

## SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE PROFESYONEL VE GÖNÜLLÜ ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: TEHDİTLER VE FIRSATLAR

Süleyman Kurt<sup>1</sup> - H. Yunus Taş<sup>2</sup>

### ÖZET

*Günümüzde Sivil Toplum Kuruluşları özelde ülkemizde, genelde ise dünyada gün geçtikçe önemi artan ve etki alanı genişleyen bir işleve sahip olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin en stratejik unsurlarından biri olan doğru ve sürdürülebilir İnsan Kaynağı Planlaması, Sivil Toplum Kuruluşlarımız için de önem kazanmıştır. Sivil Toplum Kuruluşları alanlarında uzmanlaşmış, profesyonel kadrolarla amaçları doğrultusunda daha istikrarlı, planlı ve doğru yol alabileceklerdir.*

*Sivil toplum kuruluşları nitelikli iş gücüne sahip olmaları ve bunu bünyede tutabilmeyi başardıklarında uzun soluklu ve sürdürülebilir bir örgütsel yaşam söz konusu olabilecektir. Ancak ülkemizde STK'lar hizmet üreten profesyonel bir işletme gibi değil, boş vakitlerin değerlendirileceği sosyal mekânlar olarak görüldüğü için ideal insan kaynağı planlaması maalesef pek mümkün görülmemektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Profesyonel Çalışanlar, Gönüllü Çalışanlar, Fırsatlar, Tehditler

---

<sup>1</sup> Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bölümü Yüksek Lisans Mezunlu, slymnkrt@gmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., Yalova Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Bölümü, Öğretim Üyesi, tasyunus@hotmail.com

## RELATIONS OF PROFESSIONAL AND VOLUNTARY WORK IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: THREATS AND OPPORTUNITIES

Süleyman Kurt - H. Yunus Taş

### ABSTRACT

*Today, non-governmental organizations have become more functional with constantly growing in importance and enlarging their sphere of influence both in Turkey and the world. Besides, sustainable and accurate human-resource planning which is one of the most strategic elements of business sector, have also become important for non-governmental organizations. With the help of specialized and professional staff, it is expected that NGOs will be able to progress more stable and planned.*

*Civil society organizations to have a skilled workforce and they managed to keep it within the long-term and sustainable organizational life would be in question. But our country is not like a professional enterprise producing services NGOs, leisure ideal to assess the human resource planning is seen as social spaces, unfortunately it does not seem unlikely.*

**Keywords:** Non-Governmental Organizations, Human Resources Management, Professional Employees, volunteers, Opportunities, Threats

## GİRİŞ

Sivil toplum kuruluşları doğası gereği çalışma gücünün tamamına yakınına insan faktörü üzerine bina edildiği örgütlerdir. Bu örgütler de ise ticari işletmelere göre çok farklı bir insan kaynağı planlaması mevcuttur. STK'lar insan kaynağı açısından gönüllü ve ücretli çalışanlar olarak iki kategoride ele almak mümkündür. İşte tam bu noktada ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar arasındaki hiyerarşi, uyum, eğitim, oryantasyon ve motivasyon konuları doğru konfirme edilemediği durumlarda ciddi riskler ortaya çıkmakta, tam aksine bu uyum ve ilişkiler doğru kurgulandığında ise ciddi bir sinerji oluşturarak verimli bir iş gücü ortaya koymaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarındaki ücretli ve gönüllü çalışanların ilişkileri, işe alım ve çalışma sistemleri, eğitim, özlük hakları gibi konularda kendi içerisinde ciddi dengelere ihtiyaç duymakta, çeşitli tehdit ve faydalar içermektedir.

Örneğin bir ücretli çalışan kendisini kurumun sahibi yada temsilcisi gibi görüp buna göre hareket ederken, bir gönüllü çalışan ise hiçbir karşılık beklemeden verdiği bu hizmet karşılığında gönülünün hoş tutulmasını beklemekle birlikte asıl önemsenmesi gerekenin kendisi olduğuna inanmaktadır. Bu girift durum bazen ilişkilerde tehditlere, bazen ise fırsatlara dönüşür.

## 1. SİVİL TOPLUM KURULUŞU KAVRAMI

### 1.1. Sivil Toplum Kuruluşu (STK) Tanımı

Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar devletlerin resmi olarak ulaşamadıkları sosyal ve siyasal sorunlara getirdikleri çözüm önerileri yada devletin üzerinden kısmi olarak ta olsa aldıkları bu yükler itibarıyla, dolaylı olarak devletlerin sosyal denge ve refah düzeyinin artırılmasına da katkı sağlayan sivil kurumlardır.

STK, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde, demokratik siyasal yaşam için önem kazanmışlardır. Bunun nedeni, güçler ayrımı gibi temsili demokrasi kuramlarının günümüzde aşınmış bulunmasıdır. Örneğin, siyasal parti disiplini olgusu, yasamