın amacına uygun olarak Şekil 1’de yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1: 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 prestij 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 prestij çalışanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

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

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

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

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. Yapılan değişiklikler neticesinde son hali katılımcılara sunulmuştur.

Araştırmanın verileri 2019 Kasım ve Aralık ayında toplanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma tekniği olan anket yöntemi kullanılmış olup, 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 durum, eğitim, çalışılan banka sektörü ve gelir durumunu kapsayan 6 adet soruya yer verilmiştir. Ankette yer alan ifadelere 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. Araştırmada kullanılan anketin uygulanması aşamasında Google Form üzerinden oluşturulan anket linki katılımcılara iletilmiştir. Katılımcılara anket hakkında gerekli bilgiler sunulmuştur ve katılımcıların ankete gönüllü katılmaları istenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de yer alan ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunan bankaların genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır. 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. 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.

9. Analizler ve Bulgular

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.

9.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik bilgiler frekans analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda elde edilen tablolar kullanılarak Tablo 2 oluşturulmuştur. Tabloda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları banka sektörü ve gelir durumuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2: 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 dağılımlarının dengeli olduğu (%56 Kadın, %44 Erkek) sonucuna ulaşılmış olup bu sonucun TBB’nin (Türkiye Bankalar Birliği) açıkladığı Mart 2020 verileri ile (%51 Kadın, %49 Erkek) benzer nitelikte olduğu anlaşılmıştır. 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.

9.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 3'te yer alan değişkenlerin anlamlılık derecelerine bakıldığında 0,000 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın değişkenleri analiz yapmaya uygundur.

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği 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 görmektedir (Sipahi, Yurtkoru & Çinko 2010). Tablo 3'e bakıldığında tüm değişkenlerin KMO değerlerinin 0,80'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 3'te 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 ve çalışına elde tutma ile ilgili ifadeler tek boyutta toplanmış olup 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 anketten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 3: Ölçeklere ilişkin 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		
çalışan6		0,534			
Müşteri	müşteri4	0,724	6,947		
	müşteri1	0,709			
	müşteri5	0,622			
	müşteri3	0,559			
Hissedar	hissedar1	0,850	4,661		
	hissedar2	0,779			
	hissedar3	0,665			
Çekme	Çekme	çekme3	0,923	75,933	KMO : 0,882 Ki Kare : 1495,158 - Df : 10 Sig : 0,000 Güvenilirlik : 0,916 F : 39,868 - Sig : 0,000
		çekme2	0,915		
		çekme4	0,881		
		çekme1	0,864		
		çekme5	0,765		
Tutma	Tutma	tutma1	0,897	74,460	KMO : 0,820 Ki Kare : 869,049 - Df : 6 Sig : 0,000 Güvenilirlik : 0,878 F : 64,910 - Sig : 0,000
		tutma2	0,889		
		tutma3	0,850		
		tutma4	0,814		
Prestij	Prestij	prestij4	0,897	73,604	KMO : 0,871 Ki Kare : 1288,699 - Df : 10 Sig : 0,000 Güvenilirlik : 0,908 F : 34,519 - Sig : 0,000
		prestij2	0,877		
		prestij3	0,852		
		prestij5	0,837		
		prestij1	0,825		

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. 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.

9.3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi

Ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: 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

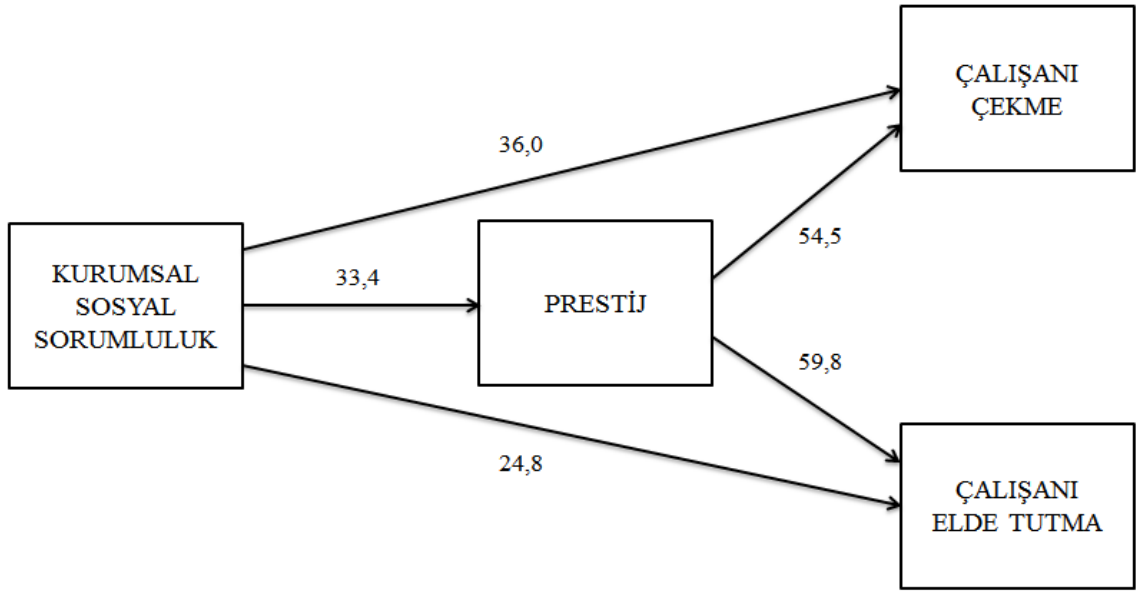
** Pearson Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed) - N:389

Tablo 4 incelendiğinde %99 güven aralığında 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.

9.4. Ölçeklere İlişkin Regresyon Analizleri

Araştırmada hipotezlerin sınanması amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizlerinde anlamlılık değerlerinin (sig. = ,000) 0,05'ten küçük olduğu ve istatistiksel olarak H1, H2, H3, H4, H5 hipotezlerinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 2'de araştırmanın değişkenlerine ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı araştırma modeline yer verilmiştir.

KSS değişkeninin çalışanı çekme değişkeni üzerinde %36,0 oranında açıklayıcılığı ve çalışanı elde tutma değişkeni üzerinde %24,8 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur. KSS değişkeninin algılanan dışsal prestij değişkeni üzerinde %33,4 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur. Algılanan dışsal prestij değişkeninin çalışanı çekme değişkeni üzerinde %54,5 oranında ve çalışanı elde tutma değişkeni üzerinde %59,8 oranında açıklayıcılığı bulunmuştur.

