

# KORPORATİV SOSİAL MƏSULİYYƏTİN İNSAN RESURSLARININ İDARƏ ETMƏSİ ÖLÇÜLƏRİ

Ramil QULİYEV\*

**Xülasə:** Təşkilatlar getdikcə daha çox korporativ sosial məsuliyyəti onların konsentrasiyasını tələb edən innovativ strateji və idarəetmə funksiyası kimi qəbul edirlər. Əgər əvvəllər KSM-in yekununun nəticəsi olmadan yalnız universal rəğbət təmin edən fədakar bir sxem kimi qəbul edilirdisə, o zaman KSM frontal təşkilatlarda anlayış sərhədlərindən nüvəyə keçir. Qlobal iqtisadiyyatda təşkilatlar korporativ sosial məsuliyyətə (KSM) kömək etmək, nümayiş etdirmək və dəstəkləmək üçün getdikcə daha vicdanlı olurlar. Davamlı inkişaf tələb edir ki, təşkilatlar öz şirkətlərinin məqsəd və vəzifələrinə xüsusi diqqət yetirməkdən tutmuş KSM-ə mənfəət əldə etməyə qədər ciddi şəkildə baxsınlar. Bütün dünyada KSM-nin təsiri insan hüquqlarından, əmək və məşğulluq təcrübəsindən səhiyyə və ətraf mühitə qədər cəmiyyətlərdə aydın görünür. İnsan resursları (HR) təşkilatlarını KSM-nin əhəmiyyəti ilə bağlı istiqamətləndirmək və öyrətmək və eyni zamanda təşkilatın biznes və KSM məqsədlərini təmin edən effektiv HR idarəetmə təcrübələrini məqsədyönlü şəkildə həyata keçirmək kimi mühüm bir mövqe tutur. Bu araşdırma göstərdi ki, təşkilatların korporativ sosial performansını (KSP) onların reputasiyası və işəgötürənlər kimi cəlb ediciliyi və bununla da onların potensial işçiləri cəlb etmək və saxlamaq qabiliyyəti ilə müsbət əlaqəyə malikdir. Təşkilatın KSP-ı təşkilata rəqabət üstünlüyü verir.

**Açar Sözlər:** *Korporativ Sosial Məsuliyyət, İnsan Resursları, Davamlı İnkişaf, Korporativ Sosial Performans*

## Of Human Resources of Corporate Social Responsibility Administrative Dimensions

**Abstract:** Organizations increasingly perceive corporate social responsibility as an innovative strategic and management function that requires their concentration. If earlier CSR was perceived as a selfless scheme that provided only universal sympathy without the end result, then CSR moves from the boundaries of understanding to the core in frontal organizations. In a global economy, organizations are increasingly committed to promoting, demonstrating and supporting corporate social responsibility (CSR). Sustainable development requires that organizations take a serious look at CSR, from paying particular attention to their company's goals and objectives to making a profit. Around the world, the impact of CSR is evident in societies ranging from human rights, labor and employment practices to health and the environment. Human resources (HR) play an important role in guiding and educating organizations on the importance of CSR while purposefully implementing effective HR management practices that support the organization's business and CSR goals. This study found that organizations' corporate social performance (CSP) has a positive relationship with their reputation and attractiveness as employers, and thus with their ability to attract and retain potential employees. An organization's KSP gives the organization a competitive advantage.

**Key Words:** *Corporate Social Responsibility, Human Resources, Sustainable Development, Corporate Social Performance*

## Giriş

Hal-hazırda həm iş yerində, həm də həyatın digər sahələrində bəzən korporativ vətəndaşlıq adlandırılan korporativ sosial məsuliyyətə (KSM) bir neçə işarə var. Son bir neçə onillikdə KSM istehlakçıların, medianın, fəalların və müxtəlif vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının təşkilatların cəmiyyətə geri qaytarılmasında israrlı tələbləri sayəsində sürət qazandı. Bu gün reputasiya, brend, etibarlılıq və etibar getdikcə daha çox korporativ sosial məsuliyyətin imperativ determinantları kimi qəbul edilir.

Təşkilatın rəhbərliyi dəfələrlə korporativ sosial məsuliyyəti (KSM) sadəcə olaraq əlavə təzyiç əsası kimi təhlil etmişdir. Bununla belə, müştərilər, işçilər və cəmiyyət tərəfindən KSM-yə verilən əhəmiyyət artdığına görə, bəziləri indi bunu öz peşələrini mütləq gücləndirmək və eyni zamanda geniş ictimaiyyətə təqdim etmək üçün yaradıcı kəşf kimi görürlər. KSM indi onların ümumi strategiyasının mühüm hissəsi kimi baxılır və mühüm sənaye məsələlərini yeni üsullarla həll etməyə kömək edir.

Qlobal inkişafın öz məsuliyyətləri var. Dünya qlobal bir kəndə çevrilib və daha çox təşkilat xaricdə yayılır və indi xüsusi üstünlükləri və qaydaları olan qlobal işçi qüvvəsi ilə

\* Dosent, i.ü.f.d., Azərbaycan Texniki Universiteti, ramil.quli@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8786-786X

məşğul olur. Sağlam Korporativ Sosial Məsuliyyət (KSM) planı təşkilatın brendinin tanınmasını artırmaqla yanaşı, eyni zamanda səhmdarların dəyərini artırmağa bilər.

Korporativ sosial məsuliyyət təşkilatın öz prosedur və təlimatlarını həm təşkilat, həm də cəmiyyət üçün faydalı şəkildə sosial mühitlə əlaqələndirmək bacarığıdır. Bu, təşkilatın incə maliyyə, texnoloji və formal ilkin şərtlərindən kənara çıxan çağırışlara təşkilatın düşüncəliliyi və reaksiyası ilə əlaqədardır. Bura kommersiya təşkilatlarının öz yaxın icmalarının rifahı üçün qayğısı daxildir və məhsulun təhlükəsizliyini təmin etmək, çirkənməni azaltmaq, enerjiddən ağıllı şəkildə istifadə etmək və təhlükəsiz iş şəraitini təmin etmək üçün azlıqda olan işçi qüvvəsinin işə götürülməsi daxildir.

HR mütəxəssisləri təşkilatın KSM məqsədlərinə çatmasına kömək etməkdə mühüm rol oynayır. Təşkilatların korporativ sosial məsuliyyət proqramlarını öz üzərinə götürməsinə təmin etmək üçün insan resursları departamentləri mühüm rol oynayır. Bundan əlavə, HR KSM planının həyata keçirilməsini idarə edə və onun həyata keçirilməsini fəal şəkildə yoxlaya bilər, təşkilat daxilində onun nailiyyətlərini qeyd edə bilər.

KSM-nin icrası üçün işçilərin iştirakı mühüm nailiyyət səbəbidir. İnsan resursları menecerləri işçilərin təşkilatın KSM sxeminə sadıqlığına və iştirakına təsir etmək üçün vasitələrə və perspektivlərə malikdirlər. Yüksək KSM nailiyyəti olan təşkilatlar KSM əhəmiyyətini təbliğ edir və KSM qərarlarını və təkliflərini mükafatlandıraraq və həvəsləndirərək, bütün bizneslərdə KSM-ni tamamilə birləşdirir. İşçilər çox vaxt onların prinsiplərini dəstəkləyən təşkilatlarda işləməyi üstün tuturlar; nəticə etibarilə, KSM-nin işçi brendinə inteqrasiyası, xüsusilə sərt əmək bazarlarında işə qəbulu və saxlanmanı artırmağa bilər. KSM-nin HR alətlər dəstinə tətbiqi təşkilatın davamlılığını və biznes istəklərinə nail olmağı artırır, beləliklə, yerli və beynəlxalq səviyyədə sosial və ekoloji şəraiti yaxşılaşdırır. İstedadlı, keyfiyyətli işçi qüvvəsi təşkilatlar üçün rəqabət üstünlüyünün daha mühüm təməlini təşkil edir. Təşkilatlar iş istəyənləri cəlb etmək üçün öz korporativ sosial performans (KSP) fəaliyyətlərindən istifadə edə bilərlər.

## **1. Ədəbiyyat İcmalı**

### **1.1. Korporativ Sosial Məsuliyyət**

Effiong (2011) qeyd edir ki, korporativ sosial məsuliyyət cəmiyyətin bizneslə bağlı əxlaqi, hüquqi, kommersiya və sosial gözləntilərinə cavab verən və ya onları aşan şəkildə biznesin aparılmasını nəzərdə tutur. Rəhbərlik təşkilatları buna marketing, ictimaiyyətlə əlaqələr və ya digər biznes faydaları tərəfindən təkan verilən təcrid olunmuş təcrübələr, aralıq jestlər və ya proqramlar toplusundan daha çox şey kimi baxırlar. Bu, yüksək səviyyəli rəhbərlik tərəfindən dəstəklənən və ödənilən bütün biznes prosedurlarına və qərar qəbul etmə prosesinə daxil edilmiş hərtərəfli siyasətlər, təcrübələr və proqramları əhatə edir.

Edward (2011) təsdiq edir ki, korporativ sosial məsuliyyət bizneslərin layiqli fəaliyyət göstərməsi və iş yerinin, işçilərin və onların ailələrinin, eləcə də yerli icmanın və bütövlükdə cəmiyyətin həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmaqla yanaşı iqtisadi inkişafa əlavə etmək üçün davamlı fədakarlığıdır.

Sosial məsuliyyət daşıyan təşkilatlar qərarlar qəbul edərkən, maraqlı tərəflərin ehtiyacları ilə mənəfət əldə etmək ehtiyaclarını balanslaşdırarkən icmalara və ətraf mühitə təsirlərinin tam miqyasını əks etdirir. Korporativ Sosial Məsuliyyət təşkilatın maraqlı tərəflərinə (həm daxilə, həm də xaricə) etik və ya sosial məsuliyyətlə yanaşdığı əhatə edir. Sosial məsuliyyət daşımaq həm təşkilat daxilində, həm də ondan kənarda maraqlı tərəflərin insan inkişafını artırır. O, davamlı inkişafa töhfə vermək üçün təşkilatın öhdəliklərini əhatə edir, bu, gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyətinə xələl gətirmədən indiki nəslin ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyətidir.

Bir çox insanlar daha yaxşı bir mühit yaratmaq üçün qabaqcadan planlaşdırılan təşkilatlara sərmayə qoymağın maliyyə və mənəvi mənada olduquna inanır. İstehlakçılar üçün

bu, real dəyəri olan mal və xidmətlər təklif etməklə onları qane etməyi nəzərdə tutur. İstehlakçıların təhlükəsizlik; təhsil; bilmək hüququ, dinlənmək hüququ və seçmək hüququ var.

Onu qeyd edə bilərik qeyd ki, bir çox Azərbaycan biznes təşkilatları həqiqətən bu şəkildə ictimaiyyətə qarşı məsuliyyətli davranmağa çox çalışsalar da, Azərbaycan ictimaiyyətinin düşdüyü aciz vəziyyətdən sui-istifadə edənlər də var. İşçilər üçün təşkilatlar iş yerləri yaratmağa borcludurlar. Dünyada ən yaxşı sosial proqramın iş olduğu deyilir. İşçilər yalnız karyera imkanlarından irəli gələn daha yaxşı gələcək üçün real ümidə ehtiyac duyurlar. İnsanlar görməlidirlər ki, onların düzgünlüyü, zəhməti və xoş niyyəti öz bəhrəsini verir. İşçilərin şirkətə və rəhbərliyə olan bağlılığının, inamının və etibarının itirilməsi həqiqətən çox baha başa gələ bilər.

### **1.2. Tədqiqatın Məqsədi**

Bu məqalədə sosial məsuliyyətli insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin həyata keçirilməsi təhlil edilir, xüsusən də KSM-nin insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərinə təsiri və sosial məsuliyyətli davranışın təmin edilməsində HR-nin məsuliyyəti qiymətləndirilir. Bu iki anlayışın əsas ideyaları və onlar arasındakı əlaqə ədəbiyyatdan müəyyən edilir. Tədqiqat həmçinin HRM təcrübələrinin, xüsusən də HR funksiyasının KSM-ə potensial təsiri haqqında fərziyyələr irəli sürür. O, korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) insan resursları departamentinin funksiyalarına, rollarına və fəaliyyətlərinə (xüsusilə işə qəbul və məşğulluğa çıxış, təlim və karyera inkişafı və iş yerində rifah) necə təsir etdiyini araşdırır.

### **1.3. Korporativ Sosial Məsuliyyətin Faydaları**

KSM mühüm biznes planıdır, çünki müştərilər həmişə etibar etdikləri təşkilatlardan məhsul almaq istəyirlər; podratçılar etibarlı şirkətlərlə əməkdaşlıq etmək istəyirlər; işçilər heyran olduqları şirkətlərdə işləmək istəyirlər; və QHT-lər problemlə sahələrdə praktiki həllər və təkmilləşdirmələr tapmaq üçün şirkətlərlə işləməyə getdikcə daha çox həvəs göstərirlər. Bütün maraqlı tərəf qruplarını qane etməklə, təşkilatlar öz səhmdarları qarşısında öhdəliklərindən faydalana bilər ki, bu da digər maraqlı tərəflərin tələbləri yerinə yetirildikdə mənfəəti maksimuma çatdırır.

Sosial məsuliyyət daşıyan və əsas maraqlı tərəflərin maraqlarından xəbərdar olan təşkilatlar bir sıra üstünlüklərə malikdir. Reputasiya riski yüksək olduqda və davamlı rəqabət və artım əsas strategiyalar olduqda ekoloji və sosial məsələlərin həlli biznesə fayda verə bilər. Nümunələrə yalnız səhmdarlardan deyil, əsas maraqlı tərəflərdən fəaliyyət göstərmək üçün lisenziyanın alınması; davamlı rəqabət qabiliyyəti; yeni biznes imkanlarının yaradılması; keyfiyyətli investora və biznes tərəfdaşlarını cəlb etmək və saxlamaq, həmçinin yerli icmalarla işləmək daxildir. Digər faydalar korporativ sosial məsuliyyət pozuntuları nəticəsində yaranan böhranların qarşısının alınması; hökumət dəstəyi (bir çox hökumətlər ekoloji cəhətdən sağlam innovasiyalar da daxil olmaqla sağlam KSM təşəbbüsləri üçün maliyyə stimulları təmin edir) və siyasi kapitalın qurulmasıdır.

### **1.4. KSM və HRM Arasında Əlaqə**

Getdikcə daha çox şirkət KSM təcrübələrini tətbiq edir. HRM və KSM arasında sıx əlaqə var. KSM bu mövqeyi Squarnek-in (2005) HR funksiyalarının əhəmiyyətli təsirinə dair icmalında gücləndirir. Yenə də Weiss (2008) hesab edir ki, "KSM təkmilləşdirilmiş biznes təcrübələri nəticəsində inkişaf edəcək və nəticədə təşkilat öz əməliyyatlarının ətraf mühitə və sosial təsirlərinə daha yüksək baxışa malik olacaq.

Coulon (2011) hesab edir ki, KSM-nin əsas vəzifələri işçilərin işə cəlb olunmasını və onların iştirakını artırmaqdır. Buna görə də, KSM və HRM-nin birləşməsi təşkilatın işçilərinə əsasən insan kapitalına investisiya, sağlamlıq və təhlükəsizlik baxımından təsir edən sosial məsuliyyətli insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin həyata keçirilməsinə gətirib

çıxarır. Təşkilatların məsuliyyətli təcrübələrdən istifadə etməkdə əsas məqsədi ixtisaslı işçiləri cəlb etmək və saxlamaqdır.

Beaupré və digərləri (2008) kimi HRM və KSM arasındakı əlaqəyə dair araşdırmalar KSM-ni "orta dərəcədə faydalı alət və ya şirkətin sosial rasionallığını vurğulayan alət" kimi qiymətləndirir. Belə bir baxış qurumun imicini, əməkdaşların bağlılığını və sədaqətini artırır, həmçinin işçilər üçün yüksək keyfiyyətli iş şəraiti yaradır. KSM işçiləri qazanc əldə etməyə çalışdıqda, bu, insanları yüksəltmək, bütün müşahidə edilən azlıqların müxtəlifliyinə sponsorluq etmək və maraqlı mükafat formaları təklif etmək üçün təlimləri cəlb etdiyinə inanılır. KSM işçiləri qazanc əldə etməyi hədəflədikdə, o, insanları karyeralarında irəliləyiş üçün öyrətməyi, müşahidə olunan bütün azlıqların müxtəlifliyinə sponsorluq etməyi və maraqlı mükafat formalarını təklif etməyi nəzərdə tutur.

Suarezin (2010) müşahidə etdiyi kimi, HRM təşkilatların əlavə hesabatlı davranışı qəbul etmələrini asanlaşdıran güclü qüvvəni xarakterizə edə bilər. Nəticə etibarlı ilə, Oghodo (2012) HRM-nin təşkilatlar daxilində KSM institutunun möhkəmlənməsi üçün təminat və yardım göstərə biləcəyini təsdiqləyir.

Yenə də Redington (2005), Owoso (2010) və Wamere (2012) kimi tədqiqatlar uğurlu KSM proqramlarının ayrılmaz elementləri kimi HR mütəxəssislərinin mühüm rolunu və effektiv HR idarəçiliyini vurğulayır. Bundan əlavə, Gond (2011) iddia edir ki, KSM-ni dəstəkləyən və təkmilləşdirən HRM praktikalarına dəyişikliklərin idarə edilməsi, işçilərin təlim proqramları və kommunikasiya sistemləri və şəxsi həyatı peşəkar və iş yerində sağlamlığın qarşısının alınması ilə birləşdirən proqramlar daxildir. İşçilərin təşkilat haqqında biliklərinin vacibliyini və bəzən yüksək səviyyəli insan resurslarının qıtlığını nəzərə alsaq, HRM-nin bu funksiyası KSM-nin inkişafında ən fundamental element kimi görünür.

Bununla belə, Owoso (2010) ömürboyu öyrənmə, sağlamlıq və təhlükəsizlik, müxtəliflik və gender bərabərliyini müəyyən etməklə HRM-nin KSM strategiyalarının yenidən nəzərdən keçirilməsinə təsirinə işarə edir. Sharma və başqaları (2009) qeyd edir ki, performans idarəetmə sisteminin dizaynı işçilərin sosial məsuliyyət planlarını hazırlamaq üçün KSM-yə təsir göstərir.

Sharma və başqaları əlavə edirlər ki, bunun vacibliyi ondan ibarətdir ki, təşkilat mədəniyyətində KSM-nin daxililəşdirilməsi müvafiq davranışın nəzərə alınması, qiymətləndirilməsi və kompensasiya edilməsini tələb edir. Buna görə də, təşkilat tərəfindən müəyyən edilmiş KSM təcrübələrinə uyğun olaraq HR-nin rol və məsuliyyətlərinin mümkün inkişafını təklif edən HRM və KSM arasında qarşılıqlı əlaqə strukturu olacaq. KSM işçilərə qazanc əldə etməyi hədəflədikdə, fərdlərə öz peşələrində inkişaf etməyi öyrətmək, müşahidə olunan bütün azlıqların müxtəlifliyini təşviq etmək və əhəmiyyətli təminat şərtlərini irəli sürmək yolu ilə həyata keçirilir. İşə qəbulların ayrı-seçkilik olmadan ədalətli bölüşdürülməsi işə qəbulu təşviq edə bilər.

Bundan əlavə, Fraisse və Guerfel-Handa (2005) qeyd edirlər ki, HRM KSM çərçivəsində üç növ test irəli sürür, yəni: məşğulluq imkanlarının inkişafı; işçilərin motivasiyasının qorunması və bacarıqların inkişafının idarə edilməsi, eləcə də idarəetmədə təminat institutu. İşçilərin motivasiyasına gəlinə, əmək haqqı kifayət qədər olmaya bilər; bundan əlavə, təşkilat öz işçilərinə əlavə fəaliyyətlər və maraqlı proqramlar təklif edə bilməlidir. Bu strukturda HR funksiyası təşkilatın yalnız məntiq və rasionallığı deyil, həm də KSM prinsiplərinin yaradılmasına yönəlmiş kommunikasiya və innovasiyaları təmin edə bilən yeganə rolu olacaqdır.

Hipotez 1: Korporativ Sosial Performans (CSP) ilə işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

Hipotez 2: Korporativ Sosial Performans (CSP) ilə işçilərin öhdəliyi və sədaqəti arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

Hipotez 3: Korporativ Sosial Performans (CSP) və HRM təcrübələri arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

Hipotez 4: Effektiv HRM və Yüksək Korporativ Sosial Performans (CSP) arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

Hipotez 5: Korporativ Sosial Performans (CSP) və KSM strategiyalarının yenidən müəyyən edilməsi arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

### 1.5. Tədqiqat Metodologiyası

Tədqiqat Azərbaycanın paytaxtı Bakı şəhərindəki dörd təşkilatdan təsadüfi seçilmiş iki yüz respondentdən ibarət ümumi nümunədən istifadə edərək sorğu tədqiqat dizaynını qəbul etdi. Məlumatların toplanması üçün 2022-ci ilin aprel-may ayları arasında iki ayı əhatə edən sahə sorğusunda idarə olunan yarı strukturlaşdırılmış sorğu vərəqindən istifadə edilmişdir. Bununla belə, sorğu vərəqlərinin 8 (4%) istifadəyə yararlı vəziyyətdə geri qaytarılmadığından, yalnız 192 (96%) respondentin cavabı təhlilə daxil edilib.

## 2. Nəticələr və Müzakirələr

### 2.1. Hipotezlərin Testi

Hipotez 1: Korporativ Sosial Performans (CSP) və işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması

**Cədvəl 1:** Korporativ Sosial Performans (CSP) ilə işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması arasında əlaqə

Resp.	SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df 3	P	Rem
	142(63.84)	124(34.70)	18(41.9)	10 (54.86)	294	195.3	7.48		0.05	S

Cədvəl 1-dəki bu nəticələr korporativ sosial performans və işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması arasında əhəmiyyətli əlaqəni nəzərdə tutur. Bu araşdırma göstərdi ki, potensial işə namizədlərin sosial cəhətdən məsuliyyətli təşkilatlardan iş axtarmağa meylləri cüzi sosial performans göstəricilərinə malik olanlardan daha yüksəkdir. Siqnal nəzəriyyəsinin təklif etdiyi kimi, bir təşkilatın CSP bir təşkilatda işləmək perspektivlərində potensial işə namizədlərinə işarələr verir. Yenə də sosial şəxsiyyət nəzəriyyəsi, işə müraciət edənlərin sosial məsuliyyət daşıyan təşkilatlarda işlədikləri zaman daha az alıcı həmkarları ilə müqayisədə daha yüksək özgüvənin olduğunu göstərir. KSM təcrübələri işçilərin işə qəbulu, işdə saxlanması, sədaqəti, mənəviyyət və məhsuldarlığı üçün vacibdir.

Bu araşdırmada respondentlərin 79%-i müəyyən edib ki, təşkilatlar KSM-nin qəbulu üçün əsas inandırıcı amil kimi mövcud və potensial tələblərə cavab vermək üçün yüksək səviyyəli işçiləri cəlb etməli və saxlamalıdır. Bu, Thorntonun (2008) özəl müəssisələr arasında apardığı qlobal sorğuya uyğundur, burada respondentlərin 65%-i KSM-nin qəbulu üçün eyni amili göstərmişdir.

SHRM (İnsan resurslarının idarə edilməsi cəmiyyəti) (2007) bildirir ki, Kanadada HR mütəxəssisləri üzərində aparılan bir araşdırma, KSM təcrübələrinin işçilərin əxlaqı (50%), loyallıq (41%), saxlama (29%), daha yaxşı işçilərin işə götürülməsi (25%) və məhsuldarlıq (12%) üçün vacib olduğunu müəyyən etdi.

Struktur "istedad döyüşü"ndə işəgötürənlərə qarşı ayrı-seçkilik getdikcə daha çox zərurətə çevrilir. Etika peşmançılıq yaratmaq üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir və getdikcə daha çox insan təşkilatlarda "peşmanlıq" ilə işləməyə can atır. Şübhələr şirkətin KSM ilə hopturulmuş dəyərləri ilə yaranır. Bu o deməkdir ki, təşkilatlar öz missiyası və vizyonu ilə uyğunlaşmaq üçün təşkilati dəyərlərini tədricən müəyyən etməlidirlər.

Təşkilatlar bütün fəaliyyətləri boyunca KSM-ni gücləndirməklə, öz çıxışlarında müasir və potensial əmək bazarında seçilmiş işəgötürənlərə çevrilirlər. Çoxsaylı potensial işçilər məşğulluq təhlükəsizliyinin əsaslarını izləyir və müasir əmək bazarının davam edən iqtisadi depressiyasından irəli gələn işəgötürənlərin narahatlığına tab gətirirlər. Buna görə də, təşkilatlar iqtisadi qarışıqlıqdan sağ çıxmaq üçün öz KSM inamlarını maliyyə biznes modelinə daxil etməklə öz KSM öhdəlikləri ilə bağlı əlavə üstünlüklərə və uzaqgörənliyə malik olmalıdırlar. Narahatlığı olan təşkilatlar, geridə qalmamalarına zəmanət vermək üçün öz KSM dəyər sxemlərini tam həyata keçirmək üçün səylərini gücləndirməklə yanaşı, istedadları cəlb etmək üçün sabitlik və maliyyə qabiliyyəti nümayiş etdirməlidirlər.

İşçi qüvvəsinin ixtisar edilməsi təkcə işi pozmur, həm də qalan işçilər üçün stress yaradır və rəhbərlikdən vaxt alır. İşçi axıcılığı əməliyyat xərclərini artırır, həm rəqabət üstünlüyünü, həm də müştəri xidməti standartlarını azaldır və rəqiblər tərəfindən biznesin itirilməsi ilə nəticələnir. Getdikcə daha aydın olur ki, istedadı saxlamağın ən yaxşı yollarından biri təşkilatda işləməkdən qürur duyan işçiləri nümayiş etdirməkdir. Yüksək reputasiya işçilərin prinsipləri və qayğıları ilə dəstəklənən şirkətin güclü brendidir. İşçilərin itirilməsi ehtimalı və nəticələri KSM-nin köklü elementləri ilə yaxşı işlənmiş performans və istedadların idarə edilməsi strategiyası ilə azaldılır.

Hipotez 2: Korporativ Sosial Performans (CSP) və İşçilərin öhdəliyi və loyallığı

**Cədvəl 2:** Korporativ sosial performans ilə işçilərin bağlılığı və loyallığı arasındakı əlaqə

Resp.	SA	A	D	SD	Total	$x^2$	$x^2$	df 3	P	Rem
	151(81.7)	113(21.23)	16(44.98)	14 (48.17)	294	cal 196	crit 7.48		0.05	S

Cədvəl 2 korporativ sosial performans ilə işçilərin öhdəliyi və loyallığı arasında əhəmiyyətli əlaqəni göstərir. Daha həvəsli, məşğul və ilhamlanmış işçi qüvvəsi daha yüksək uzunmüddətli məhsuldarlıq yaradır. Bu, Robertsın (2000) hesabatını təsdiq edir ki, Beynəlxalq sorğuda hər on işçidən səkkizi işəgötürənlər tərəfindən daha çox sosial məsuliyyət nümayiş etdirən işlərinə və təşkilatlarına daha çox motivasiya və sadıqlıq nümayiş etdirir. Yenə, Pierce və Madden (2002) təşkilatın dəyərlərinə sadıq olan işçilərin 70% -i bir il ərzində performanslarının yaxşılaşdığını hiss etdi, təşkilata sadıq olmayan işçilər arasında isə yalnız 12%-nin performans təkmilləşdirmələri var idi. Melcrum (2008) müştəri davranışı ilə bağlı apardığı araşdırmada müştərilərin 68%-nin işçinin laqeyd münasibəti səbəbindən geri çəkildiyini aşkar edib. Artan işçi məmnuniyyəti və performans nəticələri ilə müştəri məmnuniyyəti yaxşılaşır ki, bu da KSM-ə meyl edən təşkilatlar üçün əlavə qazanc yaradır. İşçilər öz dəyərlərini qoruyan təşkilatlar tərəfindən işə götürüldükləri və gözləntilərinin yerinə yetirildiyi yerlərdə, onlar müştəri məmnuniyyətinə və sədaqətinə daha çox meyilli olurlar.

Sirota (2007) təsdiq edir ki, təşkilatlarının sosial və ekoloji vəzifələrə sadıqlıyından məmnun olan işçilər daha az vicdanlı təşkilatlarda işləyənlərə nisbətən daha optimist, daha məşğul və daha faydalı olurlar. Sirotanın müəyyən etdiyi ki, işçilər təşkilatlarının KSM-yə sadıqlıyına nikbin baxdıqda, onların məşğulluğu 86%-ə yüksəlir, işəgötürənlərinin KSM proqramlarına pessimist baxdıqda isə yalnız 37%-i yüksək dərəcədə məşğul olur. Həmçinin, Murray (2008) sorğusunda müəyyən etmişdir ki, respondentlərin üçdə birindən çoxu diqqətli və vicdanlı işəgötürən üçün işləməyin aldıkları maaşdan daha vacib olduğunu və demək olar ki, yarısının yaxşı korporativ standartlara malik olmayan işəgötürənlərdən üz döndərəcəyini bildirmişdir.

Redington (2005) göstərir ki, KSM-ni praktikada tətbiq etmək üçün mühüm nailiyyət amilləri KSM, yüksək rəhbərliyin öhdəliyi, işə götürülən işçi heyəti və bacarıqların, alətlərin və həvəsləndiricilərin təmin edilməsindən ibarət olan həddən artıq əyilmə vizyonuna malik

olmaqdan ibarətdir. Bu sahədə təşkilatın KSM məqsədlərinə çatmaq üçün əlavə olaraq işçilərin cəlb edilməsi və öhdəlikləri kimi məsələlər, şübhəsiz ki, ona nail olmaq üçün əsasdır.

Mövcud iqtisadi tənəzzülə və məhdud iş bazarına baxmayaraq, insanların tədricən seçimləri olacaq və buna görə də vaxtlarını və enerjilərini onların davamlı inkişaf etikasını dəstəkləyən təşkilatlara həsr etmək istəyəcəklər. İnsanlar təsiri olan təşkilatlarda işləməyə davam etməyə üstünlük verir və daha çox həvəslənirlər. Şübhəsiz ki, öz işi qüvvəsini canlı biznes missiyasına tam cəlb edə bilməyən təşkilatlar məhsuldarlığın azalması riski ilə üzləşirlər ki, bu da onsuz da pis iqtisadiyyatda idarə etmək onlar üçün çətin ola bilər. Buna görə də, təşkilatın təşkilatın KSM məqsədlərinə töhfə verməsini tələb etməzdən əvvəl işçilərin əsas məşğulluq tələblərinin yerinə yetirilməsi vacib olur.

Hipotez 3: KSM və HRM təcrübələri HRM təcrübələrinə dəstək

**Cədvəl 3:** KSM və HRM təcrübələrinə dəstək arasında əlaqə

Resp.	SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
	128 (40.41)	103 (11.84)	42 (13.5)	11 (53.15)	294	118.9	7.48	3	0.05	S

Bu araşdırma HRM təcrübələri ilə KSM-yə dəstək arasında əhəmiyyətli əlaqə tapdı. Müasir təşkilatlar üçün nailiyyət dinamikası kimi insan kapitalının artan idxalı, həm KSM-nin əhəmiyyəti, həm də KSM siyasətlərinin və proqramlarının taktiki şəkildə həyata keçirilməsinə ən yaxşı yanaşmalar üzrə təşkilatlara rəhbərlik və təlimlərdə HR rəhbərliyi funksiyasını daha da həlledici edir.

Cropanzano və digərləri (2001) göstərir ki, işçilərin dünyagörüşləri və davranışları onlara qarşı təşkilati fəaliyyətlərin bərabərliyinə çox təsir edir. Cherenson (2002) təsdiq edir ki, bir iş yeri kimi təşkilatın reputasiyasına təsir edən ən vacib xüsusiyyətlər işçilərlə rəftar tərzini və onun məhsul və xidmətlərinin keyfiyyətidir. Eyni mənada, Zappala və Cronin (2002) aşkar etdilər ki, işçilərlə yaxşı əlaqələr təşkilatlara ictimai imicini yüksəltmək, işçilərin mənəviyyatını yüksəltmək və cəmiyyətdən dəstək daxil olmaqla əlavə geri ödəmə əldə etməyə imkan verir. HR təşkilatlarda KSM ənənələrinin qurulmasında əhəmiyyətli funksiyalara malikdir, buna görə də HR effektiv KSM-in universal HR siyasətləri və proqramlarını qurarkən mədəni və inkişaf fərqlərinə hörmət və dəyərlərin, ideyaların və inancların həyata keçirilməsi üçün anlayışın ifadə edildiyini dərk etməlidir. Bundan əlavə, Redington (2005) KSM proqramlarının həyata keçirilməsi üçün lazım olan dəyişikliklərin idarə edilməsində HR mütəxəssisinin mühüm rolunu vurğulayır və işçilərin KSM proqramlarını yerinə yetirmək üçün ən pis rəftar edilən, lakin ən vacib təşkilat maraqlı tərəflərini təşkil etdiyini təklif edir.

Bununla belə, bu araşdırma insan resursları departamentinin çox vaxt az işlədiyini və ya KSM ilə məşğul olduğunu göstərdi. HR respondentlərinin yalnız 23%-i müəyyən zaman öz təşkilatları üçün KSM ilə məşğul olub. Bunu Fenwick & Bierema (2008) təsdiqləyir ki, insan resursları departamenti təşkilatda KSM proqramlarının inkişafında mühüm rol oynamaq qabiliyyətinə malik olmaqla, KSM-də yalnız az dərəcədə iştirak edir. Bundan əlavə, Mehta (2003) təşkilatların yalnız 13%-nin öz işçilərini müxtəlif KSM fəaliyyətlərinə cəlb etdiyini bildirir. KSM siyasətinin həyata keçirilməsi adətən “idarəetmə”nin səlahiyyətində idi və “işçilər” KSM siyasətinin işlənilməsində və həyata keçirilməsində iştiraka daha az meylli idilər.

Agarwal (2007) təxmin edir ki, təşkilatlar dövrü performansın qiymətləndirilməsi, geniş təlim və karyera yüksəlişi adətləri kimi HR siyasətlərini həyata keçirməklə, tam biznes üstünlükləri əldə edə və bütün maraqlı tərəflərin böyük məmnuniyyətinə nail ola bilər, beləliklə, motivasiya və işə bağlılıq yarada bilər.

Bütün bunlar HR departamenti vasitəsilə işçilərin müxtəlif sosial məsuliyyətli təşkilati modellərdə iştirakının rolunu vurğulayır, onun ixtiraçılığı vasitəsilə KSM mədəniyyəti daxililəşdirilə bilər və korporativ məsuliyyətlə bağlı təşkilati prinsiplər və prosedurlar HR departamentinin müxtəlif funksiyalarından istifadə etməklə təkrarlana bilər.

Beləliklə, HR funksiyası KSM fəaliyyətinin təşkilati miqyasda inkişafına nail olmaq üçün güclü bir vasitədir. Təşkilatda məsuliyyətli təcrübələrin inteqrasiyasında HRM-nin rolunu çox vurğulamaq olmaz. Bəzi KSM proqramları işçilərin cəlb edilməməsi və təşkilat mədəniyyətində sosial məsuliyyət dəyərlərinin təsbit edilməməsi səbəbindən proqnozlaşdırıla bilər.

Skinner (2002) müəyyən etdi ki, şirkətlərinin məqsədlərini davamlı inkişaf standartları ilə birləşdirən KSM proqramlarına başladıqdan sonra təşkilatlar kadr axıcılığının azalmasını şahidi oldular.

#### Hipotez 4: Effektiv HRM və Yüksək Korporativ Sosial Performans (CSP)

**Cədvəl 4:** Effektiv HRM və Yüksək Korporativ Sosial Performans (CSP)

Resp.	SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
	123 (33.34)	111 (19.13)	38 (17.15)	22 (36.09)	294	105.71	7.48	3	0.05	S

Nəticələr korporativ sosial performans və effektiv HRM arasında əhəmiyyətli əlaqə olduğunu göstərir. Bu, Ashridge-nin (2008) insan resurslarının işə götürülməsinin təşkilati potensialın yaradılması [KSM] üçün vacib olduğu iddiasını dəstəkləyir: bu bilik və bacarıqları liderliyin inkişafı proqramları, karyera planlaması, ardıcılığın planlaşdırılması, performansın idarə edilməsi və həvəsləndirmə sxemləri və təkmil təlim vasitəsilə qurmaq, strukturlar və təşkilata yeni istedadlar cəlb edərkən bu bilik və bacarıqların axtarışı.

Beləliklə, HR funksiyası bütün təşkilatda təşkilat işçilərinin ümumi "həyat dövrü"nə nəzarət edən yeganə funksiyayı təmsil edir; düzgün idarə olunduğu yerdə o, kifayət qədər gücə malikdir. HR bu birbaşa məsuliyyət üçün yerləşdirilib, çünki onlar təşkilatda və daxilində üfqi və şaquli işləməyi bacarırlar və bu, KSM tətbiqinin çiçəklənməsi üçün çox vacib şərtidir.

İnsan resursları KSM etikasını təşviq etmək və yüksək KSM həyat tərzini həyata keçirmək üçün yaxşı mövqeyə malikdir, çünki onlar səmərəli əməliyyatın əsasını təşkil edən bir sıra kritik nümunələri və biznes prosedurlarını idarə edirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsi KSM-nin "biznesin aparılması üsuluna" çevrildiyi dərəcədə mühüm vəzifəni yerinə yetirə bilər. O, təşkilatın ictimaiyyətdə dedikləri ilə təşkilatın insanlara necə münasibət göstərməsi arasında əlaqəni təmin edərək baş təşkilat məmuru kimi xidmət edə bilər. HR, təşkilatın markasına və taktiki strukturuna KSM etikasını və təcrübələrini daxil etmək üçün təşkilatı idarə etmək üçün alətlər və struktur təmin etmək qabiliyyəti ilə arzu olunan bir yer tutur.

Bununla belə, effektiv KSM tətbiqi idarəetmə imperativinin əsas funksiyasıdır. Aydın olur ki, KSM-nin səmərəli icrası işçilərin motivasiyasına, inkişafına və saxlanmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Peşəkarlığın inkişafı kimi HR təcrübələri təşkilatda KSM-nin möhkəmlənməsinə kömək edə bilər. Maraqlı tərəflər tez-tez inanırlar ki, təşkilatın davranışı və çox güman ki, onun əhalisi KSM dəyərlərini etibarlı şəkildə dəstəkləyir. Mükəmməl KSM statusu olan təşkilatlar həmişə bu inancdan qazanc əldə etməyə meyllidirlər. Nəticə etibarlı ilə təşkilatların KSM dəyərlərini bütün təşkilatda möhkəmlətmək üçün bazarda inam və reputasiya yaratmağa əsaslanması zərurəti yaranır.

#### Hipotez 5: KSM strategiyalarının yenidən müəyyənləşdirilməsində HRM təsiri

**Cədvəl 5:** HRM təsiri ilə KSM strategiyalarının yenidən müəyyənləşdirilməsi arasında əlaqə



Resp.	SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df 3	P	Rem
	134 (49.80)	117 (25.74)	28 (28.17)	15 (46.56)	294	150.27	7.48		0.05	S

Cədvəl 5-də göstərildiyi kimi, tədqiqat HRM-nin təsiri ilə KSM strategiyalarının yenidən müəyyən edilməsi arasında əhəmiyyətli əlaqəni tapdı. Bu araşdırmada respondentlərin 61%-i KSM ilə performansın qiymətləndirilməsi arasındakı əlaqəni “proqressiv olaraq daha vacib” adlandırır. Ümumiyyətlə, HR menecerləri bu prinsipləri nümunə göstərən işçiləri cəlb etməklə yanaşı, davamlılığı əks etdirən təşviq və qiymətləndirmə sxemlərini qurur və icra edirlər. Lokvud (2004) göstərir ki, dünya üzrə menecerlərin 50%-i öz təşkilatlarının KSM-ni fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sinfi kimi daxil etdiyini və ya daxil etmək niyyətində olduqlarını təsdiq edir.

Bununla belə, KSM idarəetməsi onu insan resursları direktivlərinə inteqrasiya etmək söylərinə baxmayaraq, hələ də məhdud, təcridən və subyektivdir. Bu tədqiqatda respondent olan HR mütəxəssislərinin 63%-i KSM fəaliyyətlərində iştirak etdiyi halda, onlardan yalnız 3%-i KSM strategiyasının yaradılması üzrə əsas vəzifələrə, yalnız 12%-i isə strategiyanın icrasına cavabdehdir.

Bununla belə, KSM-nin biznes planını və strateji istiqamətini hazırlayarkən insan resurslarının funksiyasının görünməsi çox vacibdir, çünki onlar nəinki imperativ “insan baxışı” ilə öyünürlər, həm də mühüm işlərin həyata keçirilməsi ilə məşğul olacaqlar. HR təşkilatda taktiki vasitəçidir və buna görə də KSM strategiyasının strukturunun idarə edilməsinə töhfə verə bilər.

Təşkilatların KSM-nin əsas effektivliyini aydın şəkildə nümayiş etdirmək üçün getməli olduğu uzun bir yol var, çünki bir çox KSM sxemləri təcrid olunmağa və əsas işlərindən kənarlaşdırılmağa meyllidir. Beləliklə, KSM hərəkəti öz potensialına çatmağa kömək edəcək vasitələri kökündən dəyişməlidir.

Qlobal miqyasda KSM-nin təsiri ciddi şəkildə araşdırılır. Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatların öz hərəkətlərinə görə daha çox məsuliyyət daşıyacaqları və ola bilsin ki, növbəti onillikdə cəmiyyətin təşkilatları qiymətləndirməsinin əsas yoxlaması KSM üzərində qurulacaq. Təşkilatlar korporativ vətəndaşlığın tam dünyagörüşünə getdikcə daha çox yiyələnmək üçün öz mənfəət əldə etmə strategiyalarının mərkəzinə KSM-ni qoymağı düşünməlidirlər. Müasir təşkilatlar üçün bir nailiyyət dinamikası kimi insan kapitalının artan miqyasından irəli gələn HR rəhbərliyinin funksiyası təşkilatlara KSM-nin əhəmiyyəti və KSM siyasət və proqramlarının taktiki şəkildə həyata keçirilməsinin ən yaxşı üsulları haqqında təlimat və təlimatların verilməsində daha həlledicidir.

