T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

140816

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

140816

MENEKŞE POLATCAN SERBEST

ÖĞRENCİ NO. 2501010072

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2003

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında **2501010072** numaralı **MENEKŞE POLATCAN SERBEST'İN** hazırladığı "**KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**" konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **13.11.2003 PERŞEMBE** günü saat **14.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....'ne* **OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞ~~UYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA
PROF.DR.BENGÜ DERELİ	Kabul	
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	
DOÇ.DR.TEKİN AKGEYİK	Kabul	
DOÇ.DR.AHMET SELAMOĞLU		
YRD.DOÇ.DR.HALİS YUNUS ERSÖZ	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00Fax: 0212 520 85 04

ÖZ

Kurumsal gönüllülük kavramı, son yıllarda özellikle Amerika'da pek çok işletme tarafından kabul görmektedir. Gönüllü projelerde yer almak, işletmeye tanıtım katkılarından çok, topluma yakın olabilmenin, çalışanlarıyla iletişimi geliştirebilmenin ve onların yetkinliklerini geliştirebilmenin avantajlarını sunmaktadır. Kurumsal gönüllülüğün gelişimi toplumun her alanıyla ilgili çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşları açısından da hayati önem taşımaktadır. Global ve lokal krizlerin de etkisiyle kısıtlanan kaynaklarını profesyonel anlayışla yönetme zorluğu çeken sivil toplum kuruluşları için profesyonel iş yaşamı içindeki gönüllülerin desteğini almak, sorunların çözülmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun en iyi göstergesi olarak toplum için önem taşıyan tüm büyük projelerin arkasında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip çıkan işletmelerin yer alması görülmektedir.

Tezin birinci bölümünde, kurumsal gönüllülüğün kavramsal altyapısını oluşturan kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, tarihsel gelişimi ve farklı gruplara etkilerinin incelenmesinin ardından, sosyal sorumluluğun derecelendirildiği modelde kurumsal gönüllülüğün konumu ve konu ilgili açılımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, çalışanların kurumsal gönüllülük kavramına işletme tarafından yönlendirilmeleri ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonları ile amaçları doğrultusunda kurumsal gönüllülüğün nasıl şekillendirilebileceği teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise, Türkiye'de kurumsal gönüllülüğün tarihi gelişimi ve ilgili kurumların sunulmasının ardından, insan kaynakları ile ilişkisine dair pratikteki durumun incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir.

Tezin teorik kısmında, yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak çeşitli görüşlere ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Pratik kısımda ise, anket yöntemi kullanılarak teorik kısımdaki detayları tamamlayacak tanımlayıcı verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. E-mail, faks ve posta ile iletilen anketler, sadece Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi işletmelerin gönüllü çalışmalarından sorumlu insan kaynakları yöneticilerine ulaştırılmış ve elde edilen veriler, SPSS programı ile bulgulara dönüştürülmüştür.

ABSTRACT

The concept, corporate volunterism, is accepted by mant American firms recently. Apart from the public relations effect to the company, corporate volunteering is offering a wide variety of advantages : being in touch with the public, building better relations with the employees and helping them to develop higher competencies. The development of the concept of corporate volunteering has also vital importance for the non-govermental organizations. For those organizations, affected from the global and local crisis, corporate volunteering helps them solve their problems, since they're having trouble with managing their limited resources in a professional manner. The most visible evident for this is that most successful projects for the public good are developed with the help of the socially responsible private sector companies.

In the first section of the study, just after the definition, the historical outline of corporate social responsibility that is the conceptual basis of corporate volunteerism is given, the stages of corporate social reponsibility and related issues are explained.

In the second section, how the employees are directed towards corporate volunteering and how the copporate volunteering is shaped towards the functions and targets of human resources management are examined in a theoretical basis.

In the thirt, the last section of the thesis, the historical development of corporate volunteerism in Turkey and the organizations in relation with the concept are examined. Also in the section, a practical definitive survey is interpreted.

In the theoretical part of the thesis, domestic and foreign resources are used. In the practical part, on the other hand, the survey is used to explain the information on the theoratical part in order to make a connection between the two. E-mail, fax and posting is used to reach the attendants, who are only the human resources managers of the Private Sector Volunteers Association responsible for the volunteering activities. The data is calculated using the SPSS programme.

ÖNSÖZ

Kurumsal gönüllülük, iş dünyasının literatürüne yeni girmiş olmasına rağmen özellikle gelişmiş ülkelerde pek çok işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu işletmelerin çalışanları ve müşterileri ile ilişkilerini etkileyebilecek etki alanına sahip olan kavram, kurumsal sosyal sorumluluğun serbest alanında kalan ve gerçekleştirmeyi isteklerine bağlı olarak tercih edebilecekleri bir anlayış ve çalışma bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal gönüllülük ile ilgili bu çalışmanın hazırlanmasındaki amaç, kurumsal gönüllülüğün kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve Türkiye'deki mevcut durumu ile ilgili detaylara değinerek insan kaynakları amaçları ve fonksiyonları ile ilişkisini teori ve pratikten aktarımlar yapmak suretiyle tanımlamaktır.

Kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkilerin ve işletmelerin bu hususstaki tutumlarının ne yönde olduğunun belirlenmesi, özellikle toplumsal gelişim açısından önem taşımaktadır. İşletmenin gönüllü çalışmalara çalışanlarını yönlendirmesi çalışanların topluma karşı duyarlılıklarını arttırmakta ve yetkinliklerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, çalışanların bir sivil toplum kuruluşu için emek ve zaman bağışlamaları, o kuruluşun yönettiği projelerin gerçekleşmesi için büyük avantaj sağlamaktadır. Türkiye'de kurumsal gönüllülük konuda ilk kez yapılan bu çalışmanın, yukarıda belirtilen sorulara ışık tutabilmesi hedeflenmiştir.

Tezde, öncelikle kurumsal gönüllülüğün kavramsal altyapısını oluşturan kurumsal sosyal sorumluluk açıklanırken, kurumsal gönüllülüğün ona bağlı olarak tanımlandığı bir modele de yer verilmiştir. Sonraki bölümlerde, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve fonksiyonları ile kurumsal gönüllülük arasındaki ilişki, araştırma bulgularıyla zenginleştirilmiş ve mevcut durum tanımlanmaya çalışılmıştır.

Tezin hazırlandığı süre boyunca, kavramın yeni olması nedeniyle konu ile ilgili literatürün çok kısıtlı olması ve araştırmada kullanılan ankete deneklerin yoğun iş tempoları nedeniyle geri dönüşlerinin zamanında alınabilmesi noktalarında zorluklarla karşılaşılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında öneri ve görüşleriyle destek olan sayın hocam Doç. Dr. Tekin Akgeyik ve çalışmanın her aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan tüm Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi işletmelere teşekkürü borç bilirim.

Çalışmamın, topluma destek programları yürütmeyi planlayan tüm işletmelere kaynak olabilmesi dileğiyle,

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
KISALTMALAR x
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM :
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK
KAVRAM TARİHSEL GELİŞİM VE AÇILIMLARI

I. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 4
A. Tarihsel Gelişim 4
B. Tanımsal Çerçeve 6
1. Kavram 6
2. Kapsam 8
3. Kavramın İşletmeye ve Farklı Gruplara Etkileri 9
C. Farklı Gruplara Karşı Sorumluluklar 10
1. Toplumsal Sorumluluklar 10
2. Tüketicilere Dönük Sorumluluklar 11
3. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar 12
II. Kurumsal Gönüllülük 13
A. Kavram 13
B. Gönüllü Çalışma Türleri 16
1. Belli Bir Süreyle Tam Zamanlı Çalışma 16
2. Günlük Çalışmalar 17
3. Bireysel Gelişim Projeleri 17
4. Ekip Gelişim Projeleri 18
5. Koçluk (Mentoring) 18
6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yer Almak 19
7. Beceri Paylaşımları 19

C. Kurumsal Gönüllülüğün Farklı Gruplara Katkıları 20
1. Sivil Toplum Kuruluşları 20
2. İşletmeler 21
3. Çalışanlar 22

III. Kurumsal Sorumluluk Piramidi 23
A. Yasal Yükümlülük ve Temel Kurumsal Politikalar 24
B. Etik Değer Zinciri 24
C. Topluma Yönelik Kurumsal Destek Programları 26
1. Maddi Katkılar 26
a. Nakit Bağışlar 26
b. Sosyal Sorumluluk Kampanyaları 27
c. Ayni Yardımlar 28
d. Sponsorluklar 29
2. Gönüllü Çalışmalarla Desteklenen Katkılar 31
a. Lobi Faaliyetleri ve Kampanyalar 31
b. Kurumsal Gönüllülük 31

IV . Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Çeşitli Gelişmeler 32
A. Uluslararası Bildirgeler 32
1. Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi 32
2. Küresel Sorumluluk Anlaşması (The Global Compact) 33
3. Yeşil Rapor (The Green Paper) 33
B. İşletmelerin Kamuoyuna Açık Sosyal Raporlamaları 34
1 . Tarihi Gelişim ve Kavram 34
2 . Küresel Raporlama Rehberi 35
C. Sosyal Yatırım 35
D. Uluslararası Standartlar 36

İKİNCİ BÖLÜM :
KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

I. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gönüllülük 38
A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi 38
B. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kurumsal Gönüllülük 40
II. Kurumsal Gönüllülüğün İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri 40
A. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Kurumsal Gönüllülük İlişkisi 40
1. Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu 41
2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu 45
3. Performans Yönetimi Fonksiyonu 48
B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusunda Gönüllülük 50
1. Çalışanla İlişkiler ve İletişim 51
2. Ekip Çalışması 52
3. Çalışan Motivasyonu 52
III. Çalışanlar ve Kurumsal Gönüllülük 55
A. İşletmede Haberleşme ve Çalışanlara Programların Duyurulması 55
B. Gönüllü Yönetimi ve Motivasyon 56
C. Takdir ve Ödüllendirme 58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM :
TÜRKİYE'DE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ :
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. Kurumsal Gönüllülüğün Ortaya Çıkışı 60
II. Faaliyet Alanı ve İlgili Organizasyonlar 62
A. Faaliyet Alanı 62
B. İlgili Organizasyonlar 62
1. Özel Sektör Gönüllüler Derneği 63
2. Danışmanlık Kuruluşları 64
3. Eğitim Programları 66
a . Lisans Dersleri 66
b . Sivil Toplum Kuruluşu Yönetici Geliştirme Programları 66
c . Panel ve Kongre Organizasyonları 67

III. Türkiye'de Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Bir Alan Araştırması 69
A. Araştırmanın Metodu ... 69
1. Amaç ... 69
2. Kapsam ... 70
3. Araştırma Yöntemi ... 70
B. Bulgular ... 71
1. Dernek Profili ... 71
2. Kurumsal Gönüllülük Yönetimi ve Katılım ... 73
3. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi ... 74
a. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Genel Tutumları ... 74
b. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi ... 76
(1) Seçme ve Yerleştirme ... 76
(2) Eğitim ... 77
(3) Performans Yönetimi ... 78
c. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ... 79
(1) İletişim ... 79
(2) Ekip Çalışması ... 80
(3) Motivasyon ... 81
Sonuç ... 83
Kaynakça ... 85
Ek 1: Anket ... 91

KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	Aynı eser / yer
a.g.e.	Adı geçen eser
Çev.	Çeviren
KALDER	Kalite Derneği
ÖSGD	Özel Sektör Gönüllüler Derneği
PERYÖN	Personel Yönetimi Derneği
s.	Sayfa / Sayfalar
TESEV	Türkiye Sosyal Etüdler Vakfı
TEGV	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler

GİRİŞ

Toplumların gelişebilmeleri ancak tüm bireylerin ve kurumların desteği ve katılımlarıyla mümkün olabilmektedir. Hükümetlerin bu yönde yürütecekleri uygun politikaların yanında, sivil toplum kuruluşlarının gönüllü destekleri, sorunların çözümünü hızlandırmaktadır. Bireylerin toplumun gelişimine inisiyatif alarak imkanları dahilinde destek verebildikleri katılımcı demokrasilerde, toplumsal uzlaşmanın sağlanması da mümkün olabilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının çabalarına ek olarak, işletmeler de günümüzde toplumun yanında olduklarını ve gelişimi için katkıda bulunmak istediklerini belirtmektedirler. İşletmeler, geçmişteki kamuoyu önündeki kar odaklı olumsuz imajlarının aksine, günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının da yayılmasıyla yönetimin her aşamasında etik değerlere sahip çıktıklarını ve topluma destek projeleriyle etkin katılım sağlamak istediklerini açıklamaktadırlar. Bu yönde topluma destek projelerinde yer almak, kar amacı güden pazarlama odaklı bir kuruluş olarak tanınmak yerine, işletmelere kamuoyu karşısında toplumun yanında yer alan ve kazandığını yine toplumla paylaşan bir kurum görünümünü kazandırmaktadır.

İşletmelerin sivil toplum kuruluşlarıyla ortak çalışmaları, değişik konulara odaklanmış ve çok kısıtlı kaynakları yönetme zorluğu içerisinde olan bu kuruluşlar için büyük önem arz etmektedir. Sivil toplum kuruluşları, işletmelerin kendilerine sağlayacakları gönüllü desteği, maddi destek veya lobi faaliyetleri ile misyonları doğrultusunda önemli adımlar atarak bilinirlikleri ve etki alanlarını önemli ölçüde arttırabilmektedirler.

Kurumsal gönüllülük olarak adlandırılmakta olan çalışmalar dahilinde işletmeler çalışanlarını gönüllü olarak yer alacakları faaliyetlere yönlendirerek öncelikle topluma katkı sağlarken kurumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi de amaçlamaktadır. Ek olarak, çalışanların çeşitli gönüllü faaliyetlerde yer almalarını sağlayarak onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine de destek olabilmektedir. Günümüz iş dünyasında çalışan kişilerin geçmişe göre gönüllü çalışmalara daha yoğun ilgi göstermeleri ve etik değerlere sahip çıkmaları sosyal sorumluluk kavramının kurumsal bazda gelişimi ile paralel yürümektedir. Değer odaklı bir anlayış benimseyerek tüm faaliyetlerinde kurumsal değerlere dayalı prensipler çerçevesinde hareket edilmesi özellikle gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerdeki çoğu işletme için günümüzde vazgeçilmez olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, geniş ifadesiyle işletmelerin tüm faaliyetlerini ilgili çevrelerin zarar görmeyeceği şekilde planlamalarını ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı derecelendirilerek incelendiğinde, en temel sorumluluğun yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve temel bazı politikalarla insan haklarına saygılı davranışlar göstermek olduğu görülmektedir. Daha hassas işletmeler için etik prensiplere sahip olmak, belli kodlar çerçevesinde davranmak önem kazanmaktadır. İşletmelerin tamamen serbest olarak tercih edebilecekleri sorumluluk alanı ise topluma destek programları ile toplumun gelişimine çalışanlarının gönüllü gücü veya maddi katkılar ile destekte bulunmasıdır. Bu aşamada yer alan işletmeler farklı topluma destek programları ile çevre, sanat, spor veya toplumsal gelişim konularında aktif rol alarak sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmekte olduğu mesajını kamuoyuna vermektedir.

İşletmeler açısından, gönüllü çalışmalarda yer almanın kamuoyu önündeki avantajları ötesinde önemli bir getirisi de, insan kaynakları yönetimi amaç ve fonksiyonları ile ilişkilendirilebilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyerleri süresince yüksek motivasyonla ve ekip çalışması içerisinde verimli, etkin ve pozitif sinerji yaratabilmeleri amacı açısından bakıldığında gönüllü çalışmalar etkin bir araç olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda, amaçlar doğrultusunda kullanılan gönüllülüğün bazı insan kaynakları fonksiyonlarını etkilediği ve uygulamalarda değişikliğe yol açtığı da günümüzde sıkça rastlanan bir tablo olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları açısından bakıldığında gönüllü çalışmalar ile birlikte çalışanlar ile kurulacak karşılıklı bir iletişim ağı, sinerji yaratan bir ekip çalışması modeli ve çalışanların motivasyonları gönüllülük ile ilişkilendirilebilecek başlıklar olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonları açısından bakıldığında ise, öncelikle olumlu imaj ile birlikte doğru ve yetkin adayların işletmeyi tercih etmeleri, işe alımda gönüllü çalışmalara önem verilmesi gibi konular seçme ve yerleştirme fonksiyonu açısından önem kazanan konulardır. Eğitim ve gelişim fonksiyonu açısından bakıldığında ise, çalışanların gönüllü çalışmalar ile belli bireysel ve profesyonel yetkinliklerini geliştirmeleri ve insan kaynakları departmanlarının gönüllü çalışmaları gelişim aracı olarak kullanmayı tercih etmeleri önem kazanmaktadır. Son olarak ise, performans yönetimi fonksiyonu ile ilgili olarak çalışanların gönüllülük projelerinde sergilemiş oldukları performans dönemsel başarı faktörleri başlığı altında değerlendirilmektedir.

Çalışanların gönüllü olarak zaman ve emeklerini ihtiyaçları olanlar ile paylaşabilmeleri için çoğu zaman kişilerin bireysel ilgilerinin ötesinde kurumsal bir desteği de gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yöneticilerinin gönüllülük çalışmaları içerisine çalışanları çekebilmeleri, merak uyandırmaları ve başarılı uygulamaları ödüllendirmeleri daha çok çalışanın katılmasını ve bu şekilde insan kaynaklarının amaçlarına daha etkin hizmet etmesini sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar aslında tüm sivil toplum kuruluşlarının uygulamakta olduğu gönüllü yönetimi alanı içerisine girmektedir.

Bu çalışmada, kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve amaçları arasında bir ilişki olup olmadığı sorunsalı, teorik incelemelerin ardından Türkiye'deki mevcut durumun irdelendiği bir araştırma ile tamamlanmıştır. Araştırmada işletmelerin kurumsal gönüllülük ile ilgili çalışmalarını yönetmekte olan kişiler ile görüşülmüş ve kendilerinden işletmeleri ile ilgili genel bilgiler, gönüllü yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile kurumsal gönüllülüğü nasıl ilişkilendirdikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada, önem taşımakta olan nokta, kurumsal gönüllülük uygulamasında bulunan işletmelerin gönüllü çalışmalarının yönetiminde yer alan kişilerin tümünün insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda olmalarıdır. Dolayısıyla, bu kişilerden gönüllülük uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi konusunda detaylı bilgiler almak mümkün olabilmiştir. Bu paralellik de aslında, kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasında fonksiyonel bağlantı olduğu görüşünü desteklemektedir. Aynı zamanda, araştırma örneklem kümesi Türkiye'de kurumsal gönüllülük kavramının gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş olan ilk ve tek sivil oluşum olan Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi işletmelerden oluşmaktadır.

Çalışmanın kurumsal gönüllülük konusunda hazırlanmış ilk çalışma olması ve uygulayan işletme sayısındaki kısıtlılık sebebiyle araştırmada tanımlamaya yönelik verilere yer verilmiştir. Verilerin incelenmesinde detaylı istatistiksel incelemeler tercih edilmemiş, temel sıklık değerleri verilerek mevcut durumun tanımlanmasına gidilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM :

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK

I . Kurumsal Sosyal Sorumluluk

A . Tarihsel Gelişim

Yüzyıllardan bu yana, çeşitli şekillerde insanlığın gündemine girmiş olan sosyal sorumluluk kavramının kurumsal gelişimi ancak Endüstri Devrimi'nden sonra şekillenmeye başlamıştır. Bugün yoğun şekilde üzerinde durulan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, dünya sanayisinin gelişimi sürecinde bazı aşamalardan geçmiştir.[1]

Endüstri devriminden 19.yy sonlarına kadar işletmelerin faaliyetlerinin büyük ölçüde sosyal ve çevresel sorunlara yol açtığı fark edilmemiş ve dolayısıyla kamuoyu tarafından işletmelere dikkatli olmaları yönünde bir baskı uygulanmamıştır. 20.yy 'da üretimin artmasına ve işletmelerin büyümesine paralel olarak toplum, işletme faaliyetlerinin yol açtığı sorunları gözlemleyebilmiş ve bilgi sahibi olmuştur. Artan bilinçle kamuoyu tarafından zaman zaman işletmelerin faaliyetleri eleştirilmeye başlanmış ve önceden dışarıdaki kontrolden uzak bir şekilde faaliyetlerini yürüten işletmeler kamuoyu baskısını üzerilerinde hissetmeye başlamışlardır.[2]

Kurumsal sosyal sorumluluğun henüz duyulmaya başladığı I. Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde, liberal ekonomi görüşünün etkisiyle işletmeler hem faaliyetleri hem de sonuçları itibariyle sadece ekonomik hedeflere odaklanmış ve bu anlayışın etkisiyle toplum ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler doğmaya başlamıştır. Bu dönemde, yönetim alanında önemli görüşleri olan Sheldon, "yönetimin ilk sorumluluğu topluma hizmettir" şeklinde formüle ettiği tezini 1923 yılında "The Philosophy of Management" adıyla kitap olarak bastığında, işletmelerin toplumsal sorumluluklarından yeni bahsedilmeye başlanmıştı[3]. Takip eden yıllarda işletmelerin toplum ve çevreye etkileri bilimsel araştırmaların ışığında daha net fark edilmiş, sebep olunabilecek zararın azaltılması amacıyla ilk yasalar çıkarılmıştır. Zaman içinde işçiler toplumda güç kazanarak sosyal haklarını arama fırsatı yakalamış ve değişimin hızlanmasında önemli rol oynamışlardır.

---

[1] Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 30 .
[2] **A.e.** , s. 110 .
[3] Filiz Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 136 .

İşletmeler, II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle başlayan hızlı sanayi gelişmenin ardından burs, bağış gibi sosyal yardımlar yaparak üçüncü dünya ile gelişmiş ülkeler arasındaki büyüyen farkın kapatılması yönünde çalışmışlardır. Özellikle 1950-70 yılları arası işletmelerin çalışma alanları ve tüketici hakları ile ilgili yasaların çıkması sorumluluk bilincinin toplumda yerleşmesine olanak tanımıştır.

Günümüzde, sorumluluğun bir bütün olarak ele alındığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun geniş kapsamlı bir terim olarak kabul edildiği modern anlayış yaygınlaşmaya başlamıştır. Artık, işletmelerin, ekonomik amaçları yanı sıra bazı sosyal amaçları de taşımak zorunda oldukları yönünde bir inanç hakimdir. Çevre koruma, çalışan hakları, etik kuralların yaygınlaşması da ancak bu dönemde olabilmiştir.

Halen geçerliliğini korumakta olan görüş, sürdürülebilirlik* amacıyla, işletmelerin tüm faaliyetlerinde gelecek nesli de bir paydaş olarak algılamak suretiyle sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri yönündedir. Bu süreçte bazı faktörler işletmelerin hızla bu doğrultuda hareket etmelerinde etkili olmuştur.[4] Küreselleşme ve sanayideki geniş değişimle birlikte halktan, tüketicilerden, toplum otoritelerinden ve yatırımcılardan gelen yeni endişe ve beklentiler, artan ekonomik aktivitelerin çevreye zararı bilincinin oluşması, sosyal kriterlerin bireyleri ve kurumları her geçen gün birer yatırımcı ve tüketici olarak daha çok etkilemesi, modern iletişim araçları ve medyanın etkisiyle ticari aktivitelerin şeffaflaşması ve bu doğrultuda işletmelerin sorumsuz uygulamalarına karşı çıkarılan yasalar gibi faktörler başta gelmektedir.[5] MORI Araştırma Enstitüsü tarafından 1999 yılında yapılan bir araştırma, halen Avrupa'da halkın yüzde elli sekizinin, endüstri ve ticaretin kendi sosyal ve etik sorumluluklarına yeterince önem vermediğini düşündüğünü ortaya koymuştur.[6]

Günümüzün en ciddi sorunları olarak ortaya konmuş olan çevre kirliliği, temiz su kaynaklarının azalması, eğitim gibi konuların çözümlerine kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile sistemli yaklaşımlar getirilmeye ve önemli bir fon yaratılmaya çalışılmaktadır.

---

* Sürdürülebilirlik : Bu kavram, biyosfer üzerindeki kısıtlı kaynakların gelecek nesillerin de gereksinimlerini karşılayabilmesi için dikkatli kullanımı sayesinde biyolojik çeşitliliğin devam ettirilmesi yönündeki sosyal sorumluluk bilinci anlamında kullanılmaktadır.

[4] " The Green Paper", European Comission, 2001, p. 5 .

[5] Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s. 94.

[6] "European Study on CSR", MORI Social Research Institute (Çevrimiçi) http://www.mori.com/sri/index.shtml, 9 Haziran 2003.

B . Tanımsal Çerçeve

1. Kavram

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin sadece ticari amaçlar sürdürmek yerine bazı sosyal sorumlulukları da üstlenerek uzun vadede varolabileceklerini fark etmeleri, bu konuya kaynak ayırmaları ve yeni politikalar benimsemeleriyle ortaya çıkmıştır. Amerikan yazarı Ian Wilson'a göre 2010 yılına gelindiğinde, etik değerler, ekonomik göstergeler kadar kurumsal performansı göstermede önemli bir kriter haline gelecektir. [7]

Kurumsal sosyal sorumluluğun kesin ve belirleyici bir tanımını yapmak gerçekçi olmayacaktır. Sosyal sorumluluk, dinamik bir kavram olarak toplumun değer yargıları ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle toplumdan topluma, zamandan zamana çok değişkenlik gösteren bu kavramın sınırlarını çizmek de o denli güç olmaktadır. Bahsedilen güçlüğe rağmen sosyal sorumlulukların, bir işletmenin ekonomik ve yasal şartlara, iş ahlakına, çalışma strateji ve politikası izlemesine ve insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin olduğu anlaşılmaktadır.[8]

Kurumsal sosyal sorumluluğun farklı algılanışları ve dolayısıyla farklı tanımları mevcuttur: " Kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmalarıdır"[9]. Diğer bir tanıma göre ise, "Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece hukuki gereklilikleri yerine getirmek değil, itaat etmenin ötesinde insana çevreye ve paydaşlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır" veya "İşletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesidir." [10]

Bazı kaynaklarda, "işletmenin ekonomik faaliyetlerinin ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve toplumun) hiçbirinin menfaatine zarar verilmeden yönetilmesi ya da işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması" olarak da tanımlanabilmektedir.[11]

---

[7] Ian Wilson, " What is Corporate Social Responsibility", Response Consulting, (Çevrimiçi) http://www.response-website.com, 04 Mart 2003.

[8] Bayrak, **a.g.e.**, s. 96.

[9] Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Rota Yayınları, İstanbul, 2002, s. 5 .

[10] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No. 127, İstanbul, 1997, s.101.

[11] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1996, s. 112.

Çalışmada tanım olarak "kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun tüm paydaşları ve genel olarak tüm topluma ve gelecek nesillere katkı sağlayan politikaları gönüllü olarak benimseyerek ticari faaliyetlerini yönlendirmesidir " kabul edilecektir.

Paydaşlar (stakeholders) bir kurumun faaliyetlerinden dolaylı veya doğrudan etkilenen alakalı grubu ifade etmek için kullanılmaktadır. Yukarıdaki tanımda bu gruplar çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, iş ortakları, kamuoyu ve devlettir. İşletmeler tüm bu gruplarla varoldukları sürece yoğun bir iletişim içerisindedirler ve işletmelerin ticari aktivitelerinden bu gruplar doğrudan olarak etkilenmektedirler. Aslında bu gruplara ek olarak geniş bir bakış açısından bakıldığında "gelecek nesiller" de fiziksel olarak var olmayan bir paydaş olarak dahil edilebilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile anlaşılan, işletmenin sadece hukuki gerekliliklerini doğru yerine getirmesi veya bağış yapması, burs vermesi değil, aynı zamanda insana, çevreye ve paydaşlarla iletişime daha çok yatırım yapması olmaktadır.

İşletmelerin yerine getirmeleri beklenen sorumluluklar bir görüşe göre ekonomik, hukuki, etik ve sosyal olarak dört ana başlıkta toplanabilir.[12] Tüm bu sorumluluklarını yerine getirme amacıyla çalışan işletmelerin ancak sosyal sorumluluk sahibi olduklarından bahsedilebilir. Ekonomik sorumluluk daha verimli ve karlı olmak, hukuki sorumluluk kanunlara uygun, beklentileri karşılayan davranışlarda bulunmak, etik sorumluluk, kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak, sosyal sorumluluk toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmaktır.

Sosyal sorumluluğa yönelik tüm yatırımlar kurum açısından ilk etapta karlı gözükmese de aslında insan, çevre ve olumlu iletişime yatırımın günümüzde uzun vadede karı yükseltici niteliğe sahip olduğu ispatlanmıştır. Tüketicilerin çoğu artık günümüzde sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin ürünlerini kullanmayı tercih ettiklerini belirtmekte, hatta yatırımlarını sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin fonlarına yönlendirilmektedir.

---

[12] Argüden, a.g.e.,s. 9.

2 . Kapsam

İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını farklı şekillerde gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum, yasal düzenlemelerin ötesinde kalan alanda, her işletmenin bulunduğu bölge, ekonomik koşullar veya stratejileri doğrultusunda faaliyet alanıyla ilgili yapabileceklerinin farklı olacağı anlamını taşımaktadır. Örneğin, bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleriyle bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri farklı olacaktır.[13]

Diğer yandan, kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip işletmelerin üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi gerekmektedir. İşletme, aynı zamanda bu kavramı ve paydaşlarını net olarak tanımlamak ve bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmek durumundadır. Yapılmakta olan tüm kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının anlamlı olabilmesi ve işletmelerin, saygın birer vatandaş olarak kamuoyu tarafından kabullenebilmeleri için, tüm faaliyetleri hakkında şeffafça hesap verebilmeleri beklenmektedir.[14] Bu amaçla, sosyal sorumluluk ile ilgili işletmelerin bir yıl boyunca yapmış oldukları uygulamalara yer verdikleri kamuoyuna açık sosyal raporlamalar, güvenilirlik ve şeffaflık açısından en geçerli yöntem olarak görülmektedir.

İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğinin görülmesi için uzun vadeli bir yaklaşım içinde olması ve geçici olarak net karı azaltabilen sosyal yönden sorumlu olduğu faaliyetleri, uzun vadeli işletme çıkarlarıyla tutarlı şekilde yerine getirmesi gerekecektir. Bir işletme sosyal gücüyle orantılı olarak sosyal sorumluluklara sahiptir. Güç ve sorumluluğun iç içe geçmişliği uygarlığın kendisi kadar eskidir. İşletmenin ekonomik faaliyetlerinin genişliği, sosyal etkisinin de geniş olduğunu ve dolayısıyla sorumluluklarının da o denli geniş olduğunu göstermektedir. Çünkü sorumluluğa dayanmayan bir gücün varlığı meşru olarak kabul edilmemektedir.[15]

İşletmeler, sadece işlerini değil, toplumsal sorumluluklarını da ciddi bir planlama ile gerçekleştirmelidir. Dolayısıyla, bu konu da düzenli olarak yönetim kurulunun gündeminde yar almalı ve "ölçülmeyen performans iyileştirilemez" ilkesi doğrultusunda, toplumsal sorumluluklar ile ilgili performans kriterleri tespit edilmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.[16]

---

[13] Argüden, **a.g.e.**, s. 11.
[14] Argüden, **a.g.e.**, s. 12
[15] Şevki Özgener, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya Üniversitesi, 1999, s.12.
[16] Argüden, **a.g.e.**, s. 11 .

3. Kavramın İşletmeye ve Farklı Gruplara Etkileri

İşletmenin öncelikle kendine yönelik bir kar elde etme sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanlar ve hissedarlar gibi geniş bir gruba karşı faaliyetleri çerçevesinde etkili olmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinden doğrudan etkilenen bu grubun işletmeden öncelikli beklentisi kar artırımı ve kar payı verilmesidir. Kar paylarının ötesinde işletmenin kuruluşu ve sonrasında faaliyetlerini devam ettirebilmesini sağlayacak maddi yatırımlar ve tedarikçiler ile olan ticari ilişkiler de önemli bir yer tutmaktadır. Diğer yandan, bahsedilen gruplar açısından, işletmenin kar sağlamanın yanında, olumlu bir sosyal imaja sahip olması da ciddi bir öneme sahip olacaktır. Sadece yüksek kar beklentisi, günümüzde işletmelere uzun vadede zarar verebilecek bir hedeftir.

Etik ve sosyal sorumluluğa sahip fonlara yatırımın tercih edilmesi, her geçen gün işletmeler açısından ticari anlamda daha çok önem arz edecektir. Amerika'da profesyonel olarak yönetilen değerlerden sosyal olarak nitelendirilen yatırım portföyleri 1999 - 2001 yılları arasında yüzde otuz beş artmıştır.[17] Yine Amerika'da 2001 yılında, etik değerlere sahip çıkmakta olan işletmelerin fonlarına yatırımı gösteren "etik fon" pazarının 120 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. İşletme açısından, etik değerlere sahip çıkmanın finansal faydaları uzun vadede borsadaki sosyal endeksler arasında yer alma ve yatırımcıların tercih edeceği bir işletme olabilme şeklinde kendini göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip çıkmanın İşletme açısından diğer bir faydası ise, kurum imajının olumlu etkilemesi olacaktır. Sosyal sorumluluk sahibi olarak bilinmek kurumun tüm paydaşlarını kurum ile ilgili olumlu bir fikir sahibi olmaya yöneltmektedir. Günümüzde, tüketicilerin artan bir yüzdesinin sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin ürünlerini almayı tercih ettiklerini Amerika'da Co-operative Bankası tarafından yapılmış olan bir araştırma sonuçlarına dayanarak iddia etmek mümkündür: Bankanın araştırmasına göre, "etik alışveriş" olarak tabir edilen, yani ürünü alınırken işletmenin sosyal sorumluluğuna dikkat edilerek yapılmakta olan alışverişin, tüm pazarın büyümesinden altı kez daha hızlı büyüdüğü ortaya çıkmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olarak tanınan işletmeler aynı zamanda başarılı ve etik değerlere sahip çıkan adaylar tarafından tercih edilecektir. Kamuoyunda olumsuz bir imaja sahip bir işletmede çalışmak özellikle emeğini farklı işletmelerde değerlendirebilecek başarılı adaylar için tercih edilmeyen bir durumdur.

---

[17] Alisa Gravitz, Todd Larsen, "2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States", **Social Investment Forum Foundation**, 2001, s. 4 .

C . Farklı Gruplara Karşı Sorumluluklar

İşletmeler, sadece kendi çalışanları ve hissedarlarına karşı değil, tüm topluma, tüketicilere ve devlete karşı da sorumluluklara sahiptirler. İşletmenin büyüklüğüne, çalışma alanına, çalışan sayısına göre paydaşlarına olan etkileri değişecektir.

1 . Toplumsal Sorumluluklar

İşletmeler, toplum içinde çok geniş bir etki alanına sahip olmaları sebebiyle sosyal, bilimsel, teknolojik, siyasal ve hatta ekolojik alanlarda sosyal sorumluluk bilinçleriyle bağlantılı olarak toplumu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedirler.[18] İşletmeler sosyal sorumluluk sahibi yaklaşımları ile, kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser ve çalışmayı seven bir toplum gelişmesine katkıda bulunabilirler.[19] Aynı zamanda, işletmeler, sınıflar arası farklılıkların belirgin olduğu, gerilim dolu bir toplum yerine, kültürel farklılıkların özümsenmiş olduğu, eşit ve insani değerlere sahip çıkılan bir toplum yaratılmasına destek verirler. İşletmelerin çalışanları arasında olumlu ve eşit bir ortam yaratmış olmaları zamanla onların ailelerine de yansımaktadır. Verimlilik ve olumlu çalışma koşullarının artmasıyla, işletmeler, refah düzeyi yüksek bir toplum oluşturulmasına da destek vermiş olacaklardır.

Politik, sosyal ve ekonomik sorunların çözülmesi için yeni çözümler üretilmesine, çözümlerin daha etkin yaygınlaştırılmasına yardımcı olmaktadırlar. Sivil toplum kuruluşlarına ve devlete destek olarak onların amaçlarına daha kolay ulaşmalarına imkan verecek yolu çizebilirler. İnisiyatif alan ve yönetime ortak olarak demokratik anlayışı gelişmiş bir toplum oluşmasına yardımcı olurlar.

Üretimin artmasıyla birlikte işletmelerin çevreye ne denli zarar verebildikleri de ortaya çıkmıştır. Gelecek nesillere bugünkü kaynakları hızla azalan bir süreç içinde devretmek yerine sürekli kaynakları koruma altına alarak devretmek esas amaç kabul edilmelidir.

---

[18] Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1997,s. 89-90.
[19] Deniz Sönmez, **İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2000, s. 10 .

Çevre ile ilgili sorumluluklardan bahsederken ne anlatılmak istendiği netleştirilmelidir. Çevre kelimesi ile kast edilen doğada varolan su, toprak ve havadır. Sözü edilen bu üç kaynak ile ilgili son dönemlerde önemli sorunlar baş göstermiştir. Kirlenme, temiz kaynakların yok edilmesi ve küresel ısınma en önde gelen sorunlar arasında yer almaktadır. Hızlı kentleşme, üretimde hammaddelerin dikkatsizce tüketilmesi, üretim ve sonrası oluşan kirlilik gibi etkenler, sorunların hızla yayılmasına sebep olmuştur. İşletmelerin çevreye zararları, havaya zehirli maddeler ile boğucu gazlar vererek oksijen oranını bozmak, zararlı sıvı maddelerin dere, göl ve denizlere verilmesi sonucunda suların insanlar tarafından kullanılamaması ve içinde ve çevresinde yaşayan hayvanların telef olması, katı ambalaj ve atıklarla toprağın humus tabakasının bozulması ve sonuçta ekolojik dengenin bozulması şeklinde ortaya çıkmaktadır.[20]

İşletmelerin önemli sorumluluklarından biri de, üretimleri süresince ve devamında paketlemede de çevreye uygun hareket etmek olacaktır. Üretim atıklarının hava, su veya toprağı kirletmemesi, geri dönüşüme uygun paketleme yapılarak atık fazlalığı yapılmaması çevre sorunlarının daha büyümesini engelleyerek sürdürülebilir kaynaklara sahip olmamıza yardımcı olacaktır.

2 . Tüketicilere Dönük Sorumluluklar

Toplumsal gelişmelerle pazarlama düşüncesindeki ve uygulamalarındaki gelişmeler karşılıklı bir etkileşim içinde olmuştur. Sanayi devriminin ardından üretimin artmasıyla tüketiciler farklı ürünler arasında seçim yapma şansını yakalamışlardır. Ayakta kalma mücadelesinde tek şartın tüketicilerin istediği yönde hareket etmek olduğunun farkına varan üreticiler hakimiyeti tüketicilere vermek zorunda kalmışlardır. Pazarın üretici egemenliğinden çıkıp tüketici egemenliğine girmesi ve tüketici bilincinin işletmelerde esas alınması "pazarlama" kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram zamanla işletmelerde kar anlayışını revize ederek sosyal kar elde etme anlayışını ön plana çıkarmıştır.

İşletmeler, kamuoyunun da baskısıyla bir yandan tüketicilerin gerçek ihtiyaçları ve menfaatlerinin neler olduğunu bulup tüketici isteklerini tatmin etmek, diğer yandan da uzun dönemde tüketici ve toplum refahı üzerinde durmak zorundadırlar.

---

[20] Eren, **a.g.e.**, s. 107.

Tüketicilerin sekiz hakkına saygılı davranmak aslında insanlıkla yakından ilgilidir. Bu haklar: Güven duyma, bilgi edinme, seçme, sesini duyurma veya temsil edilme, eğitilme, tazmin edilme, temel gereksinimlerin giderilmesi ve sağlıklı bir çevreye sahip olma hakkı olarak sıralanabilir.[21]

Tüketicileri korumaya yönelik gelişmelerin yaşanmasının başlıca sebepleri ürünler üzerindeki etkiler yüksek fiyatlar, aldatıcı uygulamalar, yüksek baskı altında satış, güvenlikli olmayan ürünler gibi durumlardır.[22] Örneğin ambalaj üzerinde aldatıcı bir bilgi bulunan veya son kullanma tarihi geçmiş bir ürünü satmak günümüzde tüketicilerin haklarının çiğnenmesi anlamına gelmektedir.

Tüketicilerin reklamcılık faaliyetlerinde hakları da söz konusudur. ICC 'nin belirlemiş olduğu Uluslararası Reklamcılık Kuralları gereği reklamların sahip olması gereken bazı sosyal özellikler mevcuttur. Bunlar arasında, adaba aykırı olmamak, dürüst olmak, ayrımcılığa dayanmamak gibi başlıklar yer almaktadır.[23]

3 . Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

Çalışanlar günümüzde sadece maddi tatmin yaşayacakları işletmeleri değil, aynı zamanda manevi tatmin yaşayacakları işletmeleri tercih etmektedirler. Özellikle işverenler vasıflı çalışanları istihdam etmek istiyorlarsa, en iyi koşulları sağlamak mecburiyetinde kalacaklardır.

Sosyal sorumluluk sahibi bir işletme çalışanlarına pozitif, çalışılabilir, sağlıklı bir iş ortamı ve fiziksel koşullar sunmak, çalışanlara yönetimde söz hakkı vererek yönetime ortak etmek, interaktif bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanların gelişimine önem vererek kendilerini geliştirme şansı sağlamak, diğer bir deyişle insana yatırım yapmak durumundadır.

Diğer yandan, oluşturulacak adil bir ücret sistemi ile emeğin karşılığını adil dağıtması, verilen işlerin mantıklı, bir amaca hizmet eden ve kişiyi rencide etmeyecek özellikte olması gibi konulara dikkat etmek işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

---

[21] Ömer Baybars Tek, "Tüketicinin Korunması: Pazarlama ve İyi İnsan Olmak", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Nisan 1998, s.112 .

[22] Philip Kotler, "Pazarlama Yönetiminin Temel Görüşleri", Çev. Leyla Özden, **Pazarlama Dergisi**, C.1, S.1, Eylül 1975, s. 517

[23] Muhittin Karabulut, "Uluslar arası Reklam Uygulama Kuralları", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, Sayı 3, 1987, s.11.

Çalışanın özel yaşantısına saygı duymak ve gizliliğe dikkat etmek, ayırımcılığa gitmemek ve çeşitliliği anlayabilmek, kadınlar, sabıkalılar ve engelliler gibi iş yaşamında daha çok engelle karşılaşan grupları destekleyici önlemler almak ve çalışanlar arasında iletişim kurulmasına imkan tanınmak ve yönetim-çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında iletişimlerini geliştirmelerine izin vermek gibi noktalara dikkat etmek hayati önem taşımaktadır.

II . Kurumsal Gönüllülük

A . Kavram

Günümüz iş dünyasında, kurumsal öncelikler yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Tüm dünyada yaşanmakta olan cehalet, salgın hastalıklar, evsizler, doğal felaketler v.s. gibi sorunlar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde yaşayan çalışanlarını ve müşterilerinin satın alma seviyelerini yakından ilgilendirmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde topluma yönelik yapacakları çalışmalar, aslında onların toplum içinde kendi başlarına varolabilecek birer adacık olmadıklarını fark etmeleriyle mümkün olabilmiştir.[24] İş dünyasının topluma desteğini yeniden tanımlamaya ihtiyaç duymaya başlamasına rağmen, yoğun rekabet nedeniyle hayırseverlik anlamında işletmeler yüksek rakamlar harcayamamaktadırlar. Dolayısıyla, çoğu zaman doğrudan maddi katkıya gerek olmadan işletmelerin hayırseverliğin tüm bu faydalarından yararlanmalarının tek yolu kalmaktadır: Kurumsal Gönüllülük.

Aslında tüm bunlar, "gönüllülük" kavramının daha farklı algılanmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Yirmi yıl öncesine kadar "gönüllülük" kavramı tamamen başkalarının iyiliği amacıyla diğerlerine para ya da zaman vermek, eşya bağışlamak anlamına gelmekteydi. Ancak, günümüzde "gönüllülük" dendiğinde sadece tek taraflı bir veriş anlaşılmamaktadır. İşletmeler ve insanlar, artık "gönüllü" çalışmaları bir zaman veya para bağışı olarak değil, karşılıklı kazançların elde edileceği bir alışveriş olarak görmektedirler. Toplumda ihtiyacı olanlara yapılan tüm yardımlar artık, klasik, gizli ve pasif yapısından kurtularak aktif, çözüm odaklı, paylaşımcı bir yapıya kavuşmaktadır. Institute for Volunteering Research tarafından 1991 ve 1997 yıllarında sürdürülen bir araştırmada, gönüllülerin çalışmalara katılmak için kendilerini motive eden sebeplerden kişisel gelişimin, 1991 yılında % 11 iken 1997'de % 15'e çıktığı ortaya konmuştur.

---

[24] Alice Korngold, Elizabeth Hosler Voulouris, "Corporate Volunteerism", **Strategic Community Involvement**, New York,1999, s.23.

Burada özellikle tanımlar ile ilgili bir açıklamaya gitmede fayda olacaktır. "Çalışan gönüllülüğü" (employee volunteerism) ile kastedilen profesyonel iş yaşamında ücretli çalışan kişilerin herhangi bir gönüllü çalışma içerisinde bulunmalarıdır. Gönüllü çalışmalar çalışanların bağlı bulundukları işletme tarafından farklı derecelerde yönlendiriliyor, ya da tamamen çalışanların kendi inisiyatifleriyle yürüyor olabilir. İşverenin işyerinde gönüllü-dostu bir ortam yaratmış olması da işverenin gönüllülüğü desteklediği anlamına gelebilir. Gönüllü dostu ortam, gönüllü çalışmalarda bulunmak isteyen çalışanlara karşı anlayışlı, destekleyici bir tavır içerisinde olmak şeklinde açıklanabilir. "İşveren-destekli gönüllülük" ya da "Çalışanların Yönettiği Gönüllülük" gibi ayırımlar yapılarak da zaman zaman gruplandırılarak da tanımlanan çalışan gönüllülüğü aslında işletmenin istekli çalışanlarını topluma destek amacıyla gönüllü çalışmalara yönlendirmesi veya konuya ilgi duyan çalışanların kendilerinin işverenin tam desteğini yanlarına alarak gönüllü çalışmalara dahil olmaları şeklinde özetlenebilir.

İşletmeler, çalışan gönüllülüğünü farklı derecelerde destekleyebilirler. Her ne oranda olursa olsun, gönüllülüğü destekleyen her yaklaşım sonuçlara etkili olacaktır. Bu desteğin en az olabileceği tip, birinci tip olan sadece "tolerans" gösterme şeklidir. İşletme, kendisi bir katkıda bulunmaz ancak, imkanlar sağlayarak destek verir. Kurumsal gönüllülüğü düşünen pek çok firma bu şekilde yola çıkabilir.

Birinci aşamadan sonra, diğer aşamalar daha kolay gelecektir. İşletmeler, gönüllülük yönünde politikalar ve hedefler belirlemeye karar verdiklerinde ya detaylı incelemeler yaparak resmi bir yaklaşım benimseyecekler, ya da daha serbest bırakarak resmi olmayan bir yaklaşım benimseyeceklerdir. Bazı işletmeler ise, kurumsal gönüllülükte yer almak isteyecek ancak bir plan dahilinde değil, karşılaşılan projelere göre anlık davranacaktır. Burada, şirketin kurumsal gönüllülük projesindeki başarısı aslında işletmenin sosyal ve paylaşımcı bir kültüre sahip olup olmadığına bağlıdır. İşletme için, nasıl bir destek paketi uygulayacağını belirlerken çalışanları ile ilgili bilgilere ve işletme kültürüne dikkat etmek zorundadır.

Desteğin nasıl olduğu benimsendikten sonra önemli olan bir diğer nokta ise, kurumsal gönüllülük çalışmalarının nasıl yönetileceğidir. Bir çalışan kendi işlerine ek olarak kurumsal gönüllülük çalışmalarını da yürütebilir (Bu kişi genellikle insan kaynakları veya halkla ilişkiler departmanından olacaktır) veya bir kurul bu yönetim görevini üstlenebilir.

Ayrıca önemli olan bir diğer nokta ise, çalışanların kişisel haklarıdır. Çalışanlardan maddi yardım talep edilecekse bu kesinlikle zorla olmamalı ve yardımının gizli kalmasını isteyen bir çalışanın tercihine uygun olarak işletme genelinde bu bilgi paylaşılmamalıdır. Kurumsal gönüllülük uygulamalarında da diğer tüm işletme uygulamalarında olduğu gibi etik kurallar geçerli olmalıdır.

Çalışanlar, araştırmaların ortaya çıkardığına göre toplam gönüllülerin büyük bir kısmını oluşturmaktadırlar. Kanada'daki gönüllülerin üçte ikisi ücretli çalışanlardır. Türkiye'de bu yönde bir çalışma bulunmadığı için bu oran tam olarak bilinememektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile iş başarısının incelendiği Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada ortaya şu sonuç çıkmıştır : Bir işletme ne kadar başarılıysa, o işletmenin topluma katkı programının olması ihtimali o kadar yüksektir. Buna bağlı olarak da, işletme aynı oranda kurumsal gönüllülük projelerine bütçede yer ayırabilecektir. Ortaya konan bulgular, 156 işletmeden 1989-1991 yılları arasındaki iki yıl boyunca alınan bilgilere dayanmıştır. Araştırmanın sonucunda, topluma katkı ile iş başarısının olumlu bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Nottingam University Business School'un yaptığı bir araştırmada topluma katkıda bulunmaları ve çevreye saygıları açısından olumlu bir üne sahip olan işletmelerin finansal olarak da diğer firmalardan yüzde 5 daha iyi performans gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Kurumsal Gönüllülüğün en etkin biçimde kullanılabilmesi için üç temel faktör bulunmaktadır.[25] Kurumsal gönüllülük stratejisinin işletmenin herhangi bir diğer departmanı veya inisiyatifi gibi kurumsal misyon ve hedeflerle aynı paralelde planlanması gerekmektedir. İşletmeler hayır işlerinde koordine biçimde bulunmak istediklerinde yönetim kadrolarının hayır kuruluşlarının yönetimlerinde bulunmaları ve diğer çalışanların gönüllü çalışmaları gibi ayrı ayrı değerli olan girişimlerin birbirlerini tamamlayıcı olmaları gerekmektedir, Kurumsal gönüllülük çalışmalarının işletmenin insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler ve kurumsal ilişkiler gibi alanların stratejik amaçlarına da hizmet etmelidir.

Pek çok işletme, kurumsal gönüllülüğün işletme için olumlu olduğunu savunmasına rağmen, işletmenin diğer tüm faaliyetlerinde yapacağı gibi raporlama, planlama ve değerlendirme gibi analitik altyapıyı da hazırlaması gerekmektedir.

---

[25] Korngold, a.g.e., s. 24.

B. Gönüllü Çalışma Türleri

Gönüllü çalışmalar, kurumsal olarak yürütüldüğünde işletme stratejilerine uyumlu olarak belli modeller içinde gerçekleşmektedir.

1. Belli Bir Süreyle Tam Zamanlı Çalışma

Belli süreyle tam zamanlı çalışma (secondment) genellikle bir veya daha çok çalışanın tam zamanlı olarak ortalama 6 ila 24 ay arası sürelerde bir sivil toplum kuruluşuna bağlı olarak görev yapmasıyla gerçekleşen ve genellikle erken emeklilik, organizasyonun yeniden yapılanması veya belirli kariyer değişim dönemlerinde tercih edilen bir gönüllü çalışma türüdür. İşletme tarafından görevlendirilen kişi, bir sivil toplum kuruluşunda belirlenen süre boyunca çalışır ancak ücretini işletme karşılar. Özellikle orta-kariyer aşamasındakiler için uygun olan model ile çalışanlar, eskiler projelerine ara verip yeni projelerle karşılaşarak yeni beceriler elde etmeye çalışır ve çalışma hayatına farklı bir bakış açısı geliştirirler.

Tam zamanlı gönüllü çalışanlar ile profesyonel bir ortamda çalışma konusunda Türkiye'de başarılı bir örnek olan KALDER (Kalite Derneği)'nin "Geçici Görevli Uzman" Projesi [26], 1997 yılından bu yana genişleyerek devam etmektedir. KALDER Geçici Görevli Uzman Projesinin misyonu, Türkiye'de KALDER bünyesinde insan kaynağı gereksinimlerine katkıda bulunmak amacıyla konularında uzman bir çalışanının geçici bir süre için görev alarak derneğin kurumsallaşmasına katkıda bulunması ve çalışanların bakış açılarını genişletecek bir tecrübe edinmeleridir.

Projenin amacı, 4 adet uzun süreli tam zamanlı çalışanın (secondee) eğitim, ödül projesi, uzmanlık grupları gibi farklı konularda çalışarak kendi işletmelerindeki sektör ve iş deneyimlerini sivil toplum kuruluşuna taşırken, diğer yandan KALDER'de bulundukları süre boyunca toplam kaliteye genel bir bakış açısı kazanmalarıdır. Çalışan uzmanların tümü farklı işletmeler tarafından bordrolu görülmekte, ancak belirlenen iki yıllık süre boyunca tam zamanlı olarak dernek için çalışmaktadırlar.

[26] Samih Yedievli,"Haberler", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 15, 2002, s. 18.

2. Günlük Çalışmalar

Bir günlük çalışmalar, çalışanların bir kısmının veya tümünün katılacağı bir tam gün süren yoğun aktivitelerdir. Bazı işletmelerde çalışanlar belirlenen günde gönüllü çalışmada bulunurken, bazılarında ise bir günlük eğlence veya spor aktivitesinden elde edilen gelir sivil toplum kuruluşlarına veya işletmenin desteklediği belli projelere aktarılmaktadır.

Tüm dünyada bir günlük gönüllü çalışmasını faaliyet gösterdiği çoğu ülkede başarıyla devam ettirmekte olan Novartis İlaç, projesini "Gönüllüler Günü Projesi" olarak adlandırmaktadır.

Novartis Türkiye, 1997 yılından bu yana yılın bir gününü, bütün dünyadaki diğer Novartis şirketleri ile birlikte, "Novartis Gönüllüler Günü" çerçevesinde kutlamaktadır. 2003 yılı için Türkiye Novartis'in çalışma yeri Nisan 2003'te Beykoz Değirmendere Köyü Firuzbey İlköğretim Okulu olmuştur. Okula bir bilgisayar hediye eden Novartis gönüllüleri okulun onarım işini bitirdikten sonra, boya badanasını yapıp, çitlerini tamir etmişlerdir. Okul kütüphanesi yenilendi ve arşiv düzenlemesi yapılmıştır. Gönüllüler günü kutlamasına Genel Müdür ve üst düzey yetkililer katılmıştır.

Novartis çalışanlarının el birliğiyle katıldığı günde, 1, 2 ve 3'üncü sınıftan 19 öğrencinin öğrenim gördüğü Firuzbey İlkokulu'nun iç ve dış bahçe düzenlemesi yapılmış, tuvaletleri temizlenmiş, bahçe duvarı ve salıncakları boyanmıştır.

2002 yılında Gönüllüler Gününde Çeliktepe İlköğretim Okulu'nda çalışmalar yapan Novartis Türkiye çalışanları, bir önceki yıl Darülaceze Müessesesine ve 1999 yılında ise İzmit Yahyakaptan ve Yeşilova'daki öğrencilerle tiyatroya gitmişlerdir.

3. Bireysel Gelişim Projeleri

Gelişim projeleri, çalışanların kısa bir süre için belli yetkinliklerini geliştirmeleri amacıyla sivil toplum kuruluşlarına yönlendirilmeleridir. Genellikle sınırları belli olan bir proje için ortalama 100 saat civarında bir çalışma süresi tercih edilmektedir. Çalışanı kabul eden ev sahibi sivil toplum kuruluşu çalışanın becerileri ve iş tecrübesinden yararlanmaktadır. Çalışma süreleri düzenlenirken blok halinde 2 - 3 hafta veya haftada bir gün olarak 12 - 13 hafta olarak belirlenebilmektedir. Çalışanlar bu farklı çalışma tecrübesiyle farklı bir çalışma ortamında yeni yetkinlikler kazanıp yeni iş tecrübeleri edinmektedirler.

4. Ekip Gelişim Projeleri

Ekip gelişim projeleri genellikle proje yönetimi ve ekip çalışmasını geliştirmek üzere planlanmış, zamanlama olarak planlama da dahil olmak üzere 3-4 gün kadar süren aktivitelerdir. Aktivite süresince ekip çalışmasına yönlendirilmek istenen çalışanlar belirli bir çalışmayı tamamlamaya çalışacaklar ve bu şekilde iş ortamında pratik etmelerinin mümkün olmadığı ekip kurma ve devam ettirme yetkinliklerini test etme imkanı bulacaklardır.

5. Koçluk (Mentoring)

Koçluk yöntemi, kişiler arası ilişkileri, dinleme ve birebir ilişkiler ile motive etmeyi geliştirir. Çalışma süresinin istenilen süre boyunca ayda birkaç saat, iş saatlerinde veya özel zamanda da gerçekleşmesi mümkündür. Koçluk sisteminde, eğitmen olarak yer alan kişiler, yardımcı oldukları kişilerin profesyonel yaşam veya eğitim hayatları ile ilgili gelişimlerine destek olarak doğru yönde ilerlemelerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Amerika'da halen sürmekte olan bir koçluk programı Cargill-Olson Orta Okulu e-koçluk Programı[27], 1995 yılında başlamıştır. Amacı, ortaokul öğrencilerinin okullarında, iş hayatında ve genel olarak hayatlarında başarılı olmalarını desteklemektir. Kuzey Minneapolis'te 730 öğrencisi olan okulda, öğrencilerin üçte biri zenci, bir kısmı Asya kökenli ve geri kalanı beyazdır. Pek çok farklı kökenden gelmekte olan öğrencilere yönelik bu projenin misyonu, Cargill çalışanlarıyla Olson Middle School öğrencilerinin düzenli e-mail yazışmasıyla olumlu ilişkiler geliştirmeleridir.

Programın amaçları, öğrencilerin okulda oldukları süre boyunca devam edecek olumlu çalışan-öğrenci ilişkisini kurmak, öğrencilerin iş yaşamını anlamalarını ve ona uygun beceriler geliştirmelerine yönlendirmek, öğrencilerin yazma becerilerini geliştirmek ve Cargill çalışanlarının Minneapolis gençliğinin sorunlarını ve eğitim sistemini anlamalarını sağlamak olarak özetlenebilmektedir.

Program hazırlık aşamasında, Cargill çalışanları ve Olson öğretmenlerinin sekiz tane iş yaşamına yönelik beceri belirlemeleri ve bunların yıl boyunca üzerinde durulmasına karar verilmiştir. Cargill çalışanları, haftalık konular belirlemişler ve e-maillerinde o konulara eğilmişlerdir. Cargill çalışanlarıyla öğrencilerin buluşmaları yılda iki kez yüz yüze gerçekleşmiş, Carill e-koçları ve Olson öğretmenleri ise yılda dört kez buluşarak projenin seyrini takip etmişlerdir.

---

[27] Rosemarie Kelly,"Cargill Voluneering Activities",(Çevrimiçi)http://www.cargill.com/commun/volunteer.htm, 10 Mayıs 2003

6 . Sivil Toplum Kuruluşlarında Yer Almak

Sivil toplum kuruluşları, okullar veya sivil diğer oluşumlarda aktif rol alarak çalışanlar, kendi ilgi duydukları alanlar ile topluma fayda sağlayan alanları buluşturma ve profesyonel tecrübelerini aktarma fırsatı bulacaktır. Yönetim veya denetim kurullarında yer alma, çalışma gruplarında projelere destek verme şeklinde ortaya konabilecek bu. çalışmalarda, çalışanların kendi perspektiflerini geliştirmelerine, yönetim becerilerini denemelerine fırsat olacaktır. Aynı zamanda, bir günlük çalışmalar gibi kısa süreli gönüllülüklere göre uzun vadede öğrenilen yeni davranışların tekrarına imkan sağladığı için çok daha etkili gelişim fırsatı ortaya koymaktadır.

7 . Beceri Paylaşımları

Çalışanların gönüllü çalışmaları kendi becerilerini başka insanlara aktarma şeklinde de olabilir. Bu durumda, yeni beceriler elde etmenin yanında topluma da katkı sağlamış olmaktadırlar. Profesyonel veya iş yaşamına yönelik beceriler olabileceği gibi, okuma-yazma, sayısal beceriler, iletişim becerileri veya farklı durumlarda sadece örnek model olmak da söz konusu olabilmektedir.

Çalışmalar, sivil örgüt çalışanları veya gönüllülerine yönelik olabileceği gibi, doğrudan topluma, fayda sağlayacak kişilere yönelik de olabilir. Ayrılan vakit iş saatlerinde veya iş dışındaki özel saatler de olabileceği gibi bir öğle arasından bir yıl süren tam zamanlı çalışmalara varabilir.

Volunciti Gönüllü Ekibi Projesi olarak adlandırılan programda Citibank Türkiye çalışanları, 1997 yılından bu yana, toplum gönüllüsü olarak çeşitli projelerde gönüllü olarak yer almaktadırlar. Banka, gönüllü projelerinde özellikle teknoloji ve toplumsal gelişime yönelik projelere destek vermeyi hedeflemektedir. Program çerçevesinde çalışanlar, Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı, Bizim Ülke Derneği, Genç Başarı Vakfı ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın düzenlediği projelere katkı sağlamaktadırlar.

Citibank Türkiye bünyesinde yer alan çalışan klübü Volunciti gönüllülük ekibi, Bizim Ülke Derneği'nin uygulamaya koyduğu bilgisayar, İngilizce ve matematik derslerini iş saatleri dışında vermektedir. Ekip aynı zamanda, Genç Başarı Vakfı'nın "Genç Başarı Okul Programı'nda gönüllü danışmanlık yapıyorlar. Gençlere program süresince bütçe yönetimi, pazarlama, nakit yönetimi gibi konularda uygulamaları olarak eğitim vermektedir.

C . Kurumsal Gönüllülüğün Farklı Gruplara Katkıları

Gönüllülük projelerinde çalışanların yer almaları işletmenin farklı pek çok paydaşına katkı sağlamaktadır.

1. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, toplumun her alanında örgütlenme ile ortaya çıkarak iletişim, ulaşım ve demokrasilerin bir sonucu olarak gelişmektedirler.[28] Ancak, global ve lokal krizlerin etkisiyle bağışların azalması, paydaşların hizmet beklentilerinin her geçen gün artması gibi zorlayıcı koşulların da etkisiyle, sivil toplum kuruluşları için maddi ve insan kaynağı sıkıntısı hiç olmadığı kadar artmıştır. Kısıtlı imkanlara sahip sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için iş hayatında yer alan kişilerin gönüllülük desteği pek çok açıdan önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Gönüllü olarak sivil toplum kuruluşlarıyla çalışan insanların çoğu bugün aynı zamanda profesyonel iş yaşamının içindedirler. Kanada'da yapılan bir araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre Kanada'daki gönüllülerin üçte ikisi maaşlı olarak bir firmada çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, kurumsal gönüllülüğün sivil toplum kuruluşları için stratejik bir önem taşıdığını savunmak yanlış olmayacaktır.

Sivil toplum kuruluşları, projelerini devam ettirebilmeleri için planlı, eğitimli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İş hayatı içinde bulunan profesyonel ve sistemli çalışan gönüllülerin projelerde yer almaları sonuca ve dolayısıyla vizyonlarına daha rahat ulaşılmasını sağlayacaktır. Sivil toplum kuruluşları, diğer yandan özel işletmeler ve kamu kuruluşlarından beklendiği gibi daha iyi hizmet ve tatmin beklentisinin artmasıyla paydaşlarına iyi hizmet verme ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır. Rekabet gücünü arttırabilmeleri ve geleceğe hizmetlerini arttırarak yürümeleri için sivil toplum kuruluşlarının düzenli, profesyonel düşünce yapısına sahip bir gönüllü potansiyeline ihtiyacı bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, çalışanların yer aldığı projelerde işletmelerin yanında partner olarak yer aldıklarında farklı alanlarda da maddi veya ayni yardımlar alma şansları artmaktadır. Gelişen karşılıklı ilişkiler sayesinde işletme projesine destek verdiği sivil toplum kuruluşuna daha yüksek rakamlarda destek verebilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının işletmelerle çeşitli ortaklıklarda yer almaları aynı zamanda onların tanınmalarını, bilinirliklerinin artmasını ve dolayısıyla genel olarak daha rahat destek alabilmelerini ve güven yaratmalarını sağlamaktadır.

---

[28] İsmail Doğan, **Sivil Toplum**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 1 .

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük yaptıkları süre boyunca çalışma tecrübesi edinen profesyoneller, eğer olumlu izlenimlere sahip olurlarsa bu çalışmalarını daha derinleştirerek sivil toplum kuruluşlarının yönetim kurullarında veya mütevelli heyetlerinde yer almayı düşünmektedirler. Bazı profesyoneller ise emekliliklerinde gönüllü çalışma olasılıklarını yarı veya tam zamanlı olarak değerlendirmektedirler. Diğer yandan, gönüllü çalışmalarda ilk kez bulunan kişiler eğer olumlu izlenimler edinirlerse kendi çevrelerini, çocuklarını ya da yakınlarını gönüllü çalışmalara yönlendirme olasılıkları artacaktır.

2. İşletmeler

Topluma karşı sosyal sorumlulukları olduğuna inanan işletmeler, ekonomik hedeflerinin yanında, topluma karşı bazı görevleri yerine getirmeleri gerekliliği bilincindedirler. Bu sorumluluklarını yerine getirmek isteyen işletmeler için kurumsal gönüllülük çok önemli bir araç olmaktadır.

İyi bir kurumsal vatandaş olma güdüsü ile çalışanları ve işletme için gönüllü aktiviteleri organize etmek veya desteklemek isteyen işletmeler için genelde başkaları için iyilik yapma güdüsü yanında kurumsal faydalar da önemli bir güdü olmaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluk gibi çalışmalar ile işletmeler kendi kurumsal çıkarları için doğrudan fayda sağlarken, bazı çalışmalardan dolaylı fayda sağlayabilmektedirler.

İşletmenin gerçekleştirdiği gönüllü çalışmalar ardından en önemli etki kamuoyu tarafından işletmenin algılanışındaki olumlu değişim olacaktır. Araştırmalara göre tüketicilerin toplumsal sorunlara karşı duyarlı işletmeleri algılayışları daha olumlu olmaktadır. Bu da, tüketicilerin alışveriş yaparken bu işletmelerin ürünlerini almaya daha meyilli olmaları anlamına gelmektedir.

İşletmelerin kurumsal gönüllülük çalışmalardan etkilenen tüm paydaşları da işletme ile ilgili görüşlerinde farklılık yaşamaktadırlar. Özellikle işletmeler eğer kendi faaliyet alanlarında çalışmalar yapıyorlarsa etki daha da belirgin olmaktadır. Points of Light Vakfı'nın bir araştırmasına göre, işletmelerin yüzde 81'i kendi alanlarında faaliyet gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu işletmelerin yüzde 51'i ise, kurumsal kültür oluşturmanın bir parçası olarak bu çalışmaları kabul etmektedirler. [29]

---

[29] Charlotte Coker Gibson, The Points of Light Foundation, Business, (Çevrimiçi) http://www.pointsoflight.org/organizations/corporations.cfm , 12 Ağustos 2003 .

İşletmeler, toplumun farklı kesimleri ile bütünleşerek onların gerçeklerine daha hakim olabilmekte ve davranış ve algılayışlarını daha iyi anlayarak hizmetlerini bu şekilde yenileme fırsatı yakalayabilmektedirler. Aynı zamanda, gönüllü çalışmalarda yer alarak yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini geliştiren çalışanların işletmeye sağlayacakları katma değer çok daha belirgin olacaktır. Kazanmanın yolu günümüzde, ölçekten değil, yaratıcılık, hayal gücü ve deney yapmaktan geçmektedir. Üst düzey yöneticiler, hiyerarşinin en altlarına kadar elemanlarının özgür düşünmesini teşvik etmelidirler.[30]

Çalışanlar gönüllü çalışmalara vakit ayırdıklarında işlerine karşı olan motivasyonlarının da arttığını gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, işletmeler devamsızlık oranları ve devir oranı gibi çok önemli alanlarda avantaj yakalayabilmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda, gönüllü çalışmalarda bireysel veya ekip olarak bulunduklarında bazı yetkinliklerini geliştirme şansı yakalamaktadırlar. İşletmeler, çalışanlarının belirli yetkinliklerinin yaşayarak gelişmesini gönüllü çalışmaları kullanarak sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla, gönüllü çalışmaların bazı açılardan insan kaynakları hedeflerini desteklediğini söylemek mümkün olmaktadır.

İşletme eğer sorumluluk bilinciyle düzenli olarak gönüllülük çalışmalarına destek vermekte ise, zamanla daha başarılı ve etik değerlere önem veren adaylar işletmede çalışmayı tercih etmektedirler.

3. Çalışanlar

Genelde bakıldığında, çalışanlar ile çalışma hayatı dışındaki kişilerin gönüllü olma nedenlerinin benzerlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bilgi Teknolojileri hizmeti veren FI Grubu, çalışanlarını gönüllü projelerde yer almaları için desteklemektedir. 1997 yılında FI çalışanları arasında yaptırdığı bağımsız araştırmada % 21'i gönüllü çalışmalara katılan çalışanların, % 74'ünün şirkete ilişkin algılarını değiştirdikleri, %58'inin kişisel olarak gelişim sağladığına inandığını, % 35'inin profesyonel anlamda gelişim sağladığına inandığı belirtilmektedir.[31]

---

[30] Roger Blanpain, **21. Yüzyılın Çalışma Dünyasında İstihdam Edilebilirlik**, MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s. 28 .

[31] Argüden, **a.g.e.**, s. 46 .

Çalışanlar açısından kurumsal gönüllülük iş ve özel yaşam dengesini sağlamaya yardımcı olacak bir aktivitede yer almış olmaları açısından önem taşımaktadır. Günlük rutin çalışmadan uzaklaşarak farklı konularla ilgilenme fırsatı yakalamış olan çalışanlar aynı zamanda pek çok alanda yol gösterici olabilecek toplumsal gerçekleri anlama ve yeni insanlarla tanışma fırsatını yakalamaktadırlar.

İşyeri ile olan bağları açısından bakıldığında, çalışanların işletme ile farklı bir bağ kurmuş oldukları veya iş arkadaşlarıyla farklı ortamlarda birbirini daha rahat tanıma imkanı buldukları ortaya çıkmaktadır. İşletme açısından çalışanların gönüllü projelerde ekip veya ayrı olarak yer almalarının onların belli yetkinliklerini geliştirmesi açısından önemli olduğu da belirtilmektedir.

Çalışanlar aynı zamanda, kazandıklarını topluma geri vererek manevi bir tatmin hissini de yaşamaktadırlar. Aynı zamanda, çalışanlar, profesyonel bağlantılar kurma ve kariyerlerini yeniden yapılandırma fırsatı yakalayabilmekte veya emeklilik öncesi farklı bir işi deneyerek gelecekte de ilgilenebilecekleri alana köprü kurabilmektedirler. Çoğu profesyonelin emekliliğinde de gönüllü çalışmalara devam ettiği özellikle Amerika'da sıkça görülmektedir.

III . Kurumsal Sorumluluk Piramidi

Kurumsal sosyal sorumluluk, oldukça geniş bir faaliyet ve anlayış bütününü ifade etmektedir. İşletmelerin, bu kavram dahilinde kabul edilen çeşitli faaliyetlerini tanımlayabilmek için belli bir gruplandırmaya gitmek zorunlu olmuştur. Bu doğrultuda, İngiltere'de bir grup işletme tarafından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını karşılaştırmalarına ve diğerlerinin uygulamalarından destek alarak daha başarılı projelere imza atmalarına yardımcı olmak için kurulmuş olan London Benchmarking Group, üç dereceden oluşan bir kurumsal sosyal sorumluluk modeli geliştirmiş ve uygulamalarını bu modele göre şekillendirmeyi tercih etmiştir. Modelde, sosyal sorumluluk projelerine yatırılan miktar ve geri dönüş arasındaki oranların hesaplanması için öneriler de sunulmaktadır. Özetle, modelin sunduğu şekliyle kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal gönüllülük arasında bir piramidin yukarıya çıktıkça artan dilimleri gibi derinleşen bir ilişki söz konusudur.

A. Yasal Yükümlülük ve Temel Kurumsal Politikalar

İşletmelerin günlük olağan faaliyetleri kurumsal gönüllülük çalışmaları açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri çalışma alanlarında, gün boyunca yaptıkları tüm çalışmalar ile nakit döngüsünü sağlamayı amaçladıkları için temel faaliyet alanlarıyla toplumu çok daha fazla etkileyecek bir potansiyele sahiptirler.

İşletmeler, toplumun gelişimi, daha rahat bir yaşam ve istihdam yaratmaları açısından son derece önemli kurumlardır. Kendi çalışanlarına ve onların ailelerine imkanlar sağlarlar, yarattıkları ve sağladıkları ürün ve hizmetlerle toplumun refahına katkıda bulunurlar ve en önemlisi vergi vererek devlete katkı sağlarlar. İşletmeler aynı zamanda, çalışanlarını eğitirler ve ürünleriyle insanların hayatlarını kolaylaştırır ve hatta çoğu zaman hayatlarını kurtarırlar. Bir bulaşık makinası üreticisi evlerde bulaşık yıkamayı kolaylaştırarak insanlara vakit kazandırırken, bir ilaç firması ürettiği aşılarla pek çok kişinin hayatını kurtarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin yasal yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve olağan faaliyetlerini devam ettirmeleri de kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı içine girebilmektedir.

B. Etik Değer Zinciri

İşletmeler, sadece olağan faaliyetlerini gerçekleştirmek ve yasal yükümlülükleri yerine getirmekle kalmayıp, kurumsal sosyal sorumluluğu bir süreç olarak algılayarak etik değerlere sahip çıkan bir anlayışı benimseyebilirler. Bu değer zincirini oluşturan sürecin başlangıcında, tedarikçiler ile ilişkiler ve sonrasında ise, müşteriler ile ilişkiler yer almaktadır. İşletmenin ortada bulunduğu yapı göz önüne alındığında, yapıyı etik değer zinciri olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

Etik değerler, yasalar ve tamamen serbest tercihler arasında kalan ve belirli hukuki düzenlemeler içermeyen alanı oluşturmakta ve işletmenin kararlarına yön veren moral davranış konusunda paylaşılmış prensipler ve değerlere dayanan davranış ve yönetim standartlarını kapsamaktadır. Etik olarak kabul edilen bir karar, hem yasal hem de toplumun büyük kesimi tarafından moral açıdan kabul edilebilir özellik taşıyabilmektedir. [32]

---

[32] Nazım Ekren, "Finans Sektöründe Kurumsal Toplumsal Sorumluluk", **Active Dergisi**, İstanbul 2001, Sayı 19, s. 10 .

İşletmelerin, yasal yükümlülüklerini oluşturan alanın ötesinde iş yapış biçimlerini şekillendirmeleriyle ilgili önlerinde seçenekler mevcuttur. Paydaşları ile nasıl ilişkiler geliştirecekleri konusunda da farklı politikalar güdebilirler. Kurumsal vatandaşlığa önem veren ve iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanınmak isteyen çoğunlukla büyük ölçekli işletmeler sosyal tavırlarında yüksek standartlar benimsemeye çalışmaktadırlar. Bu işletmelerin kararlarından etkilenen arkalarında tüketicilerin göremediği lokal pek çok tedarikçi işletme vardır. Bu küçük ve orta ölçekli işletmeler, çevrelerinde hizmet verdikleri işletme gibi etki alanına sahiptirler. İstihdam yaratır, çalışanlarını ve ailelerini etkiler ve devlete vergi verirler. Büyük ölçekli işletmeler, oluşturacakları toplum lehine yüksek standartlarla sadece kendi paydaşlarını değil, kendi tedarikçilerini de standartlarını yükseltmeye zorlayarak onların da paydaşlarını olumlu etkileyeceklerdir.

Tedarikçilerin standartlarının sorgulanmasına çalışanların nasıl koşullarda çalıştığı veya çevreye zarar verilip verilmediğine dikkat edilmesi noktasından başlanmaktadır. Amerika ve Avrupa'da tüketilen pek çok giyim markasının, özellikle gelir düzeyi düşük Afrika veya Asya ülkelerinde çok düşük maaşla zor şartlarda çalışan işçiler tarafından üretiliyor olması, kamuoyunun bu konudaki hassasiyetini arttırmıştır. İşletmelerin etik değerlere sahip çıkmalarındaki bir diğer neden de, işletme içinde çalışanlarıyla olumlu iletişimin olduğu bir ortam yaratmaktır. Bu şekilde, işletme içinde saygıya dayalı, paylaşımcı ve gelişime değer veren bir ortam yaratılarak çalışanların verimliliği arttırılmaya çalışılmaktadır.[33]

Değer zincirinin ileriye dönük halkasında yer alan ürünlerin amacından farklı kullanılması, güvenlik şartları ve geri dönüşüme uygun olmaları gibi konular, işletmenin üretimi tamamlayıp ürünü pazara sürmesinin ardından müşterilerine yönelik tavırları ile ilgili olmaktadır. Sosyal anlamda da, özellikle alkol ve sigara üreticisi işletmelerin, ürünlerin gençler tarafından kullanılması veya yanlış kullanılması gibi yanlarına önem vermektedirler. Çalışanlara olduğu gibi müşterilere de açık, eşit, dürüst davranarak etik değerlere sahip çıkmak günümüzde müşteri ilişkilerinin vazgeçilmez kuralı durumuna gelmiştir. [34]

---

[33] Sönmez, **a.g.e.**, s. 14 .

[34] İsmail Alabulut, **İşverenlerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1996, s. 20 .

C. Topluma Yönelik Kurumsal Destek Programları

İşletmelerin, yasal sorumlulukları ve etik değerleri yerine getirmelerinin ötesinde iyi birer vatandaş olarak topluma katkıda bulunmaları ve daha sağlıklı bir gelecek için çaba harcamaları kamuoyu tarafından beklenmektedir. İşletmeler, bu aşamada, kendi hedeflerine uygun olarak farklı programları tercih edebilirler. İşletmeler topluma yönelik kurumsal destek programları süresince bir sivil toplum kuruluşuyla birlikte hareket edebilecekleri gibi, devlet ile veya bağımsız olarak da uygun buldukları alanlarda çalışmada bulunabilirler.

Topluma yönelik kurumsal destek programlarının tümü, topluma katkı sağlamanın yanında işletmeye de katkı sağlamaktadır. Programların bir kısmı, bir pazarlama çabası olarak doğmuştur ve toplumsal destek programı ile imajını istediği yönde ilerletmeyi amaçlamaktadır. Bir kısım program ise, işletmelerin bulundukları çevreye, topluma kazandıklarını geri verme inancıyla, herhangi bir pazarlama amacı gütmeden yürütülmektedir. Ancak, tüm programlar için geçerli olan, topluma kurumsal destek programının başarısına paralel olarak işletmelerin farklı oranlarda avantaj sağladıklarıdır.

1 . Maddi Katkılar

İşletmenin veya çalışanların maddi katkılarıyla gerçekleşebilen topluma destek projeleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır :

a . Nakit Bağışlar

Bağış yapmak eskiden bu yana ihtiyacı olan kişilere yardım etmek için kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. Özellikle çabuk ve pratik bir yöntem olması ve Müslümanlar tarafından dini bazı gereklerin yerine getirilmesi için de kullanılabilmesi nedeniyle çok tercih edilmektedir. İşletmeler aynı zamanda vergi avantajı yarattığı için kamu yararına dernek ve vakıflara nakit yardımda bulunmayı tercih etmektedirler.

Dernekler kanunun ilgili maddesine göre, gelir vergisine tabi mükelleflerin o yıla ait bildirecekleri gelirin yüzde beşini aşmamak kaydıyla kamu yararına olan derneklere* makbuz karşılığı verecekleri bağışlar, yıllık beyanname ile bildirilecek bildirimden indirilmektedir.[35]

---

* Herhangi bir derneğin kamu yararına sayılabilmesi için, en az bir yıldır faaliyette olması ve amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için giriştiği faaliyetlerin ülke çapında yararlı sonuçlar verecek nitelikte ve ölçüde olması şartlarını yerine getirmesi durumunda ilgili bakanlıkların görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının önerisi, Danıştay İdari İşler Kurulunun kararı ve Bakanlar Kurulunun onayına bağlıdır.

[35] Bilal Uçar, Hasan Tüysüzoğlu, **Türk Medeni Kanunu Dernekler Kanunu ve İlgili Mevzuat**, Adalet Yayınevi, Ankara 2002, s.19 .

Bağış yaparak topluma destek programı yürütmekte olan Johnson & Johnson firması, Türkiye'de eğitim ve sağlığa üç yılda toplam bir buçuk milyon dolar yatırım yapmıştır.[36] Marmara Depremi'nden sonra başlayan çalışma sonucu J&J, bir okul ve bilgisayar laboratuarı kurmuştur. Deprem sonrasında okul yaptırmaya başlayan işletme, Sakarya Akyazı'daki J&J Konuralp İlkokulu'nu 2000 yılında tamamlamıştır. 2002 yılında Afyon Sultandağı İlçesi'nde meydana gelen deprem sonrasında da üç ilkokulu onarmıştır. Yine aynı yerde 25 bin dolar harcayarak bilgisayar laboratuarı kurmuştur.

Çalışanlarının gönüllü projelerde yer almalarını desteklemek ve çalışmalarına somut katkıda bulunmak için kullanılan alternatif bir yöntem, her çalışanın gönüllülük yaparak bağışladığı bir saati için belli bir miktar para bağışlanmasıdır. Bir saat için bir dolar uygulaması Amerika'da özellikle yapanlar için dolarlar (Dollars for Doers) ifadesiyle tanımlanmaktadır.

Bağış yönteminin bir diğer şekli olan eşleştirmeli bağışlar (Matched Giving), çalışanların aktivitelerle veya maaşlarından arttırarak veya belli dönemlerde toplayarak oluşturdukları bağış havuzlarında oluşan fonları kullanarak işletmenin belli bir sivil toplum kuruluşu veya projeye bağışta bulunmasıdır. JP Morgan firmasında belirlenen günde çalışanların aileleriyle birlikte toplanarak düzenledikleri yarışmalar ve etkinliklerden toplanan bedeller işletme tarafından belirlenen kuruluşlara bağış olarak iletilmektedir.[37]

b . Sosyal Sorumluk Kampanyaları

Sosyal sorumluluk kampanyası (cause related marketing) bir işletmeyi ya da markayı ilgili sosyal amaç veya sonuca, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik konumlandırma ve pazarlama aracı olarak tanımlanabilir.[38] Sosyal sorumluluk programı, bir işletme ile tanımlanmış bir alanda faaliyet gösteren bir dernek veya gönüllü kuruluş arasında stratejik işbirliği yoluyla uygulanabileceği gibi, doğrudan amacın kendisine de ulaşılabilmektedir. Sosyal sorumluluk kampanyası, işletmenin çalışanlar, tedarikçiler ve hükümet gibi bir dizi önemli paydaşıyla değerli ilişkiler geliştirmesine de yardımcı olacaktır.

---

[36] Hanife Baş, "Eğitime Birbuçuk Milyon Dolar", **Hürriyet Gazetesi ik eki**, 18 Mayıs 2003, s.17 .
[37] "Corporate Games", (Çevrimiçi) http://www.jpmorganchamber.com, 10 Mayıs 2003 .
[38] Hamish Ringle, Marjorie Thompson, **Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Saatchi & Saatchi, Skala Yayıncılık, 1999, s. 3 .

Bugün sosyal sorumluluk programları olarak adlandırılan çalışmaları, yüzyılın başlarında Austin Motor Company 'nin 1949 yılında Kraliyet Ulusal Cankurtaran Botu Enstitüsü ile yazışmalarından uyguladığı görülmektedir. Modern anlamda en etkin kullanımın 1983 yılında American Express tarafından Özgürlük Anıtı'nın yenilenmesi (Restoration of the Statue of Liberty) projesi ile gerçekleştirildiği söylenebilir.

Projenin devam ettiği 3 ay süresince American Express, her kart harcaması için 1 cent ve her kart başvurusu için 1 dolar bağışlamıştır. Süre sonunda, American Express bu proje ile 1,7 milyon dolar fon yaratmış, kart kullanımını % 27 oranında arttırmış ve yeni kart başvurusunu % 45 oranında arttırmıştır. Bunun yanında ortak çalıştıkları vakıf ise ciddi miktarda kaynak elde etmiştir.[39]

Diğer bir başarılı örnek olan Tesco firmasının Okullara Bilgisayar (Computers for schools) kampanyasında, 1992 yılından 2000'e kadar okullara 44 milyon sterlin değerinde (34 bin bilgisayar) bilgisayar sağlanmıştır. Procter and Gamble İtalya ise, "Dash ve Actionaid" Projesinde Dash adlı deterjan ürününü tanıtımı için Actionaid kurumu ile anlaşmıştır. Projenin amaçları Etiyopya'daki Dalocha bölgesine su dağıtmak olarak belirlenmiştir ve 6 yıl süren kampanya süresince 170 bin kişi 10 bin liret bağış yapmıştır. Procter and Gamble'ın satışları ise bu süre zarfında % 5 oranında artmıştır.[40]

Sosyal sorumluluk kampanyalarında, sivil toplum kuruluşu satın alabileceğinin çok daha ötesinde tanıtım imkanı bulmuş olduğu için kazançlı çıkmaktadır. Öte yandan, bazı durumlarda uzun vadeli stratejik ortaklığa imza atmakta, çalışan gönüllüler kazanmakta ve çoğu durumda da ciddi miktarlarda fon yaratmaktadır. İşletme de kazançlıdır çünkü ticari bir kuruluş olarak topluma yararlı bir amaca önem ve para verdiğini kanıtlama imkanı bulur, olumlu bir imaj sağlar ve farklı paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirir.

c . Ayni Yardımlar

İşletmeler, yardımı sadece zaman veya nakit bağışı şeklinde yapmayabilirler. Çoğu zaman, işletmenin kullanılmamış veya ikinci el bazı eşyalarını, ürettiği malzemeyi veya hizmetlerini ihtiyacı olan kişi veya kuruluşa bedava sağlayarak da topluma destek sağlamış olmaktadır. Bu malzemeler, artmış olan bilgisayar, fotokopi makinaları, satılamamış eşyalar, ulaşım veya ofis yardımı (toplantı salonunun açılması gibi) gibi şekillerde olabilir. Tüm bu kaynaklar, sivil kuruluşa veya fayda sağlayan kişilerin doğrudan yararına sunulurken, işletmenin nakit yatırımını gerektirmediği için de oldukça avantajlıdır.

---

[39] **A.e.**, s. 5 .
[40] **A.e.**, s. 20.

The Play Centre, Amerika'da çocuk yetiştiren ebeveynler, bakıcılar ve gençlere yönelik pratik yardım, destek ve bilgi sağlayan, oyunlar, eğitimler gibi aktiviteler düzenleyen bir sivil toplum kuruluşudur. Tüm bu çalışmalarını gerçekleştirmek için binin üzerinde kişi, başka kurumlar ve profesyoneller ile iletişimde olmak, yani bültenler yollamak, eğitimleri ile ilgili bilgilendirme yapmak, toplantılar düzenlemek ve oyun ve davranış biliminin tüm açılarını kapsamak zorundadırlar. Yardımda bulunmak isteyen Perot Systems yazılım firması, kısa bir süre ön çalışmanın ardından satışını gerçekleştirdikleri yazılım programlarını ücretsiz olarak The Play Centre' a bağışlamıştır. Böylece kullanıcı olan kişinin eğitilmesinin ardından manuel takip etmek zorunda oldukları iletişim listelerini bilgisayar ortamında tutmaları sağlanmıştır.

d . Sponsorluklar

Sponsorluk tarihi çok eskiye dayanmakla birlikte, bugünkü anlamıyla yetmişli yıllarda, önce Amerika Birleşik Devletleri ardından İngiltere ve sonra da tüm kıta Avrupa'sında yayılmaya başlamıştır. Tarihte idealist amaçlarla kültürel ve sportif aktiviteleri desteklemek şeklinde gelişen sponsorluk, modern anlamıyla işletmeyi ya da markayı ilgili sosyal amaç veya sonuca, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik konumlandırma ve pazarlama aracı olarak tanımlanabilir. Sponsorluk kelimesi ile bir müteşebbisin hedeflediği amaca ulaşmak üzere sportif, kültürel veya benzeri bir faaliyetin organizasyonu, işleyişi, kontrolü bakımında gerekli olan desteği vermesi anlaşılmaktadır. [41]

Sponsorluğun hem yardımı alan kuruluş veya kişiye, hem de yardımı yapan işletmeye sağladığı önemli avantajlar bulunmaktadır. Yardım alan sivil toplum kuruluşu tarafından markasının tanınması, projesini gerçekleştirmesi, kaynak yaratması amacıyla kullanılmaktadır. Buna karşın, işletme de markasının bilinirliğini arttırma imkanı bulmaktadır. İşletme açısından ise, reklam ile sağlayamayacağı etkiyi yakalama ve müşterileriyle iyi ilişkiler geliştirme şansı anlamına gelmektedir.

Sponsorluk, bir kişi, organizasyon, yayın, ürün veya proje bazında gerçekleşebilmektedir. İşletmeler ayrıca sivil toplum kuruluşlarını, okulları veya bir doğa parçasını himayelerine de alabilmektedirler. Böyle durumlarda kuruluş veya okulların tüm aktivitelerine destek vererek stratejik ortak veya kurum sponsoru olarak anılma hakkını kazanmış olurlar. Amerika Birleşik Devletlerinde, bir okulun himaye altına alınması (adopting a school) bazı işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Yılın belli zamanlarında ziyaret ederek veya sürekli iletişim halinde bulunarak çalışanlar o okulda ders verilebilmekte veya toplanarak temizlenmesine destek olabilmektedirler.

---

[41] Gülçin Elçin Grassinger, **Sponsorluk Sözleşmesi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 19 .

Dünyadaki yüksek yatırımların yanında oldukça düşük rakamlarda seyretmesine rağmen Türkiye'de de sponsorluk anlaşmaları son yıllarda artış göstermeye başlamıştır. Ekonomik imkanların yetersiz kaldığı pek çok alanda, özellikle kültürel veya sportif faaliyetlerin ortaya çıkmasında sponsorların büyük etkisi olmuştur.[42] Sponsorluk konusunda araştırmalar yapmakta olan Amerikan firması IEG'nin verilerine göre, 2003 yılında dünyadaki sponsorluk harcamaları 26,2 milyar dolara ulaşmasına rağmen Türkiye'de henüz 120 milyon dolarlık bir pazar bulunmaktadır. Sponsorluk konusunda Türkiye'de ilk çalışmaları gerçekleştiren sivil toplum kuruluşlarından İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, 1973 yılında kurulmuş, kuruluşundan iki yıl sonra etkinlikleri için sponsor aramaya başlamış, 1995 yılından itibaren de sponsor arayışını, sponsorluk programı altında kurumsal olarak yürütmeye başlamıştır.

İşletmeler açısından bakıldığında ise, başarılı örneklerden biri olan Philips Sürdürülebilir Gelişme Programı Kapsamında, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) tarafından yürütülen Ateşböceği Öğrenim Birimleri projesine destek vermektedir. [43] Çocukları okulda geçirdikleri süreler dışında bilgisayar ile tanıştırmanın ve onlara yeni ufuklar açmanın hedeflendiği bu projeye Philips iki adet Ateşböceği Gezici Öğrenim Birimi'nin donanım ve işletmesini üstlenerek katılmaktadır.

Philips, Eğitim Gönüllüleri tarafından yürütülen "Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası" çerçevesinde, iki "Gezici Öğrenim Birimi"ne bir yıl süreyle 2003-2004 döneminde sponsorluk yapacağını belirtmiştir. Philips, işletme sponsorluğuna ek olarak iki Ateşböceği Gezici öğrenim biriminin donanımını Philips ürünleri ile yenilemiştir. İşletme sponsorlukları üstlenilen Öğrenim Birimleri'nden biri İstanbul'da diğeri de Karadeniz Bölgesi'nde 2003 yılı Mart ayından bu yana sadece çocuklara hizmet vermektedir. Philips çalışanlarının da gönüllü eğitici olarak katılabildikleri bu çalışmalarda çocuklara altı saat bilgisayar, altı saat de serbest olmak üzere oniki saat ders verilmektedir.

---

[42] **A.e.** , s. 23 .

[43] Hanife Baş, "Philips, Çocukları Aydınlatıyor", **Hürriyet Gazetesi İK Eki**, s. 12, 1 Haziran 2003 .

2 . Gönüllü Çalışmalarla Desteklenen Katkılar

Maddi katkıların yanında maddi desteği fazla gerektirmeden sadece zaman veya hizmet bağışlanarak da bazı projeleri sürdürmek mümkün olabilmektedir.

a . Lobi Faaliyetleri ve Kampanyalar

İşletmeler toplumun yararına olan bir konuda, faaliyet alanlarıyla ilgili buldukları durumlarda kampanya başlatabilirler. Kampanyalar, diğer bir kuruluş ile ortak veya bağımsız olarak gerçekleşebilmektedir. Trafik, insan hakları, kadın hakları, sağlık gibi faaliyet alanlarıyla örtüşen başlıklarda işletmeler paydaşlarına yönelik lobi yapabilir, reklamlar veya afişlerle projelerini destekleyebilirler.

Toplum için Türkiye'de kampanya düzenleyen Bridgestone, pek çok farklı ülkede faaliyet gösteren ve lastik üretimi ile ilgili pek çok farklı alanda ürün yelpazesi bulunan Amerikan Orijinli bir üretim firmasıdır. Dördüncü yılını 2003'te dolduran "Yol Dostu" programlarıyla ve "Farım da hep Açık, Yolum da" kampanyasıyla Bridgestone'un amacı, Türkiye'deki trafik sorununa karşı halkı bilinçlendirmek ve kazalara karşı uyarılarda bulunmaktır. Kampanya başlangıcından bu yana televizyon, basın ve bilgisayar üzerinden "http://www.yoldostu.com.tr" adresi aracılığıyla tüm Türkiye'ye ulaşmaktadır.

b . Kurumsal Gönüllülük

Günümüzün yoğun iş yaşantısı içinde, emek ve zaman bağışı en az maddi destek kadar önem taşımaktadır. Nakdi veya ayni yardımlardan farklı olarak işin içine insan unsuru girdiği için dikkatli yönetilmesi gerekecektir. Çalışanların iş saatlerinde veya dışında zaman ayırarak gerçekleştirdikleri topluma destek programlarını ifade eden kurumsal gönüllülük kavramı, özellikle çok uluslu ve kurumsal işletmeler tarafından pek çok farklı alanda ve farklı formlarda uygulanmaktadır.

IV . Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Çeşitli Gelişmeler

Kurumsal sosyal sorumluluk ve gönüllülüğün desteklenmesi amacıyla çeşitli ulusal ve uluslararası çalışmalar yürütülmektedir.

A. Uluslararası Bildirgeler

Kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyen ve işletmelerin ekonomik hedefler dışında sosyal ve çevreyi korumaya yönelik hedeflerinin bulunması gerektiğini vurgulayan ulusal boyutta ve uluslar arası boyutta çeşitli bildirgeler sunulmuştur.

Birden çok ulustan uzmanların ortak çalışmalarının sonucu olan ve uluslararası organizasyonlar tarafından kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlaştırılmasına yönelik olarak yaratılmış olan bildirgeler, dünyanın pek çok ülkesinde kabul görerek uygulamaya konmuştur.

1. Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi

Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde farklı ülke ve sektörlerden 38 kuruluşun başkanları tarafından imzalanan "Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi", ekonomik açıdan gelişmiş olarak kabul edilen milletlerin global refah için diğer ülkelere liderlik etmelerini savunmaktadır. İş dünyasının liderlerine yönelik de bazı maddeler sunulmuştur. Her şeyden önce, herkesin kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmalı prensibi kabul edilmiştir. Bunu yaparken temel unsur, iş yaşamı için uygulanacak ana çerçevenin insan sevgisine dayandırılması ve uygulamaların bu temelde devam etmesidir. Diğer bir nokta, paydaşlarla olan ilişkilerin, şirket içi ve dışı başarının temelini oluşturduğunun ortak platformda kabul edilmesidir. Son olarak, kurumsal vatandaşlığın asıl liderlerinin, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile üst yönetim olduğunun benimsenmesi gerekliliğidir. Bu maddeyle, kurumsal sosyal sorumluluğun belli bir departman veya kişinin çabası olarak kalmasını önlemek, kurumsal politikaları yönlendirmesinin zorunluluğunu vurgulamak amaçlanmıştır.

2. Küresel Sorumluluk Anlaşması (The Global Compact)

31 Ocak 1999 tarihinde Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumunda Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi A. Annan, dünya genelinde önde gelen iş adamlarını, "Küresel Sorumluluk Antlaşması"nı hem kişisel işletme çalışmalarında hem de uygun kamu politikalarında benimsemeye ve yaymaya davet etmiştir.

Küresel Sorumluluk Antlaşması, insan hakları, iş gücü ve çevre konularını kapsayan dokuz ana kuraldan oluşmaktadır.[44] Bu kurallardan insan hakları ile ilgili olanlar : Etkin çevreleri içinde uluslararası insan haklarının korunmasına destek ve saygı gösterilmesi, işletmelerinin, insan haklarının ihlalleri ile bağlantı içinde olmadığından emin olunması olarak özetlenmektedir. İşgücü ile ilgili olanlar ise, serbest sendikalaşma ve ortak pazar yapma haklarının etkin biçimde tanınması, her çeşit dayatmalı ve zorunlu işçiliğin kaldırılması, çocuk işçiliğin etkin şekilde kaldırılması, istihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalınması olarak belirtilmiştir. Çevre konusunda, çevresel zorluklara tedbir olarak yapılan yaklaşımların desteklenmesi, daha geniş çapta çevresel sorumluluk yaratacak inisiyatif gösterilmesi, çevreye yararlı teknolojilerin geliştirilmesinin teşvik edilmesi başlıklarıyla önerilerde bulunulmuştur.

Küresel sorumluluk antlaşması, kolektif çabanın gücüyle, kurumsal sorumluluğu destekleyerek küresel sorunlara çözüm aramayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, özel sektör, diğer sosyal aktörlerle birlikte Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliğinin daha sürdürülebilir ve geniş bir küresel ekonomi misyonunu yerine getirecektir.[45]

3. Yeşil Rapor (The Green Paper)

Avrupa Birliği'nin Mart 2000'de Lizbon'da belirlemiş olduğu "dünyadaki en rekabetçi, dinamik ve bilgiye dayalı ekonomisi olmak; daha çok ve daha iyi işlerle sürdürülebilir ekonomik gelişim ve sosyal bütünleşme sağlamak" stratejik hedeflerini yakalamak amacıyla Birlik, kurumsal sosyal sorumluluğu desteklediğini resmi olarak Yeşil Rapor ile belirtmiştir.[46] Avrupa Birliği, yayınlamış olduğu bu bildiri ile, global ve Avrupa çapında neler yapabileceğini ve hükümetleri bu konuda nasıl yönlendirebileceklerini incelemiş, belli öneriler sunmuştur.

---

[44] Argüden, **a.g.e.**, s. 25 .
[45] John Ball, " The Global Compact", (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org/Portal/, 30 Mart 2003
[46] European Comission, **a.g.e.** , p. 8 .

B . İşletmelerin Kamuoyuna Açık Sosyal Raporlamaları

1 . Tarihi Gelişim ve Kavram

Kurumsal raporlamanın temelinde işletmelerin sadece sahiplerine değil, tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumlulukları ile ilgili hesap verebilir oldukları görüşü yatmaktadır. Paydaşlarına karşı olumlu görüşlerini toplum ile paylaşmak ve ölçerek topluma zaman içinde daha olumlu katkıda bulunabilmek amacıyla pek çok işletme günümüzde kendi kurumsal sosyal sorumluluk raporlarını yayınlamaktadırlar.

İşletmelerin sosyal sorumluluk konusunda artan çalışmaları, işletme yöneticilerinin, sosyal sorumluluk alanındaki performanslarını sistematik olarak değerlendirmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Özellikle, kamuoyunun bilinçlenmesiyle toplumun işletmelerden sadece kar dağıtma yerine sosyal sorumlulukları da yerine getirmelerini talep etmeye başlamaları bu değişimi hızlandırmıştır.

Sosyal raporlamanın amaçları genel olarak işletmenin sosyal performansının gözlemlenmesini sağlamak, sosyal olarak sorumlu bir şekilde yönetim stratejisini geliştirmesine yardımcı olmak, işletmenin üyeleri ve kamuoyunu örgüt faaliyetlerinin etkileri konusunda bilgilendirmek, işletmenin kaynakları konusunda, topluma ve diğer organizasyonlara bilgi vermek ve sosyal sorunların çözümü konusunda işletmenin katkı ve çabaları hakkında gerekli bilgileri topluma ve tüm paydaşlarına iletmek olarak özetlenebilir.

1991'de Kanada Shell firmasının sunmuş olduğu sosyal ve çevre çalışmalarını içeren raporun, modern anlamda yayınlanan ilk sosyal rapor olduğu söylenebilir.[47] Rapor yayınlandığında, paydaş veya kurumsal sosyal sorumluluk kavramları henüz tam kullanılmamaktaydı. Shell tarafından yayınlanan rapor öncesinde, 1972 yılında Abt and Associates firması tarafından finansal detaylarla yayınlanan çevre raporu gibi bazı denemeler olmuştur.

İlk olarak 1950'li yıllarda Howard R. Bowen tarafından ortaya atılan sosyal denetim kavramı, 1970'li yıllardan sonra kabul görmeye başlamış ancak, 1980'li yıllardan sonra üzerinde ciddi olarak durulan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde çok uluslu işletmelerden Mc Donald's, her yıl yayınladığı ve web sitesinden tüm dünyaya sunduğu Sosyal Raporu ile tüm yıl boyunca kurumsal sosyal sorumluluk anlamında yaptığı çalışmaları paylaşmaktadır.

---

[47] Mallen Baker, " The History of Social Reporting", (Çevrimiçi) http://www.malenbaker.com, 30 Mart 2003 .

2. Küresel Raporlama Rehberi

Sosyal denetimin kolaylaşması ve işletmelerin kendilerini objektif bir platformda ifade edebilmeleri amacıyla oluşturulmuş olan Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative – GRI), çok sayıda paydaşın yer aldığı, uzun vadeli ve uluslar arası bir süreçtir. Misyonu, küresel olarak uygulama alanına sahip "sürdürülebilir raporlama rehberi"ni geliştirip yaygınlaştırmaktır. Rehber, kuruluşların etkinliklerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getirebilmeleri için kullanılmaktadır. Küresel Raporlama Rehberi, sorumluluk kavramını somut olarak ortaya koymak amacıyla öncelikle şeffaf, geniş kapsamlı ve denetlenebilir olmasını öngörmektedir. Diğer yandan, içeriğinin kalite ve güvenirlik sağlayacak tutarlılığa sahip olması için doğru, doğal ve karşılaştırabilir olması, net, güncel ve erişilebilir olması gerekmektedir. İçeriğin hazırlanmasında ise, bütünlüğe, uygunluğa ve sürdürülebilir içeriğe ve objektif olunmasına dikkat edilmesi önemli ilkeler olarak kabul edilmektedir.[48]

C. Sosyal Yatırım (Social Investment)

Yatırımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk yönünde pozitif çaba gösteren işletmelere yatırım yapmanın faydalarını göz önüne alarak yatırım fırsatlarını arttırmak için yeni araçlar talep etmektedirler. Talep doğrultusunda, yatırım pazarında fonların değerlendirilmesine aracı olacak çeşitli endeksler ortaya çıkmaktadır.

FTSE firması, etik fonlara yatırım talebiyle doğan ihtiyacı karşılamak üzere bağımsız olarak tasarlanmış, sosyal sorumluluk yatırımlarının, yoruma açıklığını objektif kriterlere dayandırmayı sağlayan bir endeks oluşturmuştur.

FTSE4GOOD, sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin performanslarının ölçümü için şeffaf ölçütler koyarken amacı, yatırımcılara bu politikaların sonuçlarını değerlendirmek ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda işletmeleri sorgulama ortamı sağlamaktır. Endeksin seçim kriterleri sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evrensel insan haklarını desteklemek alanlarını kapsamaktadır. Aynı alanda Domini Sosyal Endeksi (The Domini 400 Social Index) ve Dow Jones Sürdürülebilirlik Grup İndeksi (Dow Jones Sustainability Group Index) de global yatırımcılar tarafından kullanılan endeksler arasındadır.

---

[48] Argüden, a.g.e. , s. 33 .

D . Uluslararası Standartlar

İşletmeler, sosyal ve çevreye yönelik değerlere sahip oldukları konusunda objektif bir kurum tarafından akredite edilmeyi tercih etmektedirler. İşletmenin akredite olması pekçok avantajı birlikte getirmektedir.

İşletmelerin sosyal faaliyetlerini belgelendiren en önemli standart olan SA8000, üretimde ve hizmetlerin sunumunda etik unsurları garanti altına almaktadır. Tüm sanayi kollarında, çalışma hayatına ilişkin uygulamalarla ilgili sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini kanıtlamak isteyen her boyuttaki işletme için kullanılabilir. SA 8000, ISO 9000 model alınarak 1998'de ortaya çıkmış bir sosyal sorumluluk standardı olmasına rağmen ISO 9000'den farklı olarak belli performans standartlarını öngörmektedir.

SA 8000'in işletmenin imajını korumak ya da düzeltmek, çalışanların moralini ve verimliliğini arttırmak, sivil toplum kuruluşları ve sendikalar ile daha olumlu ilişkiler geliştirmek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni pazar olanaklarıyla rekabette üstünlük kazandırmak gibi işlevleri olduğu ifade edilmektedir.

SA 8000, kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olduğunu belgelemeyi isteyen işletmelere iki seçenek sunmaktadır. Bunlardan birincisi, SA 8000'e üye olmak imkanı perakendeci işletmelere sağlanmıştır. Öngörülen, sadece kurumsal sosyal sorumluluğa sahip tedarikçilerle çalışılacağının belirtilmesidir. Üye firmalar, yıllık bir rapor hazırlar ve raporda SA 8000 hedeflerini ve bunlara ulaşmak için ortaya konan prosesi sunarlar. Diğer seçenek ise, SA 8000 sertifikasıdır. Hem üreticiler hem de tedarikçiler bu belgeyi alabilirler. İşletme belgeyi alabilmek için bir denetçi ile çalışmak ve bir program dahilinde hareket etmek durumundadır.

SA 8000 sisteminin, işletmelerden çocuk işçi çalıştırılması, zorla çalıştırma, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sendika kurma ve toplu sözleşme hakkı, ayırımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücretlendirme, yönetim sistemleri konularında beklentileri bulunmaktadır.

Diğer bir standart, ISO (International Organization for Standardization), üyesi olan 140 ülke için yaklaşık 12,000 standardı yayınlamış olan gönüllü standart belirleme kuruluşu tarafından ortaya konmuştur. ISO, çevrenin korunmasına yönelik olarak çevre yönetimi ve denetim standartlarından oluşan 20 Standart belirlemiştir. Standartlar, işletmenin hedeflerine ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini düzenleyen bir kılavuz formatındadır.

ISO 14000 ailesine dahil olan ISO 14001 çevre standardı, işletmenin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını anlamasına yardımcı olacak prensipleri içermektedir. 2001 yılı sonu itibariyle dünyada 32, 000 işletmenin akreditasyonunu aldığı ISO 14001'in en önemli özelliği tüm paydaşlara işletmenin çevre ile ilgili iddialarının doğrulanmasını sağlamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM : KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

I . İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gönüllülük

A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi

Günümüzde işletmelerin en önemli fonksiyonlardan olan insan kaynakları yönetimi, insanlık tarihinin en çok şeyi değiştiren yüzyılı olarak kabul edilen 18.yy'da Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıkan gelişmelerin devamı olarak literatürdeki yerini almıştır.[49] Buhar makinasının icadı ardından gelen üretim artışı, 19.yy'ın sonlarına gelindiğinde hacmi oldukça artan fabrikalara dönüşmüş ve bu fabrikalarda çalışan işçilerin kayıtlarının tutulmasını sağlamak amacıyla ilki Amerika'da olmak üzere ayrı bir "Personel Yönetimi Departmanı" kurulması yoluna gidilmiştir. 1960'lara kadar sadece mavi yakalı işçilere yönelik idari bir çalışma olarak kalan personel yönetimi çalışmaları, zamanla yapılan bilimsel araştırmalar ve yaşanılan tecrübelerle bazı anlayış farklılıklarına gitmek durumunda kalmıştır.

İşletmeler için insanın en değerli ve iyileştirmeye en açık kaynak olduğunun fark edilmesiyle insanın diğer kaynaklardan daha farklı yönetilmesi gereği ortaya konmuştur. Bu süreçte gelişen bilim dallarından endüstri ilişkileri, personel yönetimi ve endüstri psikolojisi başlıklarının hiçbirinin işletmelerdeki insana ilişkin olguları açıklamaya tek başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır[50]. Çalışanları ve işletmeyi ilgilendiren konular, bu alanlardan geniş ele alınmayı gerektirecek kadar detaylanmış durumdadır. Dolayısıyla, insan kaynağı yönetimi tüm bu bilgi birikimi doğrultusunda hepsini kapsayan bir alan olarak ortaya atılmıştır.[51]

1980'ler ile birlikte akademik ve uygulama alanındaki gelişmelerin etkisiyle "insan kaynakları yönetimi" kavramı benimsenmeye başlanmıştır. Bu yöndeki ilerlemeyi tetikleyen en belirgin gelişme, 1991 yılında Chicago Üniversitesi'nden Gary Becker'ın ,"insan kaynakları ekonomisi" alanındaki çalışmasıyla "Ekonomi Nobel Ödülü"nü kazanmasıdır.[52] Bu ödülle insan kaynakları yönetiminin üniversite camiasındaki gelişimini aşarak iş dünyası tarafından da tanınması sağlanmıştır.

---

[49] Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 2 .
[50] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa yayınları, İstanbul, 2001, s. 9 .
[51] Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 55 .
[52] Cüneyt Ülsever, **21.yy'da İnsan Yönetimi**, Om Yayınları, 2003, s. 36 .

Dünyanın gözünün insan kaynaklarının üzerine çekilmiş olması ise, konu ile ilgili bilimsel araştırmaların çeşitlenmesinin önünü büyük ölçüde açmıştır. Bu anlamda en belirgin gelişme, Harvard Business School'un kararı ile, Harvard Üniversitesi'nde yirmi yılı aşan bir süre içerisinde ilk kez yüksek lisans programında insan kaynakları yönetimi ile ilgili zorunlu bir ders konulmuş olmasıdır.[53] İnsan kaynakları yönetimi konulu dersin programa eklenmiş olması, işletme bilimi içerisinde insan kaynakları konusunun da temel başlıklardan biri durumuna geldiğini kesin olarak göstermektedir.

İlk ortaya çıktığında sadece kayıt tutmak ve işveren ile iş gören arasında bir köprü olma işlevini yerine getiren personel yönetimi, günümüzde insan kaynakları başlığı altında genişleyerek yukarıdaki gelişmelerin de ışığında işletme yönetiminin stratejik bir ortağı olacak seviyeye ulaşmıştır. İnsan kaynakları alanındaki gelişmeler yönetim, psikoloji, davranış bilimleri, endüstri mühendisliği gibi alanlardaki bilimsel araştırmaların ortaya koyacağı yeniliklere göre ilerleyen zamanda şekillenmeye devam edecektir.

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır.[54] İnsan kaynakları yönetimi günümüzde, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının hazırlanması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurum ikliminin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.[55] Bu geniş çalışmaların bir bütünlük içerisinde sürdürülebilmesi ise öncelikle bir planlamanın yapılması ile mümkün olabilmektedir. Planlama insan kaynağının yeterli olup olmadığının hesaplanmasından kaynağın geliştirilmesi, hangi departmanda kimin çalışacağından kimin terfi edeceğine, ücretlendirmeden emekliliğe kadar geniş bir etki alanını kapsamaktadır.

---

[54] Tuğray Kaynak, Zeki Adal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1998, s.16.
[55] Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 13.

B. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kurumsal Gönüllülük

Tanımı itibariyle işletmedeki insan kaynağının etkin yönetimini amaçlamakta olan insan kaynakları yönetimi, çalışanların gelişimi, motivasyonu, işyerine karşı tutumları ve verimlilikleri konularına ile öncelikli olarak eğilmek durumundadır. Çalışanların işletmenin hayal ettiği seviyede katkı sağlayabilmeleri amacıyla pek çok alternatif yöntem insan kaynakları departmanlarının kullanım alanındadır. Motivasyon için sağlıklı ücretlendirme politikaları, gelişim için outdoor eğitimler, verimlilik için ergonomik mobilyalara kadar pek çok yöntem tercih edilebilmektedir.

Sadece motivasyon değil, işletme içerisinde ekip ruhunun yaratılması ve gelişim gibi faklı insan kaynakları amaçlarının da gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaya aday yöntemlerden bir tanesi olan gönüllü çalışmalar, günümüzde işletmeler tarafından gelişim, iletişim, motivasyon gibi pek çok farklı başlığın gelişimine katkıda bulunması için tercih edilmeya başlanmıştır. İşletme açısından aynı zamanda itibar kazanma, başarılı kişilerin tercih ettiği kurum olabilme gibi artıları da birlikte getiren gönüllü çalışmalar kurumun kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde de bir araç olarak kullanılmaktadır.

II. Kurumsal Gönüllülüğün İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri

A . İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Kurumsal Gönüllülük İlişkisi

Günümüzde, kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları yönetiminin bağlantısı her geçen gün daha net ortaya konmaktadır. Araştırmalara göre dünyadaki her üç büyük ölçekli işletmenin biri kurumsal gönüllülük programları yürütmektedir. Amerika'da ise, her on büyük ölçekli işletmenin dokuzu kurumsal gönüllülüğü desteklemektedir. Topluma destek programları ve kurumsal gönüllülüğün insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkisi konusunda her geçen gün yeni verilere ulaşılmakta iken Business in the Community kuruluşu tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin yüzde 86'sı toplum projeleri ile insan kaynakları fonksiyonlarını birleştirmektedirler.[56] Araştırmalar, özellikle gelişmiş ülkelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal gönüllülük çalışmalarının bağlantısının son derece sıkı olduğunu göstermektedir.

---

[56] Mike Tuffrey, "How Successful Companies Meet Human Resources Needs Through Community Involvement", Institute of Volunteering Research, Prima Europe Limited Press, P.4 .

1 . Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu

Başarının insan faktörüne önemli ölçüde bağlı olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin sahip oldukları en önemli değer olan insanın temininin hayati önem taşıdığı anlaşılacaktır. Doğru insanın doğru zamanda ve doğru işe alınıyor olması seçme ve yerleştirme fonksiyonunun ana amacını oluşturmaktadır.

Doğru insanın doğru işe alınması diğer tüm fonksiyonları da etkileyeceği düşünüldüğünde, insan kaynakların fonksiyonları arasında seçme ve yerleştirme fonksiyonunun farklı bir yere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları süreci, öncelikle insan kaynağı planlaması ile başlamaktadır. Planlama dahilinde çalışan sayısında artışa ihtiyaç olup olmadığı ortaya konmaktadır. Eğer insan kaynağı ihtiyacı belirlenirse, işletmenin tercihine göre eleman alımı yapmak yerine fazla mesai, çalışma sürelerinin arttırılması, terfi veya teknolojik altyapı yatırımları ile de ihtiyaç giderilmeye çalışılabilmektedir. Çalışan sayısında artışa ihtiyaç ortaya konmuş ise, nasıl kişilere ihtiyaç olduğunun stratejik planlama yapılarak belirlenmesi, belli kaynaklar kullanılarak adayların yönlendirilmelerinin sağlanması, uygun adayların seçilmesi ve bu kişilerin işe yerleştirilmesi şeklinde akışın gerçekleşmesi süreçteki ideal olan sıralamadır.

Seçme ve yerleştirme sürecinin devamı olan çalışanların işyerinde sürekliliklerini sağlama konusu, yani sadakat (işyerine bağlılık), özellikle Türkiye gibi hareketli bir işgücüne sahip ülkede büyük önem taşımaktadır. Çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklerine veya o an bulundukları özel durumlara dayalı olarak o işletmede çalışmayı devam ettirmeyi düşünebilir veya ayrılmayı isteyebilirler. Kişisel öncelikler, ihtiyaçlar, belli bir dönemde yaşanan olağanüstü özel durumlar gibi faktörler onların kararlarını etkileyecektir. İşletmede zaman içinde oluşan bilginin yine işletmede kalabilmesi için çalışan sadakati, gerek maddi gerekse işletme kültürünün devamı açısından manevi faydalar sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından tercih edilen yer olabilmek için çaba göstereceklerdir.

Çalışan sadakatinin ortaya çıkmasını sağlayan iki grup etmenden söz edilmektedir. [57] Bunlardan ilki, kişinin kendi şahsına ait özellikleridir. Yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim, iş becerileri gibi özellikler bu gruba dahil edilmektedirler. Kişilerin bulundukları yaş grubu veya cinsiyetleri çoğu zaman çalıştıkları işe bakışlarında farklılıklar yaratmaktadır. Çalışan sadakatini belirleyen diğer özellikler ise işyerine ait olanlardır. Bunlar, görev özellikleri, ücret, terfi olanakları ve sosyal çevre olarak belirtilmektedir. İşyerinin sunduğu ücret ve yan menfaatler yanında işyerinin sosyal ortamı da kişilerin işyerlerine karşı geliştirdikleri sadakati belirlemektedir. Bu noktada, kişilerin sadakatini etkileyebilecek

[57] Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Academyplus Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 25 .

faktörler arasında işletme tarafından organize edilmekte olan gönüllü çalışmalar da sayılabilmektedir. Gönüllü çalışmalar ile çalışanın iş saatleri dışında farklı konulara odaklanabildiği, manevi bir tatmin yaşadığı, faklı şeyler öğrendiği ortamlar onun bu duygularını tatmin etmesine yardımcı olan işletmeye olan bağlılığını da olumlu etkileyecektir. İşletmeden ayrılmasının aynı zamanda bu sosyal ortamdan kopması anlamına da geleceğini düşünen çalışan, bu tatminlerinin önüne geçen önemli sorunları olmadığı sürece işletmeye bağlı kalmayı tercih edecektir.

Özel Sektör Gönüllüler Derneği Başkan Yardımcısı Yılmaz Argüden'e göre farklı alanlarda bulunanların iş dışında ortak bir amaca yönelik gönüllülük çalışmalarının, çalışanlar arasında ekip ruhunu geliştirirken, işletmelerine bağlılığı da arttırdığını ifade etmiştir.[58] Ortak bir amaç için işyeri dışında çalışmak hem çalışanlara çalışma arkadaşlarını daha iyi tanıma imkanını vermekte, hem de farklı bir ortamda faklı bir aktiviteyi organize ettiği ve manevi tatmin yaşamasına destek olduğu için işyerine karşı bir bağlılık gelişmesine yardımcı olmaktadır.

MORI Araştırma Şirketi tarafından Amerika'da 1998 yılında yapılan bir araştırmada kişilere "Toplumu destekleyen bir işletme, çalışmak için iyi bir işletmedir" ifadesi konusundaki düşünceleri sorulduğunda verilen cevapların %32'si kesinlikle katılıyorum ve % 55'i katılıyorum olarak dağılım göstermiştir.

Yine, MORI tarafından Amerika'da 1999 yılında yapılan devam niteliğindeki bir araştırmada ise, beşte bir oranıyla ortaya çıkan, topluma destek programları ile ilgili bilincin artmasının en önemli etkisinin işletmeyi başkalarına tavsiye etmede büyük oranda artış olacağı yönündeki görüştür. Yine aynı araştırmada, Amerika'daki çalışanların beşte birinin (%19), işletmelerinin topluma destek programlarının işletmeleriyle gurur duymalarında büyük etkisi olduğunu ve beşte biri ise (%60) biraz etkisi olduğunu iletmiştir. Araştırmada, işletme ile gurur duymanın günlük davranışları nasıl etkilediği üzerine sorulara çalışanların yarısı kadarı işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlayacağını söylemiştir (% 45 ve %44).

MORI tarafından yapılmış olan araştırmalar ile paralel olarak 2003 Mayıs ayında Hürriyet İnsan Kaynakları'nın web sitesinde bir hafta süresince devam eden anket de aynı konuda örnek teşkil etmektedir. Web sitesinin üyelerine ankette:" Bir şirkette çalışmanın en önemli getirisi nedir ?" şeklinde yönlendirilmiş olan soruya verilen cevapların oranlarının dağılımı yüzde 52 ile o işletmede çalışıyor olmaktan gurur duymak, yüzde 23 ile işletmenin toplum için projeler yapması, yüzde 16 ile işletmenin tanınmış olması ve son olarak yüzde 9 ile işletmenin ailelerine önem vermesi olarak belirlenmiştir.[59]

---

[58] "Artık Onlar da Gönüllü", **Akşam Gazetesi**, 6 Haziran 2003 .
[59] Hanife Baş, " yenibir.com anket", **Hürriyet Gazetesi İK Eki**, 25 Mayıs 2003 .

Çalışanlar arasında yapılan diğer bir araştırmada, çalışanların çoğunun, keyif alacakları bir ortamda bulunmayı tercih edecekleri ortaya çıkmıştır.[60] İşlerinden istifa etmiş olan kişilere sorulan "Neden ayrıldınız" sorusuna verilen cevaplar arasında eğlenceli, yaratıcılığa açık aktivitelerin gerçekleşmemesi, keyif alınan bir ortam bulunmaması bulunmaktadır. Heves ve coşku, artan verimlilik, daha iyi müşteri hizmetleri, işletme ile ilgili olumlu bir yaklaşım geliştirerek çalışanın kalması ihtimalini belirgin biçimde yükseltmektedir.