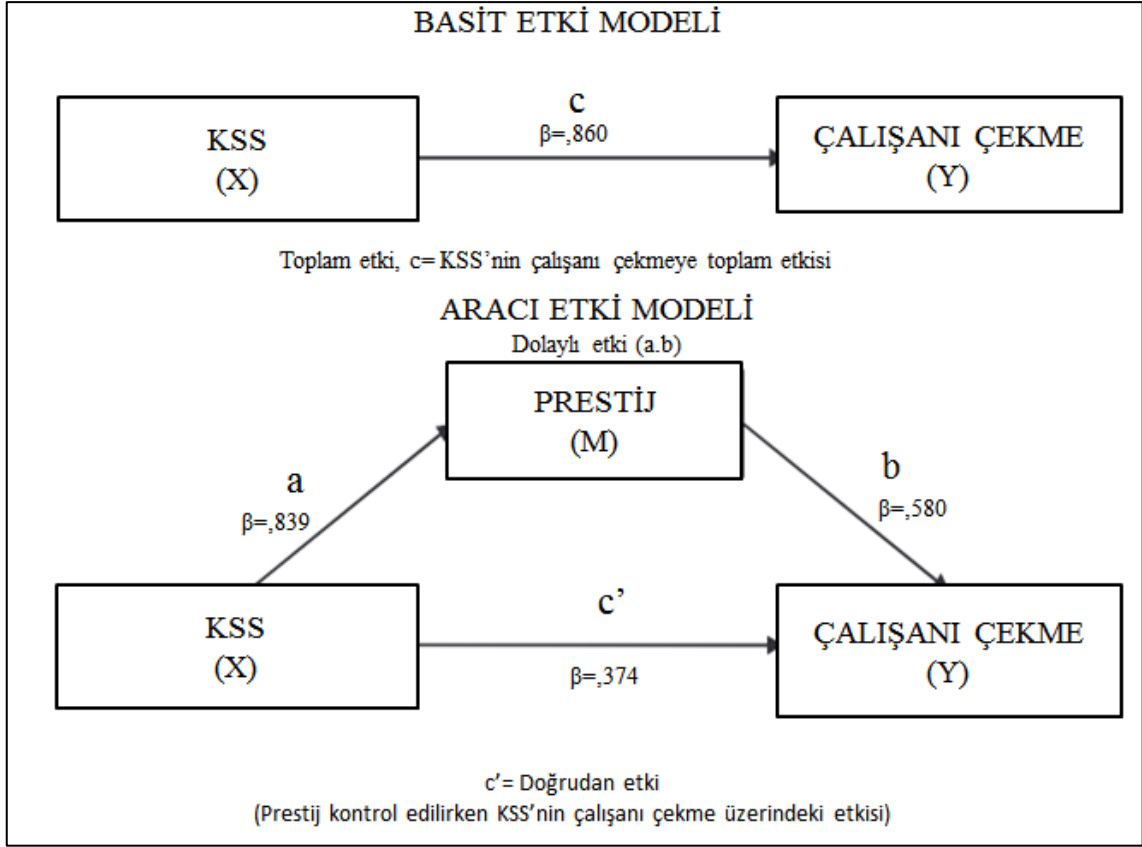


Şekil 2: Regresyon analizi sonuçlarının modeli

9.5. Algılanan Dışsal Prestijin Aracı Rolüne Yönelik Analizler

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 3’te verilmiştir.

Şekil 3’te 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.



Şekil 3: KSS faaliyetlerinin çalışanı çekme üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü modeli