## Nəticə

Təşkilatlar indi davamlı KSM-nin öz fəaliyyətlərinə inteqrasiyasının yekun nailiyyətlərini yüksək qiymətləndirirlər. Bu, yalnız işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması üçün dəyərli deyil; doğru olanı təşkil edir. HR, KSM məqsədlərini biznes fəaliyyətinin metodlarına daxil etmək üçün çarpaz-funksional işləmək üçün digər qərar qəbul edən şəxslərlə işləmək və ya onlarla əməkdaşlıq etmək qabiliyyətinə malik mühüm təşkilati prinsip kimi xidmət edir. HR mütəxəssisləri təşkilatın KSM öhdəliyini şöbələr və təşkilatın küncündən küncünə həm perpendikulyar, həm də paralel şəkildə şərh edə bilirlər. Bununla belə, KSM-də uğurlu HR rəhbərliyi üst rəhbərliyin öhdəliklərini əhatə edir. İnsan resursları mütəxəssisləri KSM-də öz məsuliyyətlərini və təşkilatda biznesin aparılmasında KSM etikasını möhkəmləndirən atmosferi necə təşviq edə biləcəklərini dərk etməlidirlər. Qloballaşma ilə dünya kiçildi və təşkilatlar xaricdə genişlənir və qlobal işçi qüvvəsini əlavə məsuliyyətlərlə idarə etməyə məcbur olurlar. Bundan irəli gələn problem qlobal profilin və sosial şüurun qurulmasıdır. Sağlam Korporativ Sosial Məsuliyyət (KSM) planı eyni vaxtda səhmdarların dəyərini artırır,

işçilərin işini gücləndirə və işəgötürən brendinin tanınmasını artırma bilər. İnsan resursları departamentləri təşkilatların korporativ sosial məsuliyyət proqramlarını qəbul etmələrinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. HR həmçinin KSM planını idarə edə və onun həyata keçirilməsinə fəal şəkildə nəzarət edə bilər, hətta bütün təşkilatda onun nailiyyətlərini qeyd edir və yad edir. Dəyişiklik və məsuliyyət mədəniyyətinin qurulması HR-dən başlayır.

## ƏDƏBİYYAT

- (SHRM). (2007). *Corporate Social Responsibility: A Pilot Study*. Virginia, US: Author.
- Agrawal, Kalpana (2007). "Corporate Excellence as an Outcome of Corporate Governance: Rethinking the Role and Responsibility of HRM". *The ICFAI Journal of Corporate Governance*, VI(1): 6-16.
- Armstrong, M. (2011). *A Handbook of Personnel Management Practice*, 8th Edition, London: Kegan Page Ltd.
- Ashridge, G. H. (2008). *Developing the Global Leader of Tomorrow*. Hertfortshire, UK.
- Coulon, R. (2011). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 48–64. <http://dx.doi.org/10.3917/or.001.0048>
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behaviour*, 58: 164–209.
- Edward (2011). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- Effiong, P.O. (2011). *Best People Practices: The Integration of Values into People Practices*. Vancouver.
- Fenwick, Tara, Bierema, Laura (2008). Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals, *International Journal of Training and Development*, Vol. 12(1).
- Fraisse, A. S. & Guerfel-Henda, S. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? Actes du 16e Congrès de l'AGRH.
- French, W.L. (2008). *The Personnel Management Process*, 4th Edition Houghton Muffin Company, Boston.
- Gond, J. P. (2011). "The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface". *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- Quliyev, R.H. "Korporativ sosial məsuliyyət" Dərs vəsaiti, Füyuzat-272s.
- Lockwood, N. (2004). Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role. *HR Magazine*, Retrieved December 23,2014.
- Mehta, Bindi (2003). Corporate Social Responsibility Initiatives of NSE NIFTY Companies: Content, Implementation, Strategies & Impact, retrieved on April 15th, 2008 from [http://www.nseindia.com/content/research/res\\_papers.2009\\_213](http://www.nseindia.com/content/research/res_papers.2009_213)
- Okoro, W. F. (2009). Corporate Social Responsibility as a determinant of Market Success: An Exploratory, paper presented at IIM K- NASMEI International Conference.
- Osaze, K.O. (2012). Securing our people. Corporate social responsibility. Retrieved from <http://reports.g4s.com/csr/securing-ourpeople/securing-our-people.html>
- Owoso, S.H. (2010). Corporate Social Performance. "Past and present area of commitment
- Pierce, M. and Madden, K. (2002). *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*. World Business Council for Sustainable Development.
- Redington, Ian (2005). *Making CSR Happen: The contribution of people management*. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London, UK.

- Roberts, W.Y. (2000). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management*, 14(6).
- Saulquin, J. Y. (2004). GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr) *International Business Research*, 6(12); 2013 françaises. Actes du 15e congrès de l'AGRH, 2477–2496.
- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain: esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management et Avenir*, 2(4): 111–138.
- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management, *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205–213.
- Sirota Survey Intelligence (2007). quoted from CSR boosts employee engagement, Social responsibility boosts employee engagement 09 May, <http://www.managementissues.com/2007/5/9/research/social-responsibility-boosts-employee-engagement.asp>
- Skinner, C. (2002). Links Between CSR and HR. *Ethical Corporation Magazine*. Society for Human Resource Management.
- Society for Human Resource Management (2007). Advancing sustainability: HR's role: A research report by SHRM, BSR and Aurosoorya. Alexandria, VA: SHRM;
- Suarez, A. J. (2010). Corporate Social Responsibility Belongs with HR. *Human Resource Review*, pp. 23 – 31, July, 2010.
- Thornton, Grant (2008). *Recruitment and Retention: The Quest for the Right Talent*. Bangkok: Author. HR Zone. Operation good guys: HR and CSR. Retrieved November 2, 2014, from <http://www.hrzone.co.uk/cgigin/item.cgi?id=174928&d=pndpr&h=>
- Zappala, Gianni and Cronin, Caitlin (2002). The Employee Dimensions of Corporate Community Involvement in Australia: Trends and Prospects, Paper Presented at the 6th ANZTSR Conference; 27-29 November, Auckland, New Zealand, 1-24.