İşyerinde uygulanan yarışmalar veya çeşitli etkinliklerin organize edildiği çalışan kulüpleri bu yönde oldukça etkilidir.[61] Çalışan klüplerine yapı olarak benzer özellikler sunan gönüllü çalışmalar ise, aynı şekilde çalışanların iş dışındaki bir ortamda birbirleriyle hoş vakit geçirmelerini sağlayarak eğlence yaratılmasına ve dolayısıyla keyif alınan aktiviteler gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür keyif alınan etkinlikler işletmeye karşı olumlu bir yaklaşım geliştirilmesini, dolayısıyla olumlu bir tutum oluşmasını sağlamaktadır.

Çalışanlar, aynı zamanda paylaşımda bulunmadıkları, ortak noktalarının olmadığına inandıkları destek veya koçluk alamadıkları ortamlarda çalışmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Kurumsal gönüllülük, çalışanların projelerde hazırlık ve uygulama aşamasında çalışanları bir araya getirerek kişisel paylaşım ötesinde iş dışında ortak bir konu yaratmaya destek olacaktır. Diğer yandan, farklı ortamlarda çalışanlar iş ile ilgili konuları da görüşme fırsatı yakalayarak iletişim için yeni bir kapı açılmış olacaktır.

Çalışanlar, işletmelerin alanlarıyla paralel bir projede yer aldıklarında, kurum misyonunu daha anlamlı bulmakta ve işletmeye bağlılıkları artmaktadır. Sigorta veya sağlık sektöründeki bir işletmede çalışanlar çocukların hastalıklardan korunmaları ile ilgili bir projede yer aldıklarında veya bir eğitim firması çalışanları okuma yazma kursunda ders verdiklerinde kendilerini işletmeleri ile daha bütünleşmiş hissedeceklerdir.

Axa Sigorta Grubu Topluma Destek Programları bu anlamda önemli bir global örneği oluşturmaktadır.[62] AXA Grup, altmışın üzerinde ülkede faaliyet gösteren, 65 Milyar dolar cirosu tüm dünyada toplam 130 bin çalışanıyla Fransa orijinli bir sigorta grubudur. On iki yıl önce Axa Grup, çalışanların toplum yaşamında aktif rol oynamasını sağlamak için "AXA Atout Coeur" örgütünü kurmuştur. AXA'nın faaliyette bulunduğu her ülkede bulunan, Grubun yardım örgütü, başlangıç olarak açık ve basit bir felsefe benimsemiştir: AXA'nın faaliyet gösterdiği ülkelerde, toplumsal dayanışma hareketlerini destekleyerek, daha az şanslı olan kişilere yardım amaçlamak. Örgüt, AXA çalışanlarının topluma doğrudan fayda sağlaması üzere gerekli maddi ve lojistik desteği sağlamaktadır. Örgüt, aktivitelerini kendi alanları paralelindeki çalışmalara yönlendirmeyi planlamaktadır.

---

[60] Beverly Kaye, **Sevin ya da Kaybedin**, Sistem Yayıncılık, Şubat, 2000, s.107 .
[61] İdil Türkmenoğlu, "Çalışan Klüpleri ve Motivasyon", **PERYÖN Dergisi**, Sayı 8, s.50 .
[62] Henry de Castries, "Hayırseverlik", **AXA Leaders Bülteni,** Aralık 2003, Sayı 30, s.12 .

2000 yılında, AXA, tüm çalışanlarına yardım etmenin zevkini tattırmak amacıyla global bir etkinlik düzenlemiştir. AXA 2000 olarak bilinen iki günlük etkinlikte 40'ın üzerindeki ülkede toplam 30,000 çalışan görev almıştır. 2002 yılında 700'ün üstündeki AXA Atout Coeur gönüllüsü Avustralya'daki AXA Challange' da bir araya gelerek ihtiyaç duyanlar için temizlik yapmak, hayırsever örgütler için bahçe işi yapmak, boya yapmak, giysileri ayırmak, çocuklar için aktiviteler düzenlemek, eşyaları paketlemek ve para temin etmek gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Yaklaşık 10 örgüt ve dernekle çalışan gönüllüler, 24-25 Ağustos tarihlerinde 5000 saatten fazla hayır işi yapmışlardır. Fransa'daki gönüllüler ise, 5 Ekim 2002 tarihinde engelli insanlar için bir dizi faaliyet organize etmişlerdir. Gönüllüler bu dayanışma gününde 150'den fazla gönüllü organizasyonu üstlenerek 1400'den fazla gönüllüyü bir araya getirmişlerdir. AXA Grubun faaliyetleri 40 kadar ülkede farklı tarihlerde devam etmektedir. Grup aynı zamanda gönüllü çalışmalardan bahsettiği her ülkenin kendi dilinde yayınlanan global bir bülten de yayınlamaktadır.

AXA Grubun tüm bu çalışmalarının hedefi topluma katkıda bulunacak bir çalışmanın içinde olmanın ötesinde çalışanların farklı ortamlarda yer alarak işletmeye ve misyona karşı inancının artmasıdır. Bu sebepledir ki, bir sigorta firması olarak sağlık konularına ve yaşlılar ve çocuklar üzerine odaklanmaktadırlar.

Çalışanların işe isteyerek gitmelerini sağlayacak, yeni şeyler yaratmalarına, kendilerini geliştirme isteği duymalarına, çok farklı bir misyon ile işlerini zenginleştirmelerine fırsat veren bir işletme için çalışmayı tercih edeceklerdir. Çalışanların daha önce fark etmedikleri yeni becerilerini ortaya çıkarmalarına, veya tam tersi iyi olmadıkları alanları fark etmelerine etki edecek projeler, bazı çalışanların bireysel kariyer planlarında değişiklikler yapmalarına, kendilerini faklı alanlarda da denemek istemelerine de sebep olabilmektedir.

Gönüllü çalışmalar aynı zamanda, çalışanlara içsel ve dışsal alanda özgürlük şansı vermektedir. Çalışanların kendilerini ekibin yaratıcı, verimli, düşünce üreten kişisi olarak hissedebilmeleri için zihinsel ve duygusal olarak istedikleri ve ihtiyaç duydukları alan içsel alandır. Zamanı, çalışma şeklini kendi kendine idare etmek anlamına gelmektedir. Dışsal alan ise, fiziksel dünyaya ve öncelikle çalışanların çalışma ortamına tekabül eder. Bir kişinin kendi dış alanı, istediği gibi giyinmek, istediği yerde çalışmak gibi konulara tekabül eder.

Rekabetçi piyasa ve ekonomik kriz koşullarında işletmeler klasik beklentilerin ötesine çıkmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla başvuru sağlama sistemi açısından ortaya çıkan bir başka önemli nokta da, çalışanların esneklik, yani belirsizliklere ve karışıklıklara uyum sağlama becerisine sahip olmalarıdır. Bunun için de çok çeşitli becerilere sahip kişiler en uygun adaylar olacaklardır. Gönüllülük çalışmaları, kişilerin farklı durumlarda nasıl davranacakları ile ilgili tecrübe edinmeleri ve bu yetkinliklerini geliştirmelerine destek olduğu için bazı işletmeler işe alım esnasında gönüllü tecrübeleri olan kişileri tercih etmektedirler.

2 . Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Çalışanların güçlü yetkinliklere sahip olmaları, günümüzün zorlaşan koşullarında oluşan rekabetçi piyasada büyük önem kazanmaktadır. Ancak yetkinlikleri* diğerlerine göre gelişmiş çalışanların işletmelerine fark yaratabilecekleri ortaya konmaktadır. Bunun bilinci ile hareket eden işletmeler bünyesinde oluşturulan eğitim ve gelişim çalışmaları altında toplanan faaliyetler bütünü, işletmelerdeki çalışanların yetkinliklerinin gelişimine yönelik olarak uygulanmaktadır.

Bu iki faaliyet birbirinden farklı olarak farklı durumlarda geçerli olmaktadır. Eğitim, çalışanların o anda veya gelecekte kullanmaları beklenecek yetkinliklerini geliştirmelerine yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Eğitim süreci, çalışanların işe başladıklarında sorumluluklarını ve işletmenin genel işleyişini tanımasına yardımcı olacak oryantasyon eğitimi ile başlamaktadır.

Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bir başka anlatımla işe en kısa zamanda uyum sağlanması amacıyla uygulanmaktadır. Oryantasyon programlarında amaçlardan biri de, işe alınan kişinin o işletmedeki tüm prosedürler, politikalar ile ilgili bilgi sahibi olmasıdır.[63] İşletme içerisinde çalışanın karşısına çıkabilecek her türlü durum ile ilgili bilgilendirme yapılırken çalışanın gönüllü çalışmalar ile ilgili de bir ön bilgi sunulması, oluşturulmuş olan gruba yani işe başlayan kişinin daha kolay adapte olmasını ve aktivitelere daha çabuk katılım sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

---

* Yetkinlik, etkin ve/veya üstün performansa yol açan tesadüfi olmayan bireysel özelliklerdir. Yetkinlik, genellikle bilgi, ilgi alanı ve kişilik özellikleri gibi niteliklerin birleşimidir. Kişinin sahip olduğu yetkinlikler ile işin gerektirdikleri arasındaki uyum ne kadar iyi ise, performans ve iş tatmini de o denli yüksek olur.

63 **A.e.**, s. 161 .

Çalışanların fark yaratabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetinden yoğun destek alınması en sağlıklı çözüm olarak görülmektedir. Pek çok farklı eğitim faaliyetine ek olarak gönüllü çalışmaların da toplumsal değerlerinin ötesinde eğitim ve geliştirme aracı olarak da kullanılabilecekleri son yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. İngiltere'de bulunan bir sivil toplum kuruluşu olan Time Bank tarafından yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin %94'ü çalışanlarına gönüllü çalışmaların yeni beceriler kattığına ve %58'i ise gönüllü çalışmalar ücretli tecrübelerden daha değerli olabildiğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Gönüllü çalışmaların nasıl bir eğitim aracı olarak kullanılabildiğini incelemeden önce eğitim ile gelişim arasında bazı temel farklılıkları açıklığa kavuşturmak gerekecektir.[64] Eğitim, bugüne odaklanmış, bugünkü performansı iyileştirmeye yönelik direkt bilgi veren katılımı genellikle zorunlu aktivitelerdir. Gelişim ise, gelecekteki performansı iyileştirmeye odaklanmış, katılımın zorunlu olmadığı ve direkt bilgi alışverişi izlenimi yaratmayan aktivitelerdir. Eğitimin daha belirgin tanımları da yapılmıştır. Buna göre "eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi" olarak ifade edilmektedir. Gelişim ise, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik eğitim faaliyetidir.

Gelişim, personeli şirketteki işindeki performansı yükseltmeye yöneliktir. Çalışan gelişimi, işletmenin kalite artırma, global rekabete ve sosyal değişime meydan okuma ve teknolojik ilerlemeyi ve iş tasarımındaki değişimi birleştirme çabalarının gerekli bir parçasıdır. Gelişimin sürekliliği işletmelerin uzun vadede başarıyı yakalayabilmeleri için zorunlu görülmektedir.

2000 yılı İnsan Kaynakları Kıyaslama Raporu'na göre, insan kaynakları yöneticileri, hareketli işgücünü tutmak için en etkili yöntemin "gelişme fırsatları sunmak" olduğunu belirtmektedirler.[65] Gelişme fırsatı olarak bakıldığında, klasik gelişim araçlarının yanında gönüllü çalışmalar da kişilerin belli bireysel yetkinliklerini geliştirmelerinde, kişisel kariyer çizgilerini şekillendirmelerinde önemli bir yöntem olarak günümüzde pek çok işletme tarafından görülmektedir. Ancak bu noktada, gelişim için gönüllü çalışmalar bir yöntem olarak kullanılacak ise, bazı hususların özellikle önem kazandığı belirtilmelidir.

---

[64] Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed. Doç Dr. Canan Çetin , Beta Yayınları, İstanbul 1999, s. 30 .

[65] PWC Araştırma Komisyon Raporu, **2000 İnsan Kaynakları Kıyaslaması Raporu**, Doğan Ofset, 2001, s. 27.

Gelişim aracı olarak gönüllü çalışmalar kullanılacak ise diğer eğitim ve gelişim programları gibi öncelikle belli bir planlama sürecinden geçmek zorundadır. Gelişim planlama süreçleri, ihtiyaçları belirlemeyi, gelişme hedefi seçmeyi, hedefe ulaşmak için işletme yönetimi ve çalışanlar tarafından yürütülmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi, hedefe doğru ilerlemenin nasıl ölçüleceğini tespit etmeyi ve gelişme için bir program oluşturmayı içerir. Gönüllü çalışmada da aynı şekilde, eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, topluma destek amaçlı bir program yaratılmalı ve ardından gönüllü çalışmanın sona ermesiyle tüm prosedürün sonuçları değerlendirilmelidir.

Gönüllü çalışmalar ile ilgili fayda-maliyet hesabını normal eğitim etkinliklerine benzer şekilde ölçülebilmektedir. Gelişim amacıyla kullanılabilecek ucuz bir yöntem olması açısından kurumsal gönüllülük diğer yöntemler yanında bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Alışılagelmiş işletme eğitimlerde, dışarıdan satın alınan eğitimler için eğitimin direkt maliyeti ve içeriden sübvanse edilen eğitimler için ise eğitimin organize edilmesi için gereken insan kaynakları departmanının maliyeti ciddi rakamları bulabilmektedir. Aksine topluma destek projelerinde genellikle çok az veya hiç maliyet yoktur, dolaylı maliyet ise topluma destek programlarını yöneten kişi veya kişiler tarafından yapılan masraflardır. Önemli olan nokta, gönüllü çalışmaların çalışanın isteği olmadan kesinlikle yürütülemeyecek olmasıdır.

Çalışmaları yöneten kişi veya kişilerin, çalışanların bu yönde istekleri olup olmadığına dikkat etmeleri ve çalışanlar arasında programlarda yer verirken ayırım yapmamaları hayati önem taşımaktadır. 1991 yurttaşlık hakları yasası gibi kanunlar, işverenler kadınlara ve azınlıklara; yönetim kademelerine hazırlanabilmeleri için gelişim aktivitelerine katılma olanağı sağlamalıdır ifadesini kullanmaktadır. Dolayısıyla, gönüllü çalışmaların tüm çalışanlara açık olması, sadece etik açıdan bir zorunluluk değil, çoğu ülkede yasal da bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

Uygun projeler geliştirildiği sürece, kurumsal gönüllülük ile neredeyse tüm becerilerin geliştirilmesi başarılabildiği görülmüştür. Tüm yetkinlikleri kişisel etkinlik, yönetim etkinliği ve iş yaşamında yetkinlik olarak gruplandırmak mümkündür. Yetkinlik Matriksi anlayışına göre, kişisel etkinlik, esas itibariyle kişinin kendi becerileri ve diğerlerine bağlı olan becerileridir. Örneğin, uyum sağlama, yaratıcı düşünme ve yenilik sunabilme, birlikte çalışabilme, etkileyebilme gibi. Yönetim etkinliği, diğerlerini organize edebilme yönetme becerileridir. Örneğin, karar verebilme, liderlik, proje yönetimi ve performansı arttırma becerileri gibi. İş yaşamında etkinlik ise işin tümünü etkileyecek genel iş becerileridir. Örneğin, müşteri odaklılık, mükemmellik ve sürekli iyileştirme, teknik ve profesyonel beceriler gibi.

1998 yılında Conference Board tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışanlar gönüllü çalışmaların iletişim becerileri, organizasyon ve zaman becerileri, insan yönetimi becerileri (ilgilenmek, dinleme ve tartışma), sorumluluk alabilme ve değer bilme, planlama becerileri, bütçeleme becerileri, dayanma becerileri (stres yönetimi, öncelikleri belirleme) gibi yetkinliklerinin gelişmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Gönüllü çalışmaların, çalışma arkadaşlarını daha rahat anlama ve çeşitliliğe saygı, zorluklar karşısında daha yaratıcı tavırlar sergileme, planlı risk alabilme becerisinde gelişim, toplumsal yükümlülükler karşısında daha geniş bir anlayış, kişisel yeteneklerinin ve değerinin daha net farkına varma gibi konularda fikirlerini geliştirme ve tavırlarını iyileştirme imkanı sunduğunu belirtmişlerdir.

Kurumsal gönüllülüğün tercih edilmesine neden olacak bir diğer nokta da becerilerin ticari risk taşımayan bir alanda rahatça denenerek geliştirilme fırsatının yakalanmasıdır. Günlük iş yaşamında riske edilemeyecek bazı durumlar, topluma destek projelerinde uygulanarak denenebilmektedir. Gönüllü çalışmalara normalde eğitimlerde varolmayan gerçek hayat durumlarının da eklenmesiyle varolan eğitim programlarını zenginleştirmek de mümkündür. Beklenmeyen bir durum ile, çalışanlar yaratıcı olma,. problem çözme yetkinliklerini geliştirme fırsatı yakalayacaklardır. Önemli olan nokta, topluma destek programlarının klasik eğitim modellerine bir alternatif olarak değil, onlara ek bir model olarak kabul edilmesi gereğidir.

3 . Performans Yönetimi Fonksiyonu

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınma sürecinde beceri, tecrübe ve beklenen özellikleri açısından değerlendirilirken, daha sonra gösterdiği performans değerlendirilir. Dolayısıyla, çalışanın iş başındaki her türlü performansı, kişisel gelişimi ve ekip içindeki çalışma anlayışı performansını belirleyecek unsurlar arasında yer almaktadır.[66]

Performans değerleme çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Bu görüşü estekler nitelikteki İnsan Kaynakları Kıyaslaması Araştırması'nda 2000 yılında Türkiye'den katılan işletmelerden % 91'inin performans değerleme çalışması yaptıkları ortaya konmuştur.

---

[66] Kaynak, **a.g.e.**, s.205 .

Performans yönetimi, genel olarak belli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Performans değerlemenin önemli bir yanı, çalışanların kişisel kariyer planlamaları için performansta ortaya çıkacak verileri kullanmalarıdır.

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanlara birer hedef verilmekte ve bu hedeflerin departman hedeflerine ve onların da işletmenin genel hedeflerine hizmet etmesi beklenmektedir. Hedefler, işletmenin tercihlerine göre, sadece faaliyet alanı ile ilgili olmayan farklı çalışmaları da içine alabilmektedir. Gönüllü çalışmalar da aynı şekilde kişilerin iş tanımlarında yer verildiği sürece performans değerlendirmesine konu olabilmektedir. İş tanımları, performans kriterlerinin belirlenmesine yardımcı olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Performans yönetimi sistemleri, işletmenin hedefleriyle çalışanın hedeflerinin aynı doğrultuda olmasını, böylece başarı yaratılırken herkesin ortak bir yaklaşıma sahip olmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Sistemin hedefleri arasında iş yapış şekillerinin çalışanlar ile birlikte planlanmasını sağlamak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve işletme içinde daha hızlı ilerlemelerini sağlamak ve çalışanlar için geri beslemeyi sağlamak gelmektedir.[67] Sistem yardımıyla çalışanların yıllık eğitim ihtiyaçları belirlenir ve ücretlendirmede kullanılan performans zamları için adil bir ölçüm aracı yaratılmış olur.

Performans Yönetimi Sistemi içerisinde işletmenin stratejilerine göre kurumsal gönüllülük çalışmaları belli bir yüzdeye sahip olabilmektedir. Pfizer İlaç firması, yıllık performans yönetimi sürecinde kurumsal gönüllülüğe düzenli yer veren işletmelerden biridir.[68]

Pfizer İlaç firmasının performans yönetimi sistemi kısaca şu şekilde özetlenebilir: Pfizer İnsan Kaynakları, performans sistemini iki bölüme ayırmıştır. İş tanımlarının olduğu bölümde çalışanın sürekli yapmakta olduğu, işinin bir parçası kabul edilen sorumluluklar yer almaktadır. Dönemsel sorumlulukların yer aldığı bölümde ise çalışanın belli bir süreyle yürütmekle sorumlu olduğu sorumluluklara yer verilmektedir. Belli bir süreyle yürütülmekte olan sorumluluklar arasında eğer çalışan o dönemde gönüllü çalışmaların içinde yer aldı ise bu çalışmalara da yer verilmektedir. Burada önemli olan, işletme içinde yer alan farklı iş odaklı projeler ile aynı ağırlıkta ve ciddiyette değerlendirilmekte ve dönem sonundaki hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı gözlemlenmektedir.

---

[67] Esra Bozkurt, "PERYÖN Performans Yönetimi Eğitim Notları", İstanbul, 5 Haziran 2003 .
[68] Serpil Başok, "Pfizer Performans Yönetimi Sistemi Mülakatı" , 11 Haziran 2003 .

Pfizer İlaç'ta pek çok çalışma takımlar halinde sürdürülmektedir. Topluma Destek Programları da "Toplum Takımı " adındaki bir çalışma grubu tarafından yürütülmektedir. Pfizer'de bu çalışmalara katılan en fazla 6 veya 7 Toplum Takımı üyesinin çalışmaları, performans sisteminde dönemsel sorumlulukların altındaki "takım çalışmaları" bölümünde değerlendirilmektedir. Yıllık seçilen Toplum Takımı üyelerinin performans notları tüm üyelere eşit olacak şekilde dağıtılmaktadır. Takımda oldukları yılki performanslarına göre "üstün başarı", "başarılı" veya "gelişmeye açık " olarak derecelendirilen Toplum Takımı üyeleri, seçildiklerinde belirledikleri hedefler doğrultusunda gelen talepleri bütçe doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Pfizer'in belirlemiş olduğu eğitim ve sağlık konuları çerçevesinde gerçekleşen projelerin yanında bir sonraki yıl için yeni toplum takımı üyelerini belirlemek de sorumluluklarından biri olarak kabul edilmektedir.

Performans yönetimi kriterleri arasında gönüllü çalışmaların da yer aldığı en önemli işletme örneklerinden olan Pfizer İlaç'ta insan kaynakları fonksiyonları ile gönüllü çalışmaların nasıl karşılıklı etkileşim durumunda oldukları net şekilde görülmektedir. Gönüllü çalışmalar ile çalışanın belli gelişime açık yetkinlikleri olumlu etkilenmekte, aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonlarının gönüllülüğü nasıl destekler şekilde yapılandırıldığı gözlemlenebilmektedir.

B . İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusunda Gönüllülük

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin etkinliği yönünde sürdürdüğü tüm uygulamalarla temelde işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek vermek amacını gütmektedir. Çalışanların beceri ve yetkinliklerine uygun olarak etkin istihdam yaratmak, işletmeye iyi eğitimli ve yüksek motivasyonu olan çalışanlar sağlamak, çalışanların iş tatminlerini ve kişisel gelişimlerini arttırmak, işletme içerisindeki iş yapış kalitesini yükselterek işletmenin çalışmak için tercih edilen bir yer olmasını sağlamak, sosyal sorumluluk sahibi etik değerleri gözeten bir davranış ortamı yaratmak ve toplum, işletme, çalışanlar ve grupların karşılıklı avantajı yönünde değişimi yönetmek de önde gelen amaçları arasındadır.

1 . Çalışanla İlişkiler ve İletişim

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında, işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. İletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin kurulabilmesi için kişiler arasında bir ilişkinin yaratılması gerekmektedir. Aslında iletişim, anlam transferi, sosyal değerlerin iletilmesi, deneyimlerin paylaşılması gibi noktaların hepsini kapsamaktadır.[69] Dolayısıyla, iletişimin kişileri birbirlerine bağlayan ve onların sosyal bir grup olabilmelerini sağlayan bir etkileşim olduğu söylenebilmektedir.[70] Aynı zamanda, iletişim kullanılarak yönetim ve çalışanlar işletmenin ortak hedeflerine ulaşmak için işbirliğini sağlamaktadırlar.[71]

Hiçbir grup, iletişim olmadan varolamaz. İşletmelerin de çalışanları arasında etkin iletişim olmadan başarılı olması mümkün olmayacaktır. Bu sebeple, iletişime verilen önem her geçen gün artmaktadır. 2000 yılı İnsan Kaynakları Kıyaslaması Raporu'na göre, organizasyonel değişim, işletme içi iletişim, çalışma verimi, çalışanları işletmede tutmak gibi konular en yüksek yüzdelere sahip insan kaynakları konuları olarak dikkat çekmektedir.[72]

İletişim olarak adlandırdığımız alıcı ve gönderici arasındaki akış, sözlü (radyo, televizyon, telefon ve toplantılar gibi), sözsüz (beden dili) ve yazılı (e-posta, internet, intranet gibi) gerçekleşebilir. Özellikle gönüllü çalışmalar ele alındığında, iletişimin her türlü şeklinden farklı ortamlarda yararlanıldığı ve tek sefer için değil belli bir süre boyunca iletişimin devam ettiği gözlemlenmektedir. İşletme içindeki sağlıklı iletişimin çalışanların işletmeye sadakatlerini olumlu etkileyen bir faktör olduğu kabul edildiğinde, gönüllü çalışmaların yoğun iletişimi gerekli kılmasının işletmeye önemli katkıları olduğu da ortaya çıkmaktadır.[73]

---

[69] Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 140 .
[70] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s. 206.
[71] Kaynak, **a.g.e.**, s. 429 .
[72] PWC Araştırma Komisyon Raporu, **a.g.e.**, s. 12.
[73] Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, İstanbul, 1999, s. 262 .

2 . Ekip Çalışması

Günümüzün iş yaşamında hiçbir projenin ayrı ayrı bireylerin çalışması ile başarılamayacağı ve zorlukların üstesinden çalışanların tek başlarına gelemeyecekleri görülmektedir. Zaman içerisinde sinerjinin gücünün farkına varılması ve her geçen gün projelerin daha karmaşık bir yapıya kavuşması ekip çalışmalarını çok kullanılır hale getirmiştir. Ekip çalışmalarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi de aslında çalışanlar arasındaki etkin iletişim süresince gelişen paylaşımla birlikte mümkün olabilmektedir.

Ekip çalışması ile takım çalışmalarının birbirlerinden ayrılmaları gerekmektedir. Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Bir takımın etkili ve başarılı faaliyetlerde bulunmasına katkısı olan etmenlerin başında takım üyelerinin birbirlerini karşılıklı kabul etmesi ve aralarındaki iletişim gelmektedir. Ekip ise, üye sayısı sabit olmayan, değişime açık, tek hedefi başarı olmayan etkin paylaşımın olduğu gruplardır.

İdeal bir ekipte yer alacak ekip üyelerinin sahip olması gerekecek özellikler yüksek duygusal enerji, hayata ve insanlara olumlu bakış açısı (iyimserlik), yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duymak ve başkalarını da hesaba katan anlayışa sahip olmak olarak özetlenebilir.[74] Gönüllü çalışmaların tümü ekipler içinde yürütülmek durumundadır. Kaynakların oldukça kısıtlı olduğu, belli problemlerin çözümüne yönelik gelişen ekip çalışmalarında yer almak, çalışanların iş ortamlarında da ekip çalışmalarını daha rahat yürütmelerine imkan verecektir.

3 . Çalışan Motivasyonu

İnsan kaynaklarının işletmelerde, insan üzerinden verimliliği arttırmak amacına yönelik tüm çalışmaları aslında bir amaca yöneliktir. Cüneyt Ülsever 'e göre bu tek kelimeyle "motivasyon"dur. [75] Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Tüm işletmelerin ortak hedefleri çalışanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Belli bir işi gerçekleştirmeye yönelik istek motivasyon olarak tanımlanmaktadır.

---

[74] Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002, s. 89 .
[75] Ülsever, **a.g.e.**, s. 36 .

Kişinin çalıştığı işe uygun olması ve çevre koşullarının düzenliliği, işte belirli imkanların olması kişinin işinde gerekli çabayı göstermesi için yeterli olmayabilir. Çalışanların işlerindeki performansları pek çok farklı noktadan etkilenmektedir. Bunlardan koşulların uygunluğu ardından en önemlisi çalışanın o işi yapmayı istemesi, yani motivasyondur.

İnsanların işlerinde başarılı olmaları, iyi hizmet üretebilmeleri ve yaptıkları işte mutlu çalışmaları için motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, çalışanların yaptıkları işte daha başarılı olmalarını sağlayarak performanslarının da artmasını sağlar. İyi motive olmuş bir çalışan ile olmamış arasındaki performans farkı kesinlikle büyük oranda olacaktır.

Yöneticiler, en yüksek verimi elde edebilmek için çalışanları bazı motivasyon araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için insanları motive edecek nedenler öncelikle saptanmalıdır. Böylece, çalışanların hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir.[76] Ancak, bunu sağlamaya yarayacak motivasyon araçları sonsuzdur diyebiliriz. Her bir kişinin belli bir zamanda belli bir iş için motive olacağı nedenler farklı olacaktır. Tüm bu farklılığa rağmen, motivasyon ile ilgili bazı net tanımlara ve verilere ulaşmış durumdayız.

Motivasyonun farklı tanımlarından birine göre, motivasyon (güdülenme), davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten iç durum olarak tanımlanabilir.[77]

Bir diğerine göre, motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. İnsan kaynakları bakımından çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır.

Motivasyonun ilgili olduğu belirtilmiş olan bireysel ihtiyaçlar, gönüllülük kararında da belirleyici bir faktördür. Gönüllü örgütlere dahil olup etkinlik gösterme, karşı tarafa yardımın yanında aslında belirli bireysel ihtiyaçların uzantısıdır. Bireyler, öncelikle temel kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girer ve çalışırlar. Bu çalışma karşılığında çalışanlar zamanla daha ileri bazı kişisel ihtiyaçlarını da karşılamayı hedeflemektedirler. Bu ihtiyaçlar ise, sadece maddi ihtiyaçlar değil, aynı zamanda gelişim ile ilgili olan ihtiyaçlardır.

---

[76] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 2001, s. 491 .
[77] Jack Drever "Motivation", **A Dictionary of Psychology**, Middlesex, Penguin Books, Ltd. 1971 .

Çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik güdüleri, onları kurumsal gönüllülük çalışmasında bulunmaya, bu gruba dahil olmaya itmektedir. Üyelerin gönüllü takımlara katılma nedenleri ve bu çalışmalarla hangi güdülerini tatmin ettikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:[78]

Nedenlerden en önemlisi olan güvenlik; çalışanın bir gruba dahil olmakla, tek başına olmanın yarattığı güvensizlik duygusundan kurtulmasını sağlamaktadır. İnsanlar kendilerini bir gruba dahil olduklarında daha güçlü hissetmektedirler. Ayrıca, başkaları tarafından önemli görünen bir gruba dahil olmak grup üyelerinin diğer insanlar tarafından fark edilmesini ve bununla da övünmelerini sağlar. Gönüllü bir aktivitede yer alıp başarılı sonuçlar alan bir grubun üyesi olan kişi işletme içinde taktir toplayacaktır. Araştırmalar bir gruba dahil olan insanların kendilerini daha değerli bulduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle gönüllü çalışmalarda paylaşımda bulunan çalışanlar, yardımlaşma duygularını daha yoğun hissedecek ve kendilerini iş dışında değerli bir amaç için uğraşırken daha değerli hissedeceklerdir.