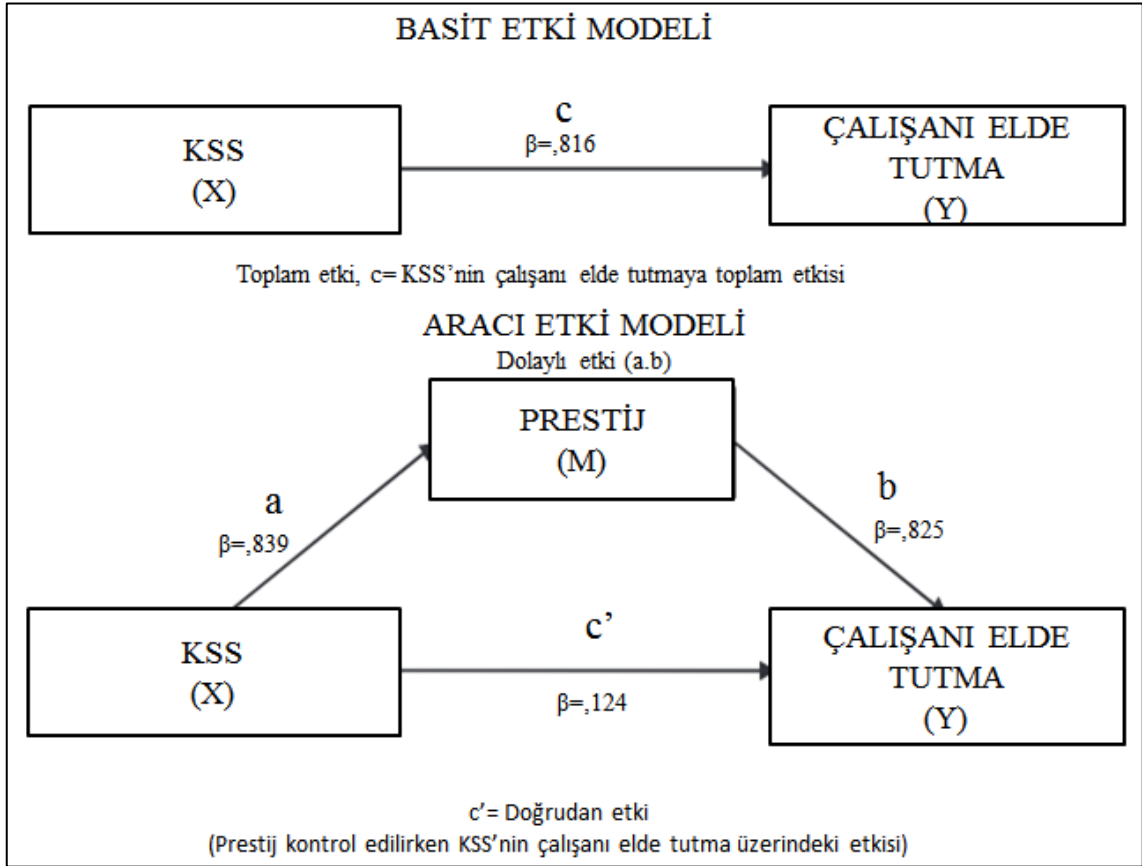
H6 hipotezini sınamak amacıyla, aracılık modelini test etmede geçerli olan kriterlere uygun şekilde analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonucu Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: 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 (Kısmi 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 çekme üzerindeki toplam etkisinin anlamlı çıkması beklenmektedir. Tablo 5 incelendiğinde KSS'nin çalışanı çekmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p=,000<,05$). İkinci kritere göre "a" yolunun, yani KSS'nin prestije olan etkisinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 5 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 5'te 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 5'te 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 prestij 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 4’te verilmiştir.



Şekil 4: KSS faaliyetlerinin çalışanı elde tutma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin aracı rolü modeli

Şekil 4’te 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 6’da verilmiştir.

Tablo 6: 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 6 incelendiğinde KSS’nin çalışanı elde tutmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p=,000<,05$). İkinci kriterlere 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 prestijin çalışanı elde tutmaya 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 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 6'da 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.

10. Sonuç ve Tartışma

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 önemini farkında varılmıştır. Bu bağlamda 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 faaliyetlerini, 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 prestijin aracı (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. 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. Turban ve Greening (1996) yapmış oldukları çalışmada kurumsal sosyal performansın işletmelerin itibarları ve çekiciliğiyle ilişkili olduğu ve rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 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 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. Ata (2018) yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal prestij algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. 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 çalışmanı çekme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ve beşinci hipotezi ise algılanan dışsal prestijin çalışmanı elde tutma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulmuştur. Fuller vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada algılanan dışsal prestijin örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı artıran çalışanların elde tutulmasının olumlu yönde etkileneceği ifade edilebilir. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda “algılanan dışsal prestijin çalışmanı çekme üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H4 ve “algılanan dışsal prestijin çalışmanı 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 çalışmanı çekmeye etkisinde algılanan dışsal prestijin aracılık rolünü incelemek amacıyla kurulmuştur. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlara göre algılanan dışsal prestijin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yedinci hipotezi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışmanı 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 çalışmaya 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 olduğu göz önünde bulundurulduğunda rekabet avantajı sağlamaları için başkaları tarafından taklit edilemeyen yeteneklere sahip olmaları önem kazanacaktır. İşletmelerin yetenek yönetimi süreçlerine önem göstermesi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine 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. Öncelikle işletmelerin kendileri için önemli pozisyonları belirlemeleri ve bu doğrultuda yetenek arayışına girmeleri faydalı olacaktır.