Yakın ilişki; bir gruba dahil olmak insanların sevgi ve aidiyet duygularını tatmin eder. Gönüllü çalışmaları paylaşan gruplar çok daha hızlı kaynaşmakta ve birliktelikleri daha uzun süreli olmaktadır. Çalışanlar tek başlarına elde edemeyecekleri birçok şeye grup çalışması sayesinde kavuşurlar. Pek çok kişi, sivil toplum kuruluşlarına dahil olmaya kendi başına cesaret edemeyecek veya kendi kendine planlayamayacak iken grup olarak kendini çok daha rahat hissetmektedir. Bazı işler için tek kişinin bilgisi yeterli olmamaktadır. Faklı konulardan anlayan kişilerin katılımıyla etkin sonuçlara varılabilir. Gönüllü çalışmalar için projeleri gerçekleştirmek tek başına mümkün değilken grup halinde hızlı bir şekilde sonuca ulaşılabilmektedir.

Bir diğer nokta da kişilerin işyeri dışında ilgi duydukları konulardır. Örneğin, aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din v.s. gibi ilgi alanları her çalışanın hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların özel yaşamına saygılı olma, yöneticiler için işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek için önemli bir husustur.[79] Gönüllü çalışmalar da, kişilerin zaman ayırarak gerçekleştirmek isteyecekleri önemli alanlardan biridir. İşletmelerin çalışanlarına bu konuda destek olması, iş saatlerinde karşılıklı anlaşarak vakit ayırmasına olumlu yaklaşması çalışanlar açısından karşılıklı işbirliğini geliştirici bir unsur olacaktır.

---

[78] Erol Eren, **Örgütsel Davranış**, Beta Yayınları, 2001, s. 475.
[79] **A.e..**, s.512.

III . Çalışanlar ve Kurumsal Gönüllülük

Çalışanların gönüllü çalışmalarda yer almaları, kişisel ve profesyonel gelişimleri için büyük önem taşımaktadır. Çalışmalarda öğrendiklerini ve tecrübe ettiklerini kullanabilmeleri için öncelikle işletme yönetiminin onlara bu çalışmaları tanıtmaları ve onların motive olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar günlük rutin işlerinden kopmalarının yönetim ve diğer çalışanlar tarafından olumsuz karşılanabileceğini düşünebilir veya daha önce tecrübe etmedikleri bir aktivite içinde yer almak için çekingen davranabilirler. Dolayısıyla, yönetimin çalışanları bu yönde motive etmek için bir dizi destekleyici çalışma yapması zorunlu görülmektedir.

A . İşletmelerde Haberleşme ve Çalışanlara Programların Duyurulması

Çalışanlara gönüllülük programlarının duyurulması ve geri dönüşlerin proje süresince paylaşılması yoğun bir haberleşme ağını gerekli kılmaktadır. Çalışanın, işletmenin sosyal yapısına dahil olması da, geçerli haberleşme ilişkilerini kavraması ve karşılıklı etkileşim zincirine dahil olması ile mümkün olabilmektedir.[80]

Haberleşme kelimesi "bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır bir şekilde bir kişiden diğeri veya diğerlerine aktarması" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım aslında, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını; bu aktarma (nakil) işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir.[81] İletilmek istenen mesajın karşı taraftan doğru algılanması için en etkin yöntemlerin kullanılması ve mesajın alıcıda ilgi uyandırması gerekmektedir.

Günümüzde bilgisayar ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi işletme içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel ve sağlıklı bilgiyi alma olanağı ile işletmeler çalışanları ile iletişimi sağlamak amacıyla bu teknolojinin sağlamış olduğu ve oldukça yaygın olarak kullanılan intranet (sadece çalışanlara açık olan web sayfası) ve e-posta yöntemlerini oldukça sık kullanmaya başlamışlardır.

[80] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1997, s.278.
[81] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 354.

Gönüllü çalışmalar açısından bakıldığında ise, proje süresince biriken bilginin sadece katılımcılardan oluşan kapalı bir grupta kalmaması, tüm işletme çalışanlarıyla paylaşılması büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bilgilendirmenin web sayfası, intranet veya işletme basılı yayınları, panolar gibi araçlarla duyurulmasının etkiyi ve katılımı arttıracağı kesindir. Alternatif haberleşme araçlarından sözlü haberleşme aracı olan toplantılar ise, telefon görüşmeleri ve diğer bir online araç olan memorandum da diğerlerine oranla daha az da olsa gönüllü projeleri yönetenler tarafından kullanılmaktadırlar.

B . Gönüllü Yönetimi ve Motivasyon

Kişilerin gönüllü çalışmalarda neden bulundukları konularında günümüzde gelişen bir literatür mevcuttur. Çoğu araştırmacı psikoloji veya sosyoloji temelli olmasına rağmen bazı felsefe ve din odaklı araştırmaların da yayımlandığı görülmektedir. "Virtious Giving" adlı eserde (Indiana Üniversitesi Yayınları, 1994), felsefeci Mike W. Martin, gönüllülerin gönüllü çalışmaları insan erdemleri ve toplum ideallerine bağlı olarak değerlendirmeleri gerektiğini savunmaktadır.[82]

Yine felsefe bakış açısıyla insanların gönüllü çalışmalarda bulunmalarının pek çok farklı nedeni mevcuttur. Bazı bireyler tamamen altruistik** sebeplerle insanlara yardım etme güdüsünü taşırken, bazıları hayırseverlik ile toplum için iyi olanı yapma güdüsüyle hareket etmektedir.[83] Farklı sebepler olmasına rağmen ortak olan, insanları psikolojik temeli olan bazı güdülerin harekete geçirdiği gerçeğidir.

Psikolojide, güdülenme olarak da adlandırılan motivasyon konusunda ortaya atıldığından bu yana en geçerli görüş olan Abraham Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi"ne göre insan ihtiyaçları derecelerden oluşmaktadır ve kişi en alttakini tatmin ettikten sonra bir üsttekine geçilmektedir. Seviyeler en alttan üste doğru fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve öz gerçekleştirme olarak sıralanabilir.

---

[82] "1997 National Survey of Volunteering in the UK", Institute for Volunteering Research, (Çevirimiçi) http://www.ivr.org.uk, 8 Nisan 2003 .

** Felsefede altruizm, etik egoizmin karşılığı olarak da kullanılan bir terimdir. Altruist, ahlakın sadece kişisel çıkarlara dayandırılamayacağını savunur. Diğer bir deyişle, başkalarının iyiliği için çalışmak ahlak için zorunlu bir koşuldur, fakat başkalarına yardım etmeyi istemek yeterli koşul değildir.

[83] Antony Flew, "Altruism", **A Dictionary of Philosophy**, Pan Books, London 1979, p. 10.

En alttaki üç grup, temel ihtiyaçlardır, çünkü bu ihtiyaçlar, kişinin sağlıklı şekilde yaşamını sürdürmesi için gereklidir. Üstteki iki grup ise, gelişim ihtiyaçlarıdır, kişiliğin sosyal ve psikolojik gelişimi ile ilgilidir. Büyüme ihtiyaçlarından saygınlık ihtiyacı, olumlu kişisel imaj oluşturma ve kendine saygı ile başkalarından saygı görme hedefine yöneliktir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir.

Sadece Maslow'un teorisine bakarak insanların en üst seviye olan "kendini gerçekleştirme" seviyesinde gönüllülük yapacağı sonucuna varılabilir. Diğer tüm seviyelerde, teoriye göre kişiler kendilerine ait çeşitli güdülerini gerçekleştirme amacıyla davranışlarına yön vermektedirler.

Gönüllülüğün önemli bir kısmı tarihten bu yana fakir insanların arasında birbirleriyle paylaşma, zor durumda kalana yardım etme şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bakış açısıyla, kişinin kendi güdülerini tatmin etmek için çalışıyor olması, bencil davranacağı, başkalarına yardım etmeyeceği anlamına gelmeyecektir. Çoğu Maslow yorumlayan bilim adamına göre, kişilerin çeşitli ihtiyaç seviyelerinde gönüllülük yapmayı istemelerine rağmen, evsiz bir kişinin bir müze için veya çevre sorunları için gönüllülük yapmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Dolayısıyla kişilerin, bulundukları ihtiyaç seviyesi veya altındaki ihtiyaçlara yönelik yardımlaşma tekliflerine olumlu bakacakları sonucuna varmak anlamlı görülmektedir.

C . Takdir ve Ödüllendirme

Çalışanların kurumsal gönüllülük çalışmalarına yönlendirilmeleri ve daha sonrasında çalışmalara da istekli olarak katılmalarını sağlamak için öncesinde gerçekleşmiş projelerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi gerekecektir. Gönüllü çalışmalarda yer almış veya katkıda bulunmuş profesyonellerin fark edildiklerini ve yaptıkları çalışmaların değerli bulunduğunu hissetmeleri için çeşitli şekillerde ödüllendirilebilmektedirler. Özellikle gönüllülerin motivasyonlarının takdir edilmek ile arttığı araştırmalar sonucu ortaya konmuş bir gerçektir.[84] Resmi bir şekilde, yönetim veya gönüllü çalışmaları yöneten komite tarafından gönüllülerin ödüllendirilmeleri yanı sıra, gayri resmi yollarla takdir belirtmek de kullanılan bir yöntemdir.

Resmi takdirler, yazılı bir sertifika, basına verilecek bir ilan veya genel müdürün imzalamış olduğu bir mektup formunda olabilmektedir. Resmi takdirin en önemli özelliği çalışanına sunacak işletme tarafından standart olarak uygulanıyor olmasıdır.[85] Gönüllüyü ödüllendirmek amaçlı bir plaket eğer belli bir durum gerçekleştiğinde her seferinde veriliyorsa o halde resmi bir takdirden bahsedilebilmektedir.

Örneğin, ilk gönüllülüğünü gerçekleştiren bir çalışana sertifika verilirken, uzun yıllar hizmet etmiş bir diğerine plaket veya büyük ödül verilmesi her yıl tekrar ediliyor ise anlamlı ve değerli olacaktır. İşletme eğer belli bir resmi takdir prosedürü hazırlamadı ise hizmet edilen süre, katılınmış olan projeler veya başarı hikayeleri derlenerek hazırlanabilir. Prosedür olduğu sürece işletmede uygulanan gönüllü projeler veya kişiler değişse de aynı süreç devam edecektir. Dolayısıyla, gönüllü çalışmaların kurumsal olarak benimsendiği görüşü çalışanlar tarafından kabul edilecektir.

Bazı durumlarda işletmeler gayri resmi takdir yöntemlerini de tercih etmektedirler. Gayri resmi takdir, şahsidir ve kişinin veya komitenin diğerinin yaptığı ile ilgili düşüncesini belirtmektedir. Gönüllü çalışmaya katılan kişilere çiçek, balon, küçük bir teşekkür notu gibi maliyetli olmayan ödüller verilebilmektedir. Ancak, tüm bu ödüller için önemli olan, çalışana hangi başarısından dolayı veriliyor olduğunun açıkça ifade edilmiş olmasıdır.

Gönüllü çalışana sunulacak takdir ve ödüllendirmeler, sadece bir kişi için değil, birden çok kişi veya tüm gönüllü komitesi için uygulanabilmektedir. Tüm komitenin ödüllendirileceği durumlarda, birlikte küçük bir parti veya herkese özel bir hediye tüm grubun motive olmasını sağlanabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, çalışanlara adil ödüllendirme yapılması ve proje tamamlandıktan kısa bir süre sonra yapılması olmalıdır.

---

[84] Nancy Mc Duff, Building **Effective Volunteer Committees**, Mcduff/Bunt Associates, Inc., New York1999, p.88 .

[85] **A.e..**, s. 88 .

Araştırmalarda, ödüllendirmelerin başarı gerçekleştikten sonra verilen süre ile motivasyon arasında ters orantı olduğu ortaya çıkmıştır.

Gönüllü çalışmalarda karşımıza çıkan takdir ve ödüllendirme başlığı, insan kaynakları yönetiminde başarılı veya doğru bir çalışma veya harekette bulunan çalışanlara davranışlarının devamı için sunulmakta olan takdir ve ödül sistemleri ile aynı hedefi taşımaktadır. Bu anlamda, aslında insan kaynakları fonksiyonlarının gönüllü çalışmalara çalışanları yönlendirmede nasıl kullanıldığı ve gönüllü çalışmaların da insan kaynakları uygulamalarını nasıl şekillendirdiği görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM :

TÜRKİYE'DE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK

I. Kurumsal Gönüllülüğün Ortaya Çıkışı

İnsanoğlunun var oluşundan bu yana zor koşulları aşabilmek için yardımlaşma büyük önem taşımıştır. Doğaya karşı direnme ile başlayan savaş, açlık, savunma gibi temel ihtiyaçların ancak insanların birlikte karşılaması ile üstesinden gelinebilmiştir. Günümüzde halen devam etmekte olan bu savaşlar eğitim, sanat gibi daha gelişmiş alanlara kaysa da açlık, doğal afetler gibi yüzyıllardan bu yana devam etmekte olan problemlerle de insanoğlu başetmek zorunda kalmaktadır.

Antik çağdan bu yana dünyada örneklerine rastlanmakta olan topluma destek programlarından kurumsal gönüllük ise, yardımlaşmanın ve birlikte baş edebilmenin göstergesidir. Bu değerin üzerinde önemle duran gelişmiş ülkelerin gönüllülüğün gelişimi yönündeki atılımları her geçen gün çoğalmaktadır. Haziran 2003'te Brüksel'de Avrupa Gönüllülük Merkezi'nin (The European Volunteer Centre), Avrupa Birliği Parlamentosu'nda ilan ettiği "Avrupa Gönüllülük Manifestosu", Avrupa Birliği'nin gerek yasama anlamında gerekse finansal anlamda gönüllülüğü desteklemesini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Manifesto, Avrupa Parlementosu üyelerinin, tüm gönüllüleri ve gönüllü organizasyonlarını saygıyla karşılayıp desteklemelerini, gönüllü hareketinin demokratik sürecin bir parçası olduğunu kabul etmelerini, gönüllülüğü toplumda birleştirici etmen olarak görmelerini, gönüllülük hareketinin ulusal ekonomilere büyük katkısı olduğunu göz ardı etmemelerini öngörmektedir.

Avrupa ile entegrasyonun büyük önem taşıdığı günümüz Türkiye'sinde gönüllülüğün de bu paralelde özel sektör ve kamu tarafından desteklenmesi beklenmektedir. Aslında Türk iş dünyasının literatürüne gönüllülük kavramı geniş anlamda 1999 İzmit Depremi'nden sonra girebilmiştir. Deprem öncesinde topluma kurumsal destek programlarından çoğunlukla sponsorluk, bağış gibi çok eski yıllardan bu yana tüm dünyada süregelen yöntemleri tercih eden işletmeler, depremin ardından yeni bir yöntemle tanışmış ve hızla bu yeni yöntemi sahiplenmiştir.

17 Ağustos 1999'da İzmit merkezli gerçekleşen depremin ardından, tüm bölgede binlerce insanın vefat ettiği, binlercesinin ağır yaralandığı bir manzara ortaya çıkmıştır. Kızılay ve diğer ilgili resmi kurumlar, bu ani kriz durumuna hazırlıksız yakalanmış ve hizmetlerini mağdur kişilere sunmakta büyük oranda yetersiz kalmışlardır. İstanbul'da veya Türkiye'nin diğer az zarar görmüş veya görmemiş bölgelerinde yaşayan halk kurumların yetersiz kaldığını medya aracılığıyla da gözlemleyerek yardım edebilmek için harekete geçmiştir. Toplumun bireylerinden oluşan işletmeler de, bu yardımda pay alabilmek için çalışanları adına kurumsal bazı girişimlerde bulunmuşlardır. Kurumsal girişimler, mağdur kişilere kalacak yer sağlama, kıyafet ve yemek yardımının yanı sıra çalışanlarının da isteğiyle gönüllü projelerde bulunma olarak da kendini göstermiştir.

Deprem süresince pek çok işletme kurumsal gönüllülüğü ilk defa uygulamış ve kendilerini tatmin eden bu çalışmaların öncelikle sadece topluma katkıları açısından devam etmesini arzulamışlardır. Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin kurulması yönündeki ilk çabaların da bu çalışmalarda yer alan işletmeler tarafından sürdürülmesiyle, kısa bir zaman içinde kurumsal gönüllülük yönünde belli bir bilinç de yerleşmeye başlamıştır. Depremin yaralarının sarılmasının ardından, farklı konularda çeşitli projelerle gönüllülüğü desteklemeye devam eden işletmeler, kurumsal gönüllülüğün topluma destek olmanın verdiği hazzın yanında çalışanlarına bir vizyon kazandırdığını, işletmeye sadakat sağladığını, kamuoyunda iyi bir imajla tanınırlık sağladığını fark etmeye başlamışlardır. Kurumsal Gönüllülüğün ilk ortaya çıktığı ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nde gönüllülüğe odaklanmış sivil toplum kuruluşlarının yaptıkları araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu üzere, dünyanın farklı ülkelerinde de kurumsal gönüllülük toplumu, birlikte çalışılan sivil toplum kuruluşunu, çalışanları ve işletmeyi olumlu etkilemektedir.

İlk ortaya çıktığında, gönüllü projelerde bulunan işletmelerin ağırlıklı olarak yabancı sermayeli oldukları dikkat çekmiştir. Bunun temel sebepleri, yurt dışındaki merkezlerinin gönüllü çalışmaları destekleyen anlayıştaki görüş farkının etkileri ve Türkiye merkezli işletmelerin çoğunlukla ağır kriz dönemlerinde daha kolay etkilendikleri için faaliyetlerine odaklanmayı tercih etmeleri, çalışanlarına gönüllü çalışmalar için izin verme veya herhangi bir harcama yapmayı düşünmemeleri olarak özetlenebilir. Ancak bugün Türk sermayeli işletmelerin de gönüllü projelere yabancı ortaklı işletmeler oranında destek verdikleri görülmektedir.

II . Faaliyet Alanı ve İlgili Organizasyonlar

Türkiye'de kurumsal gönüllülük ile ilgili çalışmaları bulunan çok az sayıda kurum bulunmaktadır. Zamanla kurumsal gönüllülük kavramının daha çok işletme tarafından uygulanması ile destek vermekte olan sivil toplum kuruluşlarının ve danışmanlık firmalarının sayısının artması kaçınılmaz olacaktır. Bu çalışmada, işletmelerden kurumsal gönüllülüğün gelişimine en önemli katkılarda bulunan kurumlara yer verilmiştir.

A . Faaliyet Alanı

Kurumsal gönüllülük kavramının faaliyet alanına tüm toplumsal, sanatsal ve çevre çalışmaları girmektedir. Günümüzde işletmelerin çevre temizliğinden eğitime, spordan kültüre her alanda gönüllü projeler ürettiğine ve faaliyetler gerçekleştirdiğine tanık olunmaktadır. Özellikle işletmeler kendi faaliyet alanlarına uygun olan veya hedef kitlesine yaklaşabileceği sektörlerdeki gönüllü çalışmaları tercih etmektedirler. Bu tür tercihlerde bulunan işletmelerin pazarlama faaliyetlerine de önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, gönüllü çalışmaları belli başlıklar altında toplamak veya kurallar içerisine kısıtlamak gelişimi açısından doğru olmayacaktır.

B. İlgili Organizasyonlar

Kurumsal gönüllülük alanında faaliyet göstermekte olan çeşitli kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşların bir kısmı kar amacı güden danışmanlık firmaları iken, bir kısmı ise kar amacı gütmeyen dernek statüsündedir. Bu kuruluşların misyonlarında yer alan kurumsal gönüllülük bilinirliğini ve uygulamalarını genişletmek amacı altında aslında, işletmelerin pazarlama ve insan kaynakları çalışmalarında bir alternatif yaratmak ve organize edilen faaliyetler ile sivil toplum kuruluşlarının projelerine önemli oranda gönüllü desteği sağlamaktır.

1. Özel Sektör Gönüllüler Derneği

Özel Sektör Gönüllüler Derneği, iş dünyası profesyonellerine yönelik ilk gönüllü oluşumdur. İlk olarak Ekim 2000 yılında İzmit Depremi ile gönüllü çalışmalarına başlamış ve devam ettirmek isteyen 6 işletmenin girişimi ile Özel Sektör Gönüllülük Konseyi adı altında, Genel Müdür düzeyinde bir oluşum ile doğmuştur. Aslında sadece deprem ardından bölgeye yardımları organize etmek amacıyla bir araya gelmiş olan grup, çalışmalarının nasıl önemli sonuçlar doğurabildiğini gözlemleyince devam kararı almıştır. Dernek, Temmuz 2002'de 13 işletme tarafından resmi olarak kurulmuştur ve bugün itibariyle toplam 37 üyesi bulunmaktadır. Derneğin üye sayısının her geçen gün artıyor olması sektörün gelişim hızını göstermenin ötesinde faaliyetlerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin misyonu, özel sektörün insan kaynaklarını ve uzmanlığı değerlendirerek gönüllülük yoluyla sivil topluma katkıda bulunmaktır. Özel sektör gönüllüler Derneği, misyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen toplum ve özel sektör arasında dinamik bir ilişki yaratmak, işletmeler arasında gönüllülük kavramının yayılmasına önderlik etmek ve toplumsal ihtiyaçların saptanması ve çözümünde sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmak gibi amaçları gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.[86] Derneğin önemli çalışmalarından biri de, işletmelerde gönüllü çalışmaları yöneten kişi veya kişilere eğitimler vererek onların sektörü, gönüllü yönetimini daha net algılayarak verimli faaliyetler organize etmelerini, daha çok gönüllüyü çalışmalara çekmelerinin sağlamaktır.

Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin ilk uygulamaya koyduğu projesi olan "Kitap Dostu Programı", Derneğin üyeleri ve İstanbul Milli Eğitim Okulları arasında eğitimi sahiplenen sürdürülebilir stratejik bir programdır. Proje, Mart-Haziran 2003 tarihleri arasında uygulanacak ve 7-14 yaş grubundaki ilköğretim çağındaki çocuklara kitap okuyarak ve okumalarını teşvik ederek; planlanan etkinlikler doğrultusunda, onların vizyonlarının gelişmesine yardımcı olmak, özel sektörün getirdiği profesyonellikle destek vermek planlanmaktadır. Bu proje, kurumsal gönüllülüğün bir sivil toplum kuruluşu tarafından ilk kez somut biçimde ortaya konmuş olması açısından büyük önem taşımaktadır.

---

[86] Zeynep Uluer, "Özel Sektör Gönüllüler Derneği Tanıtım Dosyası", ÖSGD Yayınları, İstanbul, 2003, s. 5 .

2 . Danışmanlık Kuruluşları

Kurumsal gönüllülük alanında faaliyet göstermekte olan kuruluşlardan kar amacı güdenler danışmanlık firmalarıdır. İşletmeler, bazı zamanlar kurumsal topluma destek programlarında kendi faaliyet alanlarıyla uyumlu olarak yer alabilmek için uzman kuruluşlardan danışmanlık desteği almaktadırlar. Diğer taraftan, sivil toplum kuruluşları, misyonları doğrultusunda planladıkları bazı etkinlikler veya projeler için hangi işletmelerden yardım almaları gerektiği konusunda danışmanlık almaktadırlar. Her iki tarafta yer alan kurumlara destek amacıyla kavramın ilk ortaya çıkışından bu yana sektörün gelişiminde önemli rol oynamış olan iki kuruluş bulunmaktadır: Uluer Topluma Katkı Stratejileri ve Ecom A.Ş. Danışmanlık.

Uluer Topluma Katkı Stratejileri, Topluma katkı ve çalışanlar için gönüllü programları geliştirme alanında uzman Türkiye'deki çok az sayıdaki işletmeden biridir. Sosyal sorumluluk üzerine yüksek lisans yapmış üç uzman kişiden oluşan ekipleri özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile çok çeşitli stratejik projelerde yar almaktadır. [87]

Amaçlarını, profesyonel ve gönüllü olarak tecrübelerini işletmelerin toplumsal sorumluluk konusundaki faaliyetlerini desteklemek için birleştirmek olduğunu belirten Uluer Topluma Katkı, Citibank Türkiye, McDonald's Çocuk Vakfı, Bizim Ülke Derneği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı gibi çeşitli özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla çalışmalarda bulunmuştur. Sivil toplum kuruluşlarının da günümüzde ücretli danışmanlık alarak fon yaratma, sponsor bulma ve projelerini koordine etme gibi amaçlar için danışmanlık desteği alıyor olması profesyonelleşmenin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Uluer, misyonunu Türkiye'deki şirketlere topluma katkı programları gerçekleştirmelerinde öncü olarak Türkiye'de gönüllülüğü teşvik etmek olarak belirtmektedir. Amaçları ise, 'topluma katkı programlarını' işletme kültürüne yerleştirip işletmenin bu programları işletme stratejisi olarak kullanabilmelerini sağlamaktır.

Bir danışmanlık kuruluşu olarak katkısı özel sektör işletmelerinin, topluma katkı faaliyetleri çerçevesinde, çalışanlarının gönüllü olarak katkıda bulunabilecekleri programlar oluşturmaktır. Bu programları oluştururken, özel sektör, devlet ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren ve birlikte çalışmalarını sağlayan bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirirken müşterin, danışmanlık şirketi çalışanlarını ekibin bir parçası olarak görmeleri önemli olmaktadır. Uluer, bu yolla Türkiye'de 2005 yılına kadar 5000 gönüllüye ulaşmayı hedeflemektedir.

---

[87] Zeynep Uluer, "Uluer Topluma Katkı Hakkında.", (Çevrimiçi) http:// www.uluer.net, 29 Mayıs 2003.

Uluer Topluma Katkı Tarafından gerçekleştirilmiş bazı Gönüllü Projeleri arasında en önemlisi Uluslararası Gönüllüler Yılı-Türkiye Komitesinin oluşturulmasıdır. Uluer, Türkiye'de gönüllülüğün tanıtılması, yaygınlaştırılması, desteklemesi ve bunun sonucunda ülkemizde yaşam kalitesinin yükseltilmesi amacıyla bir araya gelen Uluslararası Gönüllüler Yılı Türkiye Komitesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu komitenin web sitesi aracılığıyla Uluer, 2001 yılında gerçekleştirilen etkinlikler arasında yer alan Birinci "Türkiye Gönüllükler Zirvesi"'nin organizasyonuna öncülük etmiştir. Zirveye, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve hükümetten 300'ü aşkın kişi katılmıştır. Zirve süresince oturumlarda özel sektörün sivil toplum kuruluşları ile daha etkin çalışmalar içerisinde bulunabilmesi ve çalışanların gönüllülüğe yönlendirilmelerinin önemi vurgulanmıştır.

Uluer Danışmanlık tarafından yürütülmüş olan diğer bir önemli proje ise, kurumsal gönüllülük konusunda Türkiye'deki tek sivil toplum kuruluşu olma özelliğini taşıyan. Özel Sektör Gönüllüler Derneğinin Kurulmasına destek olmaktır. Kurumsal gönüllülüğün önemine inanan ve yayılması için katkıda bulunmaya istekli işletme yöneticileri tarafından verilen destekle 2001 yılı içerisinde Türkiye'de Uluer Danışmanlık ve Citibank'ın öncülüğünde 'Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin kuruluş çalışmalarına başlanmış ve 2002 yılında resmi kuruluşu sağlanmıştır.

Derneğin amacı, özel sektörde Gönüllülüğün yayılmasını teşvik eden ve çalışanları arasında gönüllülüğü geliştirmek isteyen işletmelerin bir araya gelmesini sağlamaktır. Ayrıca, dernek, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının Gönüllülük programları yönetimlerini güçlendirmeyi de hedeflemektedir.

Danışmanlık hizmetlerinde uzmanlaşmış diğer kuruluş Ecom Danışmanlık ise, 2001 yılından bu yana Türkiye, Avrupa ve Amerika'daki müşterilerine hizmet veren bir butik danışmanlık firmasıdır. Amacı, kurumsal sosyal sorumluluğun yayılmasına destek vermek ve sivil toplumu destekleyerek kaynak geliştirmelerine destek olmaktır. Danışmanlık firması çalışanları aynı zamanda çeşitli toplantı, eğitim gibi organizasyonlara ücretsiz katılarak kendileri de gönüllü çalışmalarda bulunmaktadırlar.

Ecom Danışmanlık'ın çalışmaları, araştırma ve değerlendirme, stratejik planlama, organizasyonel gelişim ve pazarlama, proje yönetimi ve uygulama, fon yaratma, iletişim, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim gibi oldukça geniş bir alana yayılmaktadır.

Çalışmalarından en önemlisi olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile yürüttükleri ve tüm Türkiye'deki çocukların okul dışındaki eğitimlerini desteklemeyi amaçlayan "Bir Milyon Çocuk Kampanyası" ile 71 milyon dolarlık bir kaynak yaratılmıştır. İstanbul Musevi Okulu ile yürüttükleri "Eğitimde Mükemmellik Kampanyası" ile de 12 milyon dolar gelir elde ederek okuldaki eğitimin kalitesine ciddi destek vermişlerdir. Ecom aynı zamanda Boğaziçi ve Bilgi Üniversitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili verilen derslere destek olmaktadır.

3 . Eğitim Programları

Kurumsal gönüllülüğün gelişimi yönünde çeşitli kurumlar tarafından ortaya konmakta olan eğitim programları, kongre ve paneller de, özel sektöre ve sivil toplum kuruluşlarına kurumsal gönüllülüğün duyurularak talebin arttırılması, bilincin yükseltilmesi ve yeni projelerin hayata geçmesi açısından büyük bir ihtiyacı karşılamaktadır.

a. Lisans Dersleri

Bilgi Üniversitesi'nde açılan "Gönüllü Yönetimi" dersleri, lisans eğitimlerinin 4. sınıfında olan gençlerin gelecekte sivil toplum kuruluşlarında profesyonel veya gönüllü yer almalarına teşvik etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de ilk kez bir üniversitede ders olarak verilen konuda eğitim alan gençlerin ileride sivil toplum kuruluşlarında profesyonel veya gönüllü çalışmalarını teşvik etmek, onların kurumsal gönüllülük konusunda da bilinçlenmelerini sağlayarak gelecekte çalışacakları işletmelerde de bu tür uygulamalara olumlu yaklaşmalarını sağlamaktır.

b. Sivil Toplum Kuruluşu Yönetici Geliştirme Programları

KALDER – BÜYEM (Boğaziçi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi) ortaklığıyla ilki Ekim 2002 – Şubat 2003 döneminde açılmış olan sertifika programında sivil toplum kuruluşlarında yönetimde yer alan veya profesyonel olarak çalışan kişilerin yönetim becerilerini geliştirerek daha profesyonel yönetmelerini sağlamaktır. Programda katılımcılara insan kaynakları, finans yönetimi, fon yaratma, gönüllü yönetimi ve denetim gibi sivil toplum kuruluşlarında hayati önem taşıyan konularda bilgi verilmiştir.

Program, sivil toplum kuruluşlarının toplam kalite yönetimine geçişleri ve farklı sivil toplum kuruluşu çalışanları arasında koordinasyonu yaratarak zamanla başarılı yönlerini karşılaştırma, ortak projelerde bulunma gibi çalışmaları gerçekleştirmek amacını da taşımaktadır. Konuda ilk sertifika program olan projede, 18 farklı sivil toplum kuruluşundan 24 öğrenci eğitim almıştır.

Bilgi Üniversitesi tarafından Ekim 2003 'de ilk döneminin başlangıcı yapılan "Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticiliği Sertifika Programı" ise, daha çok bireysel gelişime olanak tanıyan ve sivil toplum kuruluşlarının profesyonel yönetimine geçişini destekleyen üç aylık bir program olarak planlanmıştır. Her iki projede de, işletmeler ve çalışanlar açısından kurumsal gönüllülüğün önemi ve insan kaynakları yönetimi ile kurumsal gönüllülüğün bağlantısı ayrı bir ders başlığı olarak incelenmiştir. Eğitim programlarında ayrı başlıklar ile incelenmekte olması kurumsal gönüllülüğün işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının gündemine hızla girmekte olduğunu göstermektedir.

c. Panel ve Kongre Organizasyonları

Topluma katkı programlarının desteklenmesi ve bu konudaki çok kısıtlı bilgi birikimini arttırmak amacıyla İstanbul'da bir dizi etkinlik düzenlenmiştir. Etkinliklerin tümünün birbirinden bağımsız olmasına rağmen, ortak amaçlarının kamuoyunu bilinçlendirmek ve kavramın tanıtılması olduğu görülmektedir.

Ağustos depreminin hemen ardından gerçekleştirilen "Uluslararası Kurumsal Toplumsal Sorumluluk Sempozyumu", 24-25 Kasım 1999'da Lütfi Kırdar Kongre Merkezi'nde Undp, Epsilon Eğitim ve Danışmanlık ve TÜKODER' in katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. Kongre'de farklı sektörlerden yetkililer sektörlerinde sosyal sorumluluk ile ilgili bildiriler yayınlamışlardır.[88] Bildirilerin odağında toplumsal sorumluluk açısından tüketicilere saygı, çevreye ve insana saygı konuları işlenmiştir. Burada önemli olan nokta, toplumsal sorumluluk üzerine gerçekleşen bu sempozyumda da kurumsal gönüllülüğün ayrı bir başlık olarak değerlendirilmeye alınmış olmasıdır.

[88] Ekren, **a.g.e.**, s. 11 .

1999'daki etkinliğin ardından, TESEV (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı) tarafından düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konferansı, 19 Ekim 2001 tarihinde gerçekleştirilmiştir. TESEV'in dünyadaki gelişmeler ışığında "Türkiye'de İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu" başlığında yürüttüğü projenin ilk aşamasında, Türkiye'de şirketlerin hangi noktada olduğunu tespit etmek ve Kurumsal Sosyal Sorumluluktan yana kamuoyu oluşturmak amacıyla bir beyin fırtınası toplantısı ve bir uluslararası konferans düzenlenmiş ve Finansal Forum gazetesinin desteği ile bir "Sosyal Sorumluluk" gazete eki çıkarılmıştır. Mayıs-Kasım 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu etkinlikler iş dünyası, sivil toplum kuruluşları meslek odaları ve sendikaların önde gelen temsilcileri ile uzmanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Uluer Topluma Katkı Stratejileri tarafından, 7 Mayıs 2002 tarihinde gerçekleştirilen "Özel Sektörde Topluma Katkının Değeri" Konulu panelde, Sivil Toplum Kuruluşları için Özel Sektör Gönüllülüğünün Önemi, gönüllülüğün Özel Sektör Çalışmalarına Katkıları, Gönüllülüğün Artmasında İletişimin Önemi, Özel Sektör Gönüllülüğünde Yönetimin Rolü, Özel Sektörde Topluma Katkı Stratejileri konularında sunumlar gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Üniversitesi 2003 Nisan ayında "Ulusal Toplumsal Duyarlılık Projeleri ve Açık Toplum Enstitüsü Eğitsel ve Değerlendirme Konferansı" başlıklı etkinlik ile Türkiye'de ilk defa Sabancı Üniversitesi tarafından uygulanan "Toplumsal Duyarlılık Projeleri", 11 üniversitede daha uygulanmaya başlanmıştır.[89] Özellikle üniversitelerin bu başlıklara son yıllarda eğiliyor olması, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal gönüllülük ve topluma kurumsal destek gibi başlıkların bilimsel bazı çalışmalar ile detaylandırılmasının yanında araştırmalar ile mevcut durumun gözlenebilmesini de sağlamaktadır. Türkiye'deki gönüllülük ile ilgili bilinen sistemli hiçbir veri bulunmaması, özellikle kurumsal gönüllülük ile ilgili hiçbir yazılı çalışmanın olmaması bu gelişmelerin önemini ortaya koymaktadır.

[89] Arzu Çekirge Paksoy, "Sabancı Topluluğundan Haberler", HaberSA, İstanbul, 2003, Sayı 65, s. 9 .

III . Türkiye'de Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi : Bir Alan Araştırması

Bu bölümde, daha önceden teorik olarak açıklanmış olan kurumsal gönüllülük kavramı ve uygulamalarına deneysel açıdan yaklaşarak kurumsal gönüllülük uygulamaları gerçekleştiren işletmelerin kavrama bakış açıları ve insan kaynakları yönetimi ile nasıl ilişkilendirdikleri ampirik bir araştırmayla değerlendirilecektir.

A . Araştırmanın Metodu

1. Amaç

Günümüzde, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş olan işletmelerin bazı toplumsal sorumlulukları benimseyerek toplumsal yaşama yönelik yüksek bir duyarlılık içerisinde sorunların çözümünde çalışanlarıyla birlikte destek olmaları doğal görülmektedir.[90] Çoğu işletmeler benzer amaçlarla yola çıkmalarına rağmen uygulamaları amaçlarına bağlı olarak büyük değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla, belli bir genel amaç çerçevesinde, kurumsal gönüllülük ile ilgili çerçeveyi anlamak ve işletmelerin tavır ve beklentilerini değerlendirmek oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın temel amacı, öncelikle Türkiye'nin önde gelen ve kurumsal gönüllülük uygulamaları gerçekleştiren işletmelerin gönüllü çalışmalarını nasıl değerlendirdikleri ve insan kaynakları yönetimi ile nasıl ilişkilendirdiklerini sorgulamaktır. Aynı zamanda, Türkiye'deki kurumsal gönüllülük ile ilgili bir tablo ortaya koymak, konuyla ilgili olarak gerçek durumu belirlemek ve önerilerde bulunmak da amaçlanmıştır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde kurumsal gönüllülük ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi konusunda, teori ile uygulama arasında ilişki kurularak, aralarındaki bağ ortaya konmaya çalışılacaktır. Özellikle kurumsal gönüllülük ile ilgili dünya ve Türkiye'de fazla teorik bilgi olmaması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular çerçevesinde bir durum tespiti yapmak ve konuya yönelik önerilerde bulunmak, çalışmanın katma değer yaratabilmesi açısından önemli görülmektedir.

---

[90] Bayrak, a.g.e., s. 142.

2 . Kapsam

Araştırmada, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan ve çalışanlarıyla kurumsal gönüllülük projelerinde yer alan Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi işletmeler örneklem kümesi olarak alınmıştır.

Araştırmanın dağıtıldığı 33 işletmeden bir kısmının zaman ayıramadıklarını belirtmeleri, diğer bir kısmının kurumsal gönüllülük projesinde henüz yer almamış olmaları nedeniyle 13'ünden geri dönüş alınabilmiştir. Ana kütle olarak 33 işletme ele alındığında gönderilen anketlerden % 39,3 oranında bir geri dönüş elde edildiği görülmektedir.

3 . Araştırma Yöntemi

Kurumsal gönüllülük çalışması yapmakta olan ve örneklem kümesinde yer alan işletmelere anket, e-mail, faks ve posta kullanılarak dağıtılmıştır. Araştırmada iki farklı soru şekline yer verilmiştir. Kurumsal gönüllülük ile ilgili işletmelerin uygulamalarını tanımlamaya yönelik sorular değerlendirilirken, tek değişkenli analiz yapılarak sıklık değerleri ölçülerek işaretlenmiş olan her bir cevap bir puan olarak kabul edilmiş ve puanlar toplanarak toplam yüzde değeri ortaya konulmuştur.

Kullanılan diğer yöntemde ise, değişkenlerin skalada belirtilen puanlarla eşleştirilmesi ile her bir değişkene deneklerin verdikleri ilişki derecesini belirten puanlar bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verileri değerlendirmek amacı ile öncelikle tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerden merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama, yayılım ölçüleri olarak da standart sapma ve sıklık dağılımları kullanılmıştır. Yirmi ikinci yirmi sekizinci ve sorularda kullanılmış olan bu puanlamaya dayalı skalada, en düşük puan olan 1, "kesinlikle etkilemez" seçeneğine verilirken, en yüksek değer olan 5, "direkt etkiler" seçeneği için belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin tümü anket yöntemi ile toplanmıştır. Cevaplayıcıların anketi uygulamalarını genel bir çerçevede değerlendirecek şekilde cevaplamaları, gerçekleştirdikleri belli aktivitelere odaklanmamaları rica edilmiştir. Araştırmanın kapağında bilimsel bir amaçla yapıldığı belirtilerek bilgilerin gizli tutulacağı vaadinde bulunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeleri ile ilgili genel bilgiler ve topluma destek anlamında hangi faaliyetleri gerçekleştirdikleri incelenirken, ikinci bölümde genel olarak kurumsal gönüllülüğü nasıl yönettikleri ve projelere katılımın sorgulandığı bölüm yer almıştır. Üçüncü ve son bölümde ise kurumsal gönüllülük ve insan kaynakları fonksiyonlarının ilişkisine karşı bu kişilerin tutumlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada anket sorularının değerlendirilmesi için SPSS programı kullanılarak verilerin bilgisayara girişi yapılmıştır. Örneklem kümesinin küçüklüğü nedeniyle detaylı istatistiksel analizler tercih edilmemiş, Türkiye'deki kurumsal gönüllülük ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, gönüllü yönetiminde yer alan kişilerin tutumları değerlendirilerek incelenmiş ve Türkiye'deki kurumsal gönüllülüğe yönelik tanımlayıcı bir araştırmaya gidilmiştir.

B . Bulgular

1 . Dernek Profili

Araştırmaya katılan ÖSGD üyesi işletmelerin dağılımları incelenirken Tablo 1'de de görüldüğü gibi yerel ve çok uluslu firmalar karşılaştırıldığında % 61,5 oranıyla çok ulusların, ulusal işletmelere göre daha yaygın olarak gönüllü çalışmalarda yer aldıkları ortaya çıkmıştır. Pek çok ülkede faaliyet göstermekte olan bu büyük ölçekli çok uluslu işletmelerin, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki toplumların gelişimine destek olmaları için merkez yönetimleri tarafından önemli destek verilmektedir. Çok uluslu işletmelerin bu açıdan yurt dışındaki merkezlerinin kurumsal gönüllülüğe olumlu bakış açılarının etkisiyle ulusal işletmelere göre daha kolay adapte olabildikleri görülmektedir.[91]

Tablo 1 : İşletme Profilleri

İşletme Profili	**Yüzde**
Çok uluslu işletmeler	61,5
Ulusal İşletmeler	38,5
TOPLAM	100,0

[91] Başak Güçlü, "Gönüllülük ve İş Yaşamına Katkısı", Röportaj PERYÖN Dergisi, Rota Yayıncılık, Sayı 7, s. 33.

İşletmelerin tamamının merkez ofisleri İstanbul'da bulunmakta ve çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Üretim, tekstil, danışmanlık ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışan sayıları da çeşitlilik göstermektedir. İşletmelerin çalışan sayılarının incelendiğinde, işletmelerin %7,7 'sinin 50-100 kişi arasında değiştiği ve % 46,2 ile en çok işletmenin 500-1000 arası çalışana sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin %15,4'ünün 0-50 arası çalışan, 1000'in üzerinde çalışan ve 100-500 çalışan sahibi işletmeler aynı oranı paylaşmaktadırlar. Sonuçlara dayanılarak, çalışan sayısı yüksek olan büyük ölçekli işletmelerin topluma destek programlarını daha yüksek oranda yürütmekte oldukları konusunda bir varsayıma ulaşılamamaktadır.

İşletmeleri adına araştırma anketini doldurmuş olan 13 deneğin tamamının insan kaynakları departmanına bağlı olarak çalıştığı görülmektedir. Eldeki veri, insan kaynakları departmanlarının yoğun olarak toplumsal projelerin yönetimi için tercih edildiklerini ortaya koymaya yeterli görülmektedir.

Araştırmada sadece kurumsal gönüllülük çalışmaları yürüten işletmelere yer verildiğinden, ilgili soruyu yanıtlayanların tamamının gönüllülük uygulamasına halen devam ettirdiklerini belirttikleri görülmektedir. Tablo 2'de görüldüğü gibi diğer uygulamalarla karşılaştırıldığında %31,1'de kalan kurumsal gönüllülük uygulamalarını, %26 ile sponsorluk, %15,6 ile ayni yardımlar ve % 13,3 ile bağışlar takip etmektedir. Daha az sayıda işletmenin, yani %8,9'un öğrencilerin eğitimi için bağışta bulunduğu ve %,4 ile çalışanların maaşların kesinti yaparak bağışta bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Anketi yanıtlayan işletmelerin hiçbiri uzun süreli gönüllü çalışan sağlama uygulamasında bulunmamıştır.

Tablo 2 : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması	**Yüzde**
Sivil Toplum Kuruluşlarına Bağış Yapılıyor	13,3
Sponsorluk Yapılıyor	26,7
Çalışanların Katıldıkları Gönüllü Çalışmalar Destekleniyor	31,1
Sivil Toplum Kuruluşlarına uzun süreli gönüllü çalışan sağlanıyor	0
Öğrencilere burs veriliyor	8,9

2 . Kurumsal Gönüllülük Yönetimi ve Katılım

Kurumsal gönüllülük çalışmalarının duyurulması, projelerin devamı, ilgili kurumlarla ilişkilerin yürütülmesi ile ilgili bulgular araştırma verileri doğrultusunda incelenmiştir.

İşletmelerin kurumsal gönüllülük uygulamasında bulundukları süre incelendiğinde, yüksek bir oranın uzun süredir kurumsal gönüllülük ile tanıştığı ve uygulama içinde bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin % 38,5'i beş yıldan uzun süredir ve % 30,8'i bir yıl ile beş yıl arasında bir süredir uygulamalarını sürdürmektedir. Yeni başladığı gözlenen işletmelerin ve altı ay ile bir yıl arasında nispeten yeni sayılabilecek bir süredir uygulayan işletmeler ise % 7,7 oranı ile son sırada yer almaktadırlar.

İşletmelerin gönüllü çalışmalarının bir önceki yıla göre durumu ile ilgili dağılımlar incelendiğinde, işletmelerin kurumsal gönüllülük uygulamalarında genel bir yükselmenin söz konusu olduğu görülmektedir. Özellikle Özel Sektör Gönüllüler Derneği'ne üye olarak ilk projelerini gerçekleştiren işletmeler %38, 5 ile en yüksek orana sahip durumdadırlar. Azalma olduğunu ileten bir işletme % 7,7 ile en düşük orana sahiptir. Uygulamalarının aynı oranda devam ettiğini ileten işletmeler % 30,8 ile artış olduğunu savunan % 23,1 oranındaki işletmeden önce gelmektedir. ÖSGD'ye yeni üye olan ve daha herhangi bir proje gerçekleştirmemiş onun üzerinde işletmeler de dikkate alındığında, uygulamaların bir-iki yıl içinde artacağı varsayılabilir.

İşletmelerin gönüllü çalışmalarının hangi seviyede yönetildiği ile ilgili araştırmanın temelde konusunu teşkil eden insan kaynakları yönetiminin gönüllü yönetiminde işletmeler dahilinde % 23,1 oranıyla oldukça aktif olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlara eşit yaklaşması beklenen ve onlara en yakın departman olarak bilinen insan kaynakları, ortak yürütülen iş dışı bir faaliyette ön planda olması doğal karşılanmalıdır. Diğer oranlar incelendiğinde ise, % 7,7 oranıyla yöneten birinin olmadığı seçeneğinin tercih edildiği görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan önemli bulgulardan bir diğeri, gönüllü komitelerinin projelerin yönetiminde %46,2 ile en ön sırada yer aldığıdır. "Gönüllü" gerçekleşen bir çalışmayı çalışanların kendilerinin demokratik ve özgür bir ortamda yönetmeleri ve yönetime rapor vermeleri işletmeler açısından tercih edilen bir durum olduğu görülmektedir. İşletmelerden hiçbirinin kurumsal gönüllülük uygulamaları ile ilgili danışmanlık almadığı da ortaya çıkan veriler arasındadır.

İşletmelerin gönüllü çalışmalar konusunda bir sonraki yıl için planlama yapıp yapılmadığı ile ilgili oranlar % 23,1 ile bir önceki yıl yapılan planlar dahilinde olduğu, % 23,1 oranında ise gelişmelere göre şekillendiği yönündedir. Deneklerin % 46,2 'si hiçbir plan yapılmadığını belirtmiştir. Plan yapılmaması seçeneği, kurumsal anlamda verimliliğin ölçülmediği anlamında da yorumlanabilmektedir.

İşletmelerin gönüllü çalışmalara katılımları süresince önem kazanan bir diğer konu da, çalışmalar esnasında herhangi bir kaza gerçekleştiğindeki yaklaşımlardır. Deneklerin % 46,2'sı iş kazası olarak kabul edeceklerini, % 7,7'si iş kazası olarak kabul edilemeyeceğini ancak telafi edileceğini ve % 7,7'si telafi edilemeyeceğini belirtmiştir. % 38,5 oranında ise, henüz yaşanmadığı için bu konuda bir politikaları olmadığı vurgulanmıştır. Anketin bu sorusunun % 38,5 ile yüksek bir oranda boş bırakılması, işletmelerin tamamının gönüllü çalışmalar süresince iş güvenliği konularını ilgilendirecek bir olayla karşılaşmamış olmaları ve bu konuda sözlü veya yazılı herhangi bir ön çalışmayı hazırlamamış olmalarıdır. Verilen cevaplarda, işletmenin gönüllü çalışmaları ne oranda sahiplendiği ile doğru orantılı bir anlayış olduğu varsayılabilir.

3. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kurumsal gönüllülük ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisi araştırma sonuçları ışığında fonksiyonlar ve amaçlar başlıklarıyla incelenmiştir.

a. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Genel Tutumları

İnsan kaynakları yöneticilerine kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları alt başlıklarını ilişkili bulup bulmadıkları 5'li skalada sorulmuştur. Sonuçlar ile ilgili dökümler Tablo 3'de görülmektedir. Tabloda ortalama ifadesi ile belirtilen, denekler tarafından verilen 1 ile 5 arası cevapların toplamının denek sayısına bölünmüş değerini göstermektedir. Üç tam orta değer olarak kabul edildiğinde, 4 ve üzeri değere sahip başlıkların insan kaynakları yöneticilerine göre direkt bir ilişkinin varlığını ortaya koyduğu ortaya çıkmaktadır. Standart sapma ise cevaplardaki dağılım aralığının genişliğini göstermektedir. Dağılım aralıklarının genişlemesi, yani 1 değerinin üzerinde bulunması cevaplayan deneklerin düşüncelerinin büyük değişkenlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Diğer yandan, değerin 1 değerinin altına kalması, genelde cevaplayan deneklerin görüşlerinin birbirlerine çok yakın olduğu anlamına gelmektedir. Bu da, ortaya çıkan bilginin güvenirliğini arttırmaktadır.

Tablo 3 : İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Genel Tutumları

	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	2,53	1,26
Ücretlendirme	1,76	0,72
İş Değerleme	1,61	0,76
Performans Yönetimi	2,69	1,03
Değişim Yönetimi	2,30	0,63
İş Güvenliği	2,07	1,32
Eğitim	2,76	1,09
Çalışan ile İlişkiler	3,38	1,32
Kariyer Planlama	2,15	0,89
Motivasyon	4,00	0,77
İş Tatmini	3,27	0,78
Çalışanların birbirleriyle ilişkileri	3,72	1,00
İşyerine karşı çalışanların tutumu	3,45	0,68
İş verimliliği	2,81	1,07
Ast-üst ilişkileri	2,72	1,19
Vizyon/misyonun sahiplenilmesi	3,00	1,18
Çalışanların kişisel kariyer planlamaları	2,27	0,90
Işbirliği ve ekip ruhu	4,36	0,80
Işgücü devir oranı	2,09	0,53
Devamsızlık	1,81	0,75

Anket sorularını cevaplandırmış yöneticilerin çeşitli insan kaynakları başlıkları ile kurumsal gönüllülük arasındaki ilişki konusundaki tutumları ile ilgili sonuçlar şöyle sıralanmaktadır : İnsan Kaynakları planlama fonksiyonu 2,53 ortalama, ücretlendirme 1,76 ortalama, iş değerleme 1,61 ortalama, performans yönetimi 2,69, değişim yönetimi 2,30 ortalama, iş güvenliği 2,07 ortalama, eğitim 2,7 ortalama, çalışan ile ilişkiler 3,38 ortalama, kariyer planlama ise 2,15 ortalamaya sahip olarak görülmektedir.

Anket sorularını cevaplamış olan kişilerin insan kaynakları amaçları ile kurumsal gönüllülüğü ilişkilendirmeleri ise şöyle sıralanmaktadır : Motivasyon 4,00 ortalama, iş tatmini 3,27 ortalama, çalışanların birbirleriyle ilişkileri 3,72 ortalama, çalışanların işyerine karşı tutumları 3,45, iş verimliliği 2,81, ast üst ilişkileri 2,72, vizyon ve misyonun sahiplenilmesi 3,00, çalışanların kişisel kariyer planlamaları 2,27, işbirliği ve ekip ruhu 4,36, işgücü devir oranı 2,09, işe devamsızlık 1,81 ortalama olarak nitelendirilmiştir.

b. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi

Kurumsal gönüllülük ile insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, eğitim ve performans yönetimi arasında ilişki olup olmadığı tartışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin uygulamaya yönelik temel fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, eğitim ve performans yönetiminin kurumsal gönüllülük ile ilişkisi sorgulanmıştır.

(1) Seçme ve Yerleştirme

Çalışanların insan kaynakları planlaması doğrultusunda temini süreci, ihtiyacının belirlenmesi, adayları araştırılması ve bulunması ve ardından çalışanların seçimi olarak sıralanmaktadır.

Tablo 4 : Kurumsal Gönüllülük Çalışmalarını Yöneten Kişinin İş Tanımı İçeriği

Yöneten Kişinin İş Tanımı	Yüzde
Evet, yer alıyor	30,8
Hayır, yer almıyor	69,2
Bazı durumlarda yer alıyor	0
TOPLAM	100

Çalışanların seçimi aşamasında özgeçmişlerin incelenmesi ve mülakatlar temel faaliyetleri teşkil etmektedir. Her iki süreçte de, kararı vermekle yükümlü insan kaynakları profesyoneli işletmenin ihtiyaçlarına ve kişiden beklenecek yetkinliklere dayalı olarak incelemesini şekillendirmektedir.[92] Araştırmada sorulmuş olan gönüllülük tecrübeleri ve işe alım ile ilgili sorulara insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda, özgeçmişleri incelerken % 23,1 gibi düşük sayılabilecek bir oranda gönüllülük tecrübesini dikkate aldıkları görülmektedir.

Gönüllülük tecrübelerine mülakatlarında yer veren işletmelerin oranı ise % 23,1 ile aynı oranda kalmaktadır. Bazı pozisyonlar için çalışan seçme sürecinde gönüllü çalışmalara yer verdiğini belirten yöneticilerin oranı, özgeçmiş incelerken % 30,8 ve

[92] Mehmet Öner, İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s. 31 .

mülakatta 61,5 olarak ortaya çıkmaktadır. Gönüllü çalışmaların yapılıyor olduğu süre ve özgeçmişlerde ve mülakatlarda yer vermenin karşılaştırıldığında ise herhangi bir anlamlı bağlantıya rastlanamamıştır. Dolayısıyla, araştırmaya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda, insan kaynakları yöneticilerinin gönüllü çalışma tecrübesine işe alım sürecinde çoğu zaman yer verdikleri ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler, seçim aşamasında adaylara sadece gönüllü çalışmalar ile ilgili olarak tecrübelerini değil, beceri, ilgi alanı gibi sosyal yetkinlikleri ile ilgili bilgi alabilecekleri farklı alanları da sormaktadırlar. Yöneltilen bu yöndeki soruya deneklerin %6,7'si çalışanların toplum projelerinde çalışmalarıyla ilgili becerilerini, %20'si ilgi alanlarını, % 20'si tercihlerini ve yine %20'si tecrübelerini sorduklarını belirtmişlerdir.

(2) Eğitim

Araştırmada bu yönde ortaya çıkan bulgular, % 53,8 oranında oryantasyonda gönüllü çalışmalara yer verildiği ve % 7,7 oranında pozisyona bağlı olarak durumun değiştiğini göstermektedir. Pozisyona göre değişen durumlarda, kast edilmek istenen gönüllü çalışmaların organizasyonuyla yakından ilgilenmesi beklenen insan kaynakları, halkla ilişkiler, kurumsal ilişkiler gibi departmanların çalışanlarının tercihen oryantasyon programlarında bilgilendirildikleridir.

Eğitimden farklı olarak belli yetkinliklerin gelişmesi amacıyla kullanılan gelişim, gönüllü çalışmalar ile de sağlanabilmektedir. Araştırmada deneklere yönlendirilmiş olan soruya deneklerin cevapları, insan kaynakları departmanlarının % 23,1 oranında gönüllü çalışmaları gelişim amaçlı kullanıldığını, bazı pozisyonlar için kullanıldığını iletenlerin oranının ise %15,4 seviyesinde kaldığını göstermektedir. Araştırmanın deneklerin eğitim ile ilgili tutumlarını sorguladığı bölümde ise 2,76 ile ortalamanın üstünde bir ilişki olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır. 2000 yılında Amerika'da Business in the Community tarafından düzenlenmiş olan ECI+ Araştırmasında, 700 üye işletmenin % 27'sinin gönüllü çalışmaları gelişim amaçlı kullandıkları ortaya çıkmıştır. [93]

Geliştiği gözlemlenen belli yetkinliklerin başında ekip çalışması, sosyal sorunlara ilgi ve organizasyonel liderlik gelmektedir. Tablo 3'de tüm yetkinlikler yüzdeleriyle sunulmuştur. İngiltere'nin Ulusal Gönüllülük Cemiyeti Timebank tarafından 2000 yılında yapılmış olan araştırmada, işletmelerin yöneticilerinin % 94'ü çalışanlarına gönüllülüğün yeni beceriler kazandırdığını iletmiştir.[94]

---

[93] "The HR Benefits of Employee Volunteering", (Çevrimiçi) http://www.employeevolunteering.org.uk, 17 Nisan 2003 .

[94] **A.e.**, 17 Nisan 2003.

Tablo 5 : Gönüllü Çalışmalar ile Kazanıldığı Düşünülen Yetkinlikler

Yetkinlikler	Yüzde
Organizasyonel liderlik	9,6
Sosyal sorunlara ilgi	17,3
Problem çözme	5,8
İş arkadaşlarına güven	7,7
Karar verme	1,9
Zor inanlarla başedebilme	3,8
Ekip çalışması	17,3
Zaman yönetimi	3,8
Kaynakları etkili kullanma	5,8
Toplumsal çeşitliliği anlama	13,5
İletişim	13,5
Analitik düşünme	0
Finansal yönetim	0
Stres yönetimi	0
TOPLAM	100,0

(3) Performans Yönetimi

Bu açıdan bakıldığında, gönüllü çalışmalarda ortaya konan performans, kişinin ve yöneticisinin daha iyi tanımasına yardımcı olabilmektedir. Araştırmada, deneklerin çalışanların kişisel kariyer yönetimi ile gönüllülük arasındaki ilişkiyi 2,27 oranında derecelendirdikleri görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde gönüllü çalışmaları yöneten kişi veya kişilerin iş tanımında ilgili sorumluluklarına % 30,8 oranında işletme yer verirken, % 69,2 oranındaki işletme verilmediğini iletmiştir. İş tanımlarında gönüllü çalışmalara yer verilmemesi, performans değerlendirmede de bir kriter olmasına engel teşkil etmektedir.

Diğer tüm başlıklar gibi, gönüllü çalışmaların performans değerlendirilmesinin yapılabilmesi için hedefler belirlenmesi ve verimliliğin yıl sonunda ölçülmesi gerekecektir. Araştırmaya katılan işletmelerden % 80' inin yıllık hedefler koyarak gönüllü çalışmalarını yönettiği ve % 76,9 'unun de yıl sonunda gönüllü çalışmalarının verimliliğini ölçtükleri ortaya çıkmıştır. Bulgulara dayanarak, hedefler konulması ile verimlilik ölçümlerinin yakın oranlara sahip olmalarının tesadüfi olmadığı, hedeflerin konmasının ardından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin yakın oranlarda ölçüldüğü yorumu yapılabilir.

c. Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefleri doğrultusunda kurumsal gönüllülük iletişim, ekip çalışması ve motivasyon başlıkları, araştırma doğrultusunda incelenmiştir.

(1) İletişim

Gönüllü çalışmalar süresince, çalışanların yoğun bir iletişim içinde olmaları kaçınılmazdır. Araştırmada, iletişimin 9 farklı araç kullanılarak gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara gönüllü projeleri ilan etmek için kullanılan iç iletişim araçlarından % 30,3 oranı ile en çok kullanılanın e-mail ve hemen arkasından takip eden aracın panolar olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, çalışmalar süresince de en çok kullanılan iletişim aracının % 37,5 oranı ile yine e-mail ortamı olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Gönüllü Çalışmalara Yer Verilen İletişim Araçları

Gönüllü Çalışmalara Yer Verilen İletişim Araçları	Çalışanlara duyurmak amacıyla yer verilen iç iletişim araçları	Çalışmalar süresince yer verilen iç iletişim araçları
	Yüzde	**Yüzde**
Intranet/ıntranet	18,2	12,5
E-mail	30,3	37,5
Pano	21,2	12,5
İşletme Yayınları	15,2	12,5
Raporlar/toplantılar	6,1	15,6
Sözlü İletişim / Telefon	9,1	9,4
Memorandum	0	0
Anketler/ İç müşteri Memnuniyeti Araştırmaları	0	0
Öneri Sistemleri	0	0
TOPLAM	100,0	100,0

İşletme içindeki iletişimin üç önemli açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan ast ve üstlerin karşılıklı iletişimleri, yani işletme içindeki hiyerarşik uçurumların yüksek olup olmadığı konusu, başarının önemli faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı liderlerin bulunduğu ve organizasyon şemalarının yatay forma çekildiği işletme ortamlarında bu yöndeki iletişimin daha gelişmiş olduğu görülmektedir. Diğeri iletişim açısı, çalışanların kendi aralarındaki iletişimleridir. Birbirlerinden kopuk, ekip çalışmasına kapalı, bireysel çalışanların bulunduğu bilgiyi paylaşmayan işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri mümkün olmamaktadır. Üçüncü olarak, işletmeye karşı çalışanların tutumları ve sahiplenmeleridir. İşletmenin bir parçası olarak kendini görmeyen, yönetim ve iş hedeflerinin yolunda ilerlediğini hissetmeyen çalışanlar zamanla işletmeden kopacaklardır. Araştırmada, bu üç iletişim açısı ile ilgili tutumlarının sorgulandığı soruya 2,72 ortalama ile ast-üst ilişkisi ile gönüllülüğün ilişkili olduğu, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerine 3,72 ortalama, üçüncü olarak da vizyonun sahiplenilmesine 3,00 ve işyerine karşı tutuma 3,45 ortalama seviyesinde ilişki bulunduğu yönünde cevapları verilmiştir.

(2) Ekip Çalışması

İşletmeler için günümüzde sinerji yaratan ekip çalışmaları hayati önem taşımaktadır. Pek çok dönemsel proje, ekiplere verilerek ortak çözümler aranması tercih edilmektedir. Ekip, kelime anlamı olarak belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş koordineli çalışan ve etkileşim içinde olan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir topluluktur.[95] Çözüm odaklı olması ve liderliğin ekip içinde paylaşılması açısından çağdaş bir çalışma yöntemidir. Araştırmalara göre, ekip çalışmaları yaptıkça kişiler daha iyi birer ekip üyesi olabilmektedirler. Gönüllü çalışmalar da, doğaları gereği belli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, herkesin lider olabildiği grup çalışmalarıdır.

Çalışanlar, gönüllü çalışmalar içinde bulunarak ekip çalışmalarını çoğunlukla zorlayıcı koşullarda ve kısıtlı kaynaklarla uygulama imkanı yakalamaktadırlar. Dolayısıyla, diğer iş arkadaşlarıyla ekip çalışmalarında bulunmak çalışanların birbirlerini ve kendilerini daha iyi tanımalarına ve işletme içi projelerde de daha iyi birer ekip üyesi olmalarına yardımcı olacaktır demek gerçekçi olacaktır. Araştırmada da, denekler tarafından gönüllü çalışmaların en çok ekip çalışması yetkinliğini geliştirdiği ne inanıldığı %17,3 oranıyla ortaya çıkmıştır.

---

[95] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 205 .

Daha da önemlisi, deneklere insan kaynakları yönetiminin amaçlarından işbirliği ve ekip ruhu ile gönüllü çalışmaların ilişkisini değerlendirmelerinin istendiği tabloda en yüksek ilişki oranını 4,36 ile yakalamıştır. Bu bulgu, insan kaynakları yöneticilerinin gönüllülük ile ilgili olarak en sık işbirliği ve ekip ruhunun gelişimi faktörü üzerinde durdukları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin gönüllü çalışmalarına bir ekip çalışması olarak gördüklerini gösterebilecek bir diğer bulgu, çeşitli kişilerin katılımına nasıl yaklaştıkları konusundadır. Tüm çalışanlara gönüllü çalışmaların açık olduğu cevabını verenlerin oranı % 84,6 iken, ailelere açık olduğu cevabını verenler % 46,2, emeklilere açıktır diyenler % 30,6 ve dışarıdan katılmak isteyenlere açık olduğunu söyleyenler % 23,1 oranındadır.

(3) Motivasyon

Motivasyon ile insan kaynakları yönetimi ile ilgili tutumlar incelendiğinde Tablo 2'de görüldüğü üzere 3,38 oranında bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bulguyu daha net inceleyebilmek amacıyla, ek olarak, motivasyonun nispeten soyut tanımlayıcı faktörlerinden iş tatmini ve işyerine karşı tutum konularında sorular sorulmuş ve cevaplar sırasıyla 3,27 ve 3,34 ortalama seviyesinde, ilk ortalama ile benzer şekilde ifade edilmiştir. Öte yandan, motivasyonun somut sayılabilecek faktörleri ile ilgili sorulara yanıtlar; iş verimliliği 2,81, işgücü devir oranı 2,09 ve devamsızlık 1,81 ile diğer oranlarla karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır. Motivasyon konusunda, eldeki bulguların tutarsızlığı nedeniyle sağlıklı bir sonuca gitmenin mümkün olamayacağı görülmektedir.

Motivasyon, işletme ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza ve benzeri yaptırımlar ile de yakından ilişkilidir. İşletme içindeki hiyerarşide belirlenmiş olan ilişkiler doğrultusunda çalışanların motive edilmesi amacıyla ödüllendirme veya cezalandırma kullanılabilir. İşe geç gelen bir çalışan cezalandırıldığı gibi büyük bir satış gerçekleştiren çalışana izin verilmesi bu sistemin bir parçasıdır. Gönüllü çalışmalar ile ilgili olarak da işletmelerde takdir, ödüllendirme ve cezalandırmaya başvurulmaktadır. Araştırmada takdir ile ilgili soruya verilen cevaplara göre sözlü veya yüz yüze teşekkürler % 31 oranıyla en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Arkasından, işletme yayınlarında, intranette belirtmek veya toplantılar, yazılı bir teşekkür iletmek gelmektedir. Daha az tercih edilenler ise, küçük hediyeler, izin hakkı vermek veya e-maille yollamak olarak sıralanmaktadır.

Diğer yandan, çalışanlarının gönüllü çalışmaları süresinde görevlerini kötüye kullanmaları durumunda uygulanacak disiplin uygulamaları % 30,8 ile sözlü uyarı, % 7,7 ile gönüllü çalışmalara katılamama olarak belirlenmiştir. % 38,5 henüz yaşanmadığını ve bu konuda herhangi bir politikalarının olmadığını savunmuştur.

SONUÇ

Kurumsal gönüllülük ile ilgili bilimsel tartışmaların yeni başladığı günümüzde, Türkiye'deki uygulamaların dünya ile aynı hızda geliştiği ve uygulayan işletmelerin büyük artış gösterdiği görülmektedir. Çok uluslu işletmelerin global uygulamalarının ötesine, Türkiye'de ulusal pek çok büyük ölçekli işletme de sistemli gönüllülük çalışmaları gerçekleştirmektedir. Kurumsal gönüllülüğün topluma yönelik sosyal sorumluluk dahilindeki gözlemlenen olumlu etkilerinin ötesinde, işletmelerin esas hedeflerinin kar elde etmek olması nedeniyle, iç süreçlerine yönelik bazı etkilerinin de olması üst yönetimler tarafından tercih edilmektedir. Ancak şu da kabul edilmelidir ki, henüz pek çok işletme tarafından gönüllülüğün kurum içine yönelik avantajları henüz fark edilmediğinden sadece sosyal sorumluluk ve kurumsal imaj amacı ile çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal gönüllülük, kurum içi avantajlar açısından bakıldığında, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı olumlu bir imaj geliştirmelerine yardımcı olmasının ötesinde, çalışanlar ile ilişkileri düzenleyen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile de pek çok noktada etkileşimde bulunduğu tartışılmaktadır. Bahis konusu olan etkileşim, çift taraflı olarak, gönüllü çalışmalara çalışanların işletme tarafından yönlendirilmeleri ile başlamakta ve insan kaynakları amaç ve fonksiyonlarına gönüllü çalışmaların etkileri ile şekillenmektedir. Her iki başlık açısından her bir iletişim açısının teorik altyapı oluşturulurken üzerinde durulmuş, ancak araştırma bölümünde insan kaynakları ile kurumsal gönüllülük iletişimine odaklanılmıştır.

İnsan kaynaklarının amaçları doğrultusunda, teorik bölümde ve araştırma süresince çalışanla ilişkiler, ekip çalışması ve çalışan motivasyonu başlıkları değerlendirilmiştir. Araştırma anketinin yönlendirilmiş olduğu insan kaynakları yöneticilerinin tümü Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi bulunan işletmelerde çalışmaktadırlar. Bu kişilerin bireysel görüşleri ve tutumları da ortaya konurken asıl amaç bağlı bulundukları işletmeler içinde gönüllülük ile ilgili olarak insan kaynakları departmanlarında nasıl yaklaşımlar benimsendiğidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, gönüllü çalışmaları yönetenlerin, gönüllü çalışmaları en çok bu üç amaç ile ilişkili buldukları ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynaklarının fonksiyonları açısından yine teori ve pratikte bakıldığında, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ve performans yönetimi başlıkları değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ankette sorulmuş olan amaçlar ile gönüllülük arasında düşük oranlarda ilişki görüldüğü sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın devamında, belli bir uygulamanın sistemli olarak başından sonuna takip edilmesi ve önce ve sonrasında çalışanlardaki belli davranış ve tutum değişikliklerinin gözlemlenmesi yoluyla eldeki verilerin üzerine inşa edilebilecek somut verilere ulaşılabilecektir. Dolayısıyla, nispeten soyut bir görüntü sergileyen kurumsal gönüllülük fikri, veriler ışığında somut bir tabana oturtulabilecektir.

Mevcut çalışmanın tamamı, kurumsal gönüllüğün kavramsal gelişimi ve tanımı üzerine odaklanmış, sadece araştırma bölümü Türkiye'deki işletmeleri kapsadığından ülkemiz verileri ile kısıtlı tutulmuştur. Uygulamada bulunan işletmelerin sayılarının oldukça az olması, çalışmanın tanımlayıcı bir formatta oluşturulmasını gerektirmiştir. Araştırmanın amacı ise dolayısıyla, insan kaynakları ve kurumsal gönüllülük arasındaki ilişki ile ilgili tutumları incelemek ve Türkiye'deki mevcut durumun resmini çizmek olarak belirlenmiştir.

Ülkemizde ilk kez uygulanmış olan kurumsal gönüllülük araştırmasının tanımlayıcı formatta olmasının sebebi, istatiksel verilere ulaşılacak sayıda işletmenin uygulama yapıyor olmamasıdır. Temel tanımlamalar, kavramsal çerçeve ve ilgili kişilerin tutumları ve uygulamaların yer aldığı çalışma süresince, yerli ve yabancı literatür taranmış ve kurumsal sosyal sorumluluk, etik gibi bağlantılı kavramların da desteğiyle konu açıklanmaya çalışılmıştır.

Ülkemizde ve tüm dünyada sosyal dengelerin hızla insanlığın aleyhinde değişmesi karşısında çevre ve sağlık gibi pek çok önemli alanda yeterli proje geliştirilememekte ve sivil toplum kuruluşları çok geniş kitleler ve sorunlarla ilgilenmek durumunda kalmaktadırlar. Kaynak ve zaman yetersizliği sivil toplum kuruluşlarını istenilen başarılara ulaşmakta yetersiz kılmaktadır. Bu aşamada, kurumsal gönüllülük gibi sistemli bir gönüllü desteği, sivil toplum kuruluşlarının projelerini gerçekleştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunabilecek etkin bir yapıya sahiptir. Bunun yanında, sivil toplum kuruluşlarına ve ihtiyaç sahiplerine kaynak aktarımının da önünü açan ve karşılıklı bir kazan-kazan ilişkisine dayanan kurumsal gönüllülük fikri, önemli toplumsal sorunlara çözüm üretebilecek potansiyeli kendinde taşımaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Alabulut, İsmail : **İşverenlerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1996, s. 20.

Baltaş, Acar : **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002 .

Akyüz, Ömer Faruk : **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001 .

Argüden, Yılmaz : **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Rota Yayınları, İstanbul, 2002 .

Bayrak, Sabahat : **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Blanpain, Roger : **21. Yüzyılın Çalışma Dünyasında İstihdam Edilebilirlik**, MESS Yayınları, İstanbul, 2003.

Dinçer, Ömer : **Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996 .

Doğan, İsmail : **Sivil Toplum**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000 .

Drever, Jack : **A Dictionary of Psychology**, Middlesex, Penguin Books, Ltd. 1971 .

Duff, Nancy Mc : **Building Effective Volunteer Committees,** Macduff/Bunt Associates, Inc., New York, 1999 .

Ekin, Nusret : **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994 .

Erdoğan, İlhan : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1999 .

Erdoğan, İlhan : **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1997 .

Ergin, Canan : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, 2002 .

Eren, Erol : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 .

Eren, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No. 127, İstanbul, 1997.

Eren, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 2001, s. 491 .

Eren, Erol : **Örgütsel Davranış**, Beta Yayınları, 2001, s. 475.

Eroğlu, Feyzullah : **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

European Comission Paper : **The Green Paper**, Directorate General for Employement, 2001.

Fındıkçı, İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001 .

Flew, Antony : "Motivation", **A Dictionary of Philosophy**, Pan Books Press, London, 1979 .

Grassinger, Gülçin Elçin : **Sponsorluk Sözleşmesi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003 .

Gravitz, Alisa, Todd Larsen : **2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States,** Social Investment Forum Foundation Press, 2001.

Hayne, Warren, Joseph L. Massie : **Management: Analysis, Concept and Cases**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1975.

Kaye, Beverly : **Sevin ya da Kaybedin**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2000 .

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998 .

Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul 1998.

Noe, Raymond A. : **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed. Doç Dr. Canan Çetin , Beta Yayınları, İstanbul 1999 .

Öner, Mehmet : **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.31.

Özgener, Şevki : **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya Üniversitesi, 1999 .

Paksoy, Mahmut : **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002 .

Peltekoğlu, Filiz Balta : **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998 .

Ringle, Hamish, Marjorie Thompson : **Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Saatchi & Saatchi, Skala Yayıncılık, İstanbul, 1999 .

PWC Araştırma Komisyon Raporu : **2000 İnsan Kaynakları Kıyaslaması**, Doğan Ofset, İstanbul, 2001 .

Sabuncuoğlu, Zeyyad : **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997 .

SHRM Komisyon Raporu : **European Study on CSR**, MORI Research Institute,(Çevrimiçi)http://www.mori.com/sri/index.shtml, MORI Social Research Institute, 9 Haziran 2003.

Sönmez, Deniz : **İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2000, s. 10 .

Taşkın, Erdoğan : **Yöneticinin Sosyal Stratejisi**, Kazancı Basım, İstanbul, 1997 .

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç : **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000 .

Tortop, Nuri : **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999 .

Tuna, Orhan, Nevzat Yalçıntaş : **Sosyal Siyaset**, Filiz Yayınevi, İstanbul, 1999 .

Uçar, Bilal, Hasan Tüysüzoğlu : **Türk Medeni Kanunu Dernekler Kanunu ve İlgili Mevzuat**, Adalet Yayınevi, Ankara 2002 .

Ülsever, Cüneyt : **21.yy'da İnsan Yönetimi**, Om Yayınları, İstanbul, 2003 .

Vineyard, Sue, Steve Mc Curley : **101 More Ideas For Volunteer Programs**, Heritage Arts Publishing, 1999 .

Yalçın, Selçuk : **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002 .

MAKALELER

Altıntaş, Hakan : "Tüketici Davranışlarını Etkileyen Güncel Konular ve Tüketici Davranışlarındaki Teorik Değişimler", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org ,09 Haziran 2003.

Baker, Mallen : " The History of Social Reporting", (Çevrimiçi) http://www.malenbaker.com, 30 Mart 2003 .

Ball, John : "The Global Compact", (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org/Portal/, 30 Mart 2003 .

Ekren, Nazım : "Finans Sektöründe Kurumsal Toplumsal Sorumluluk", **Active Dergisi**, İstanbul 2001, Sayı 19, s. 10 .

Karabulut, Muhittin : "Uluslar arası Reklam Uygulama Kuralları", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, Sayı 3, 1987, s.11.

Korngold, Alice, Elizabeth Voulouris : "Corporate Volunteerism", **Strategic Community Involvement**, New York,1999 .

Kotler, Philip : "Pazarlama Yönetiminin Temel Görüşleri", , **Pazarlama Dergisi**, Çev. Leyla Özden C.1, S.1, Eylül 1975, s. 517 .

Institute for Volunteering Research: "1997 National Survey of Volunteering in the UK", (Çevirimiçi) http://www.ivr.org.uk, 8 Nisan 2003 .

Flew, Antony : "Altruism", **A Dictionary of Philosophy**, Pan Books, London 1979, p. 10.

Response Consulting : "What is Corporate Social Responsibility", (Çevrimiçi) http://www.response-website.com, 04 Mart 2003.

Rosemarie Kelly : "Cargill Volunteer Activities", (Çevrimiçi) http://www.cargill.com/commun/volunteer.htm, 13 Mayıs 2003 .

Tek, Ömer Baybars : "Tüketicinin Korunması: Pazarlama ve İyi İnsan Olmak", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Nisan 1998, s.112 .

Tuffrey, Mike : "How successful companies meet human resources needs through community involvement", Institute of Volunteering Research , Prima Europe Limited, p. 4 .

Türkmenoğlu, İdil : "Çalışan Klüpleri ve Motivasyon", **PERYÖN Dergisi**, Sayı 8, s.50 .

DİĞER

Baş, Hanife : "Eğitime Bir buçuk Milyon Dolar", **Hürriyet Gazetesi İK Eki**, 18 mayıs 2003, s.17 .

Baş, Hanife : " yenibir.com Anketi", **Hürriyet Gazetesi İK Eki**, 25 Mayıs 2003, s. 11 .

Baş, Hanife : "Philips, Çocukları Aydınlatıyor", **Hürriyet Gazetesi İK Eki**, 1 Haziran 2003, s. 12 .

Başok, Serpil : "Pfizer İlaç Performans Yönetimi Sistemi Konulu Mülakat" , 11 Haziran 2003 .

Bozkurt, Esra : "PERYÖN Performans Yönetimi Eğitim Notları", İstanbul, 5 Haziran 2003 .

Castries, Henry de : "Hayırseverlik", **AXA Leaders Bülteni**, Aralık 2003, Sayı 30, s.12 .

Ekonomi Haber Sayfası : "Artık Onlar da Gönüllü", **Akşam Gazetesi**, 6 Haziran 2003.

Employee Volunteering Foundation : "The HR Benefits of Employee Volunteering", (Çevrimiçi)http://www.employeevolunteering.org.uk, 17 Nisan 2003.

Güçlü, Başak : "Gönüllülük ve İş Yaşamına Katkısı Konulu Röportaj" **PERYÖN Dergisi**, Rota Yayıncılık, Sayı 7, 2003, s. 33 .

Jp Morgan Chamber : "What is Corporate Games ?", (Çevrimiçi), http://www.jpmorganchamber.com, 10 Mayıs 2003 .

Paksoy, Arzu Çekirge : "Sabancı Topluluğundan Haberler", HaberSA, İstanbul, 2003, Sayı 65, s. 9 .

Uluer, Zeynep : "Uluer Topluma Katkı Hakkında", (Çevrimiçi) http://www.uluer.net, 29 Mayıs 2003.

Uluer, Zeynep : "Özel Sektör Gönüllüler Derneği Tanıtım Dosyası", ÖSGD Yayınları, İstanbul, 2003, s.5.

Yedievli, Samih : "Haberler", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 15, 2002, s.18 .

EK 1

İŞLETMELERDEKİ KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları bilim dalı yüksek lisans tezi saha çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

İlgili araştırmanın amacı, işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluğun bir uzantısı olan kurumsal gönüllülük çalışmalarının insan kaynakları amaç ve fonksiyonlarına etkisi olup olmadığının incelenmesidir.

Araştırma anketi kurumsal gönüllülük çalışması gerçekleştiren firmaların gönüllü çalışmalarından sorumlu kişileri tarafından doldurulacaktır.

Katılımınız için çok teşekkürler,

1. Firmanın Adı

.....

2. Anketi dolduran kişinin pozisyonu :

☐ Genel Müdür
☐ İnsan Kaynakları Direktörü/Müdür/Uzmanı
☐ Halkla İlişkiler Direktörü/Müdürü/Uzmanı

Diğer

.....

3. 2002 yılında tam zamanlı çalışan sayısı (Türkiye için)

.....

4. Firmanız aşağıdaki sosyal sorumluluk uygulamalardan hangilerini gerçekleştiriyor?

☐ Sivil Toplum Kuruluşlarına bağış yapılıyor
☐ Sponsorluklar
☐ Çalışanların katılığı gönüllü çalışmalar destekleniyor
☐ Sivil Toplum Kuruluşlarına " uzun süreli ücretli gönüllü çalışan" sağlanıyor
☐ Öğrencilere burs veriliyor
☐ İsteyen çalışanların maaşlarından bağış kesiliyor
☐ Ayni yardımda bulunuluyor

Diğer

.....

5. Kurumsal gönüllülük çalışmaları ne kadar süredir gerçekleştiriliyor ?

.....

6. Gönüllü çalışmaları açıklayan kurumsal ;

- ☐ Politikamız var
- ☐ Yıllık planımız var
- ☐ Misyonumuz var
- ☐ Hedeflerimiz var
- ☐ Prosedürlerimiz var

7. 2002 yılında gönüllü çalışmalarda bulunan eleman sayısı (Türkiye için)

.....

8. Gönüllü çalışmalara çalışanların ayda kaç iş saati ayrılıyor ?

.....

9. 2002 yılında gerçekleştirilen gönüllü proje sayısı

.....

10. Kurumsal gönüllülük projeleri nasıl belirleniyor ?

Lütfen açıklayınız.

.....

11. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında ;

- ☐ Artış oldu
- ☐ Azalma oldu
- ☐ Aynı oranda devam ediyor

12. Firmanızda kurumsal gönüllülük çalışmaları hangi seviyede koordine ediliyor ?

- ☐ Genel müdür
- ☐ Ayrı bir yönetici istihdam ediliyor
- ☐ Danışmanlık alınıyor
- ☐ İnsan Kaynakları direktörü/müdürü/uzmanı
- ☐ Halkla ilişkiler direktörü/müdürü/uzmanı
- ☐ Gönüllü çalışanın bağlı bulunduğu departman yöneticisi
- ☐ Gönüllü çalışan grubu kendi kendini yönetiyor
- ☐ Yöneten herhangi biri yok

Diğer

.....

.....

13. Gönüllü çalışmaları yöneten çalışanın, iş tanımında bu sorumluluklarına yer veriliyor mu ?

☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazı durumlarda

.....
.....

14. Gönüllü çalışmalar için çalışanlar iş dışındaki konulara iş saatlerinde zaman ayırıyorlar ise çalışanın bağlı bulunduğu departman yöneticisi ile nasıl koordinasyon sağlanıyor?

Lütfen açıklayınız

.....

15. İş için başvuran adayların özgeçmişleri incelenirken Sivil Toplum Kuruluşu tecrübeleri dikkate alınıyor mu?

☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazı durumlarda

Lütfen Açıklayınız

.....
.....

16. İşe alım mülakatı esnasında adaylar gönüllü çalışmalar konusunda bilgilendiriliyorlar mı ?

☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazı durumlarda

Lütfen Açıklayınız

.....
.....

17. Yeni işe başlayan kişilere oryantasyon esnasında gönüllü çalışmalar da tanıtılıyor mu?

☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazı durumlarda

Lütfen Açıklayınız

.....
.....

18. Yeni işe başlayan kişilere gönüllü çalışmalarla ilgili olarak hangileri soruluyor ?
Lütfen sizin için uygun bir veya birden çok seçeneği işaretleyiniz.

- ☐ İlgi alanları
- ☐ Tercihleri
- ☐ Becerileri
- ☐ Tecrübeleri
- ☐ Hiçbiri

19. Gönüllülük aktiviteleri çalışanların belirli kişisel becerilerini geliştirme aracı olarak kullanılıyor mu ?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Bazı durumlarda

Lütfen Açıklayınız

.....
.....

20. Eğer kullanılıyorsa bunlar ; *(Lütfen 19. soruya göre cevaplandırınız)*

- ☐ Daha önce hazırlanan yıllık planlamalar doğrultusunda gerçekleştiriliyor
- ☐ Gelişmelere göre şekilleniyor
- ☐ Hiçbir planlama yapılmıyor

21. Sizce çalışanların gönüllü aktiviteleri hangi kişisel becerilerini geliştiriyor ?
Lütfen seçeneklerden uygun bulduklarınızı işaretleyiniz.

- ☐ Organizasyonel liderlik
- ☐ Sosyal sorunlara ilgi
- ☐ Problem çözme
- ☐ İş arkadaşlarına güven
- ☐ Karar verme
- ☐ Zor insanlarla baş edebilme
- ☐ Finansal yönetim
- ☐ Stres yönetimi
- ☐ Ekip çalışması
- ☐ Zaman yönetimi
- ☐ Kaynakları etkili kullanma
- ☐ Analitik düşünme
- ☐ Toplumsal çeşitliliği anlama
- ☐ İletişim

Diğer

.....
.....
.....

22. Kurumsal gönüllülük çalışmalarının genel insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında aşağıdaki başlıklar ile ilişkisini değerlendiriniz :

KONULAR	**Kesinlikle Etkilemez** 1	2	**Bazen Etkiler** 3	4	**Direkt Etkiler** 5	**Eğer bir şekilde etkilediğini düşünüyorsanız Lütfen Açıklayınız**
Planlama	☐	☐	☐	☐	☐	
Ücretlendirme	☐	☐	☐	☐	☐	
İş Değerleme	☐	☐	☐	☐	☐	
Performans Yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	
Değişim Yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	
İş Güvenliği	☐	☐	☐	☐	☐	
Eğitim	☐	☐	☐	☐	☐	
Çalışan ile İlişkiler	☐	☐	☐	☐	☐	
Kariyer Planlama	☐	☐	☐	☐	☐	

23. Kurumsal gönüllülük çalışmalarda başarılı bulunan personele tanıma ve takdir ne şekilde oluyor ?

☐ Sözle / yüz yüze teşekkür
☐ Yazılı bir teşekkür / mektup
☐ Sertifika / plaket
☐ Küçük hediyeler, t-shirt, coffee mug, kalem v.s.
☐ Toplantılar
☐ Firma basılı yayınlarında belirtme
☐ Basın bültenleriyle duyurma
☐ Basında ilanla teşekkür
☐ Hediye çeki

Diğer

.....

.....

24. Yeni gönüllülük çalışmaları personele nasıl duyuruluyor ?

- ☐ E-mail ile
- ☐ Memorandum ile
- ☐ Panoya asılıyor
- ☐ Toplantılar düzenleniyor
- ☐ Sözlü iletiliyor
- ☐ Firma dergisi/gazetesi

Diğer

.....
.....

25. Gönüllü çalışmalara katılmak isteyen personel ne şekilde başvuruyor ?

- ☐ Bağlı bulunduğu yöneticiye iletiyor,
- ☐ İnsan Kaynakları departmanına iletiyor,
- ☐ Gönüllü çalışmalardan sorumlu kişiye ulaşıyor,

Diğer

.....
.....

26. Dönem sonunda gönüllü çalışmaların verimliliği değerlendiriliyor mu ?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Bazı durumlarda

Lütfen Açıklayınız

.....
.....
.....

27. Gönüllü çalışmalara hangi iç iletişim araçlarında yer veriliyor ?

- ☐ Intranet
- ☐ Internet sitesi
- ☐ E-mail
- ☐ Memorandum
- ☐ Panolar
- ☐ İşletme yayınları
- ☐ Anketler / iç müşteri memnuniyeti araştırmaları
- ☐ Raporlar
- ☐ Öneri sistemleri
- ☐ Telefon / sözlü iletişim kanalları

28. Çalışanlar açısından aşağıdaki faktörler sizce hangi oranda gönüllülük çalışmaları ile ilişkilidir?

Lütfen skalaya göre uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Etkilemez 1	2	3	4	**Direkt Etkiler** 5
Motivasyon	☐	☐	☐	☐	☐
İş Tatmini	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar arası ilişkiler	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerine karşı çalışanların tutumu	☐	☐	☐	☐	☐
İş verimliliği	☐	☐	☐	☐	☐
Ast-üst ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Vizyon / misyonun sahiplenilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların kişisel kariyer planlamaları	☐	☐	☐	☐	☐
İşbirliği ve takım ruhu	☐	☐	☐	☐	☐
İşgücü devir oranı	☐	☐	☐	☐	☐
Devamsızlık	☐	☐	☐	☐	☐

Diğer

.....

.....

.....

29. Çalışanların gönüllü çalışmaları kötüye kullanmaları durumunda disiplin uygulaması :

☐ Sözlü uyarı
☐ Yazılı uyarı
☐ Para cezası
☐ Gönüllü çalışmalara katılamama
☐ Derece indirimi
☐ İşten çıkarma
☐ Verilen bazı ayrıcalıkların geri alınması
☐ Hiçbiri

Diğer

.....

.....

30. Gönüllü çalışmalar esnasında kaza gerçekleşmesi durumunda organizasyonun yaklaşımı ne şekilde olur?

☐ iş kazası olarak kabul edilir
☐ iş kazası olarak kabul edilmez fakat telafi edilir
☐ telafi edilmez

31. Kurumsal gönüllülük katılmak isteyen tüm çalışanlara açık mı ?

☐ Evet
☐ Hayır
☐ Bazı çalışanlara

Lütfen Açıklayınız

.....

32. Gönüllü çalışmalar personelin ailesine de açık mı ?

☐ evet ☐ bazı durumlarda ☐ hayır

33. Gönüllü çalışmalar firmadan emekli olmuş kişilere açık mı ?

☐ evet ☐ bazı durumlarda ☐ hayır

34. Gönüllü çalışmalar dışarıdan katılmak isteyen kişilere açık mı ?

☐ evet ☐ bazı durumlarda ☐ hayır