Kaynaklar

- AKAR, F. (2015). Yetenek Yönetimi. (1.Bakı). Ankara: İmge Kitabevi.
- AKTAN, C. C. (Ed.). (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: İgiad Yayıncılık.
- ALBINGER, H. S. & FREEMAN, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*. 3(28). 243-253.
- ALTENBURGER, R. (Ed.). (2018). Innovation Management And Corporate Social Responsibility: Social Responsibility As Competitive Advantage. Cham: Springer International Publishing.
- ARISS, A. A., CASCIO W. F. & PAAUWE J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 2(49). 173-179.
- ATA, H. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Dışsal Prestij Algısının Aracılık Rolü. (Yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

- AYDINALP, I. G. (2013). Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk. (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- AYDOĞAN, E. & DENİZ, G. (2018). İşgörenlerin dışsal prestij ve örgütsel destek algısının pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi: butik otel işletmelerinde bir araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 1(36). 17-37.
- CARMELI, A. & FREUND, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*. 35. 236-250.
- CARROLL, Archie B.(1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 4(34). 39-48.
- CROWTHER, D. & ARAS, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. London: Ventus Publishing, 2008.
- ÇIRPAN, H. & ŞEN, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*. 52 (Eylül). 110-116.
- ÇİFTÇİOĞLU, A. & ARABACI, Ö. (2014). Implementing simple slope techniques to interaction of work variables. *Alphanumeric Journal: The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems*. 2(2). 25-36.
- ÇİFTÇİOĞLU, A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. (1.Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- DUTTON, J. A., DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C.V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 2(39). 239-263.
- ELSBACH, K. D. & KRAMER, R. M. (1996). Member's responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*. 3(41). 442-476.
- ERICKSON, T. J. & GARTTON, L. (2008). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. Gülfidan, İ. (çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*. (ss. 11-30). İstanbul: MESS Yayınları.
- FULLER, J. B., HESTER, K., BARNETT, T. & RELYEA, L. F.C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*. 3(146). 327-347.
- GÜRLEK, M. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestij ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- HIGHHOUSE, S., LIEVENS, F. & SINAR, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*. 6(63). 986-1001.
- HILTROP, J.-M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*. 4(17). 422-430.
- KARATEPE, S. & OZAN, M. S. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 2(8). 80-101.
- KILIÇ, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- KÜÇÜK, O. (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- PEREZ, A. & BOSQUE, I. R. (2014). Customer CSR expectations in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*. 3(32). 223-244.
- SCHIPANI, C. A., DWORKIN, T. M. & LIU, J. (2018). The role of employee voice in promoting corporate social responsibility in China. Plessis, J. J., Veldman, J. & Varottil, U.(Ed.). *Globalisation of Corporate Social*

Responsibility and its Impact on Corporate Governance. (ss. 51-76). Cham: Springer International Publishing.

SHARMA, P. K. & MISRA, R. K. (2015). The employee retention scale for indian information technology (it) company employees: the study of reliability. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*. 5(2). 161-164.

SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S. & ÇİNKO, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

SMIDTS, A., PRUYN, A. T. H. & RIEL, C.B. M.(2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. 5(49). 1051-1062.

TANSLEY, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial And Commercial Training*. 5 (43). 266-274.

TENGİLİMOĞLU, D. & ÖZTÜRK, Y. (2016). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. (4.Bakı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

THIRUPATHY, A. & DHAYALAN, C. (2016). Employee retention and turnover using motivational variables at India. *International Journal of Research-Granthaalayah*. 8(4). 1-11.

TULSIAN, P.C. & PANDEY, V. (2009). *Business Organisation and Management*. (Second Impression). London : Pearson Education.

TURBAN, D. B. & GREENING, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*. 3(40). 658-672.

UĞUR, U. (2019). *Tüketici Şüpheliği Perspektifinden Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (1.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

VINERIAN, S., CETINA, I. & DUMITRESCU, L. (2013). Modeling employee satisfaction in relation to CSR practices and attraction and retention of top talent. *Expert Journal of Business and Management*. 1(1). 4-14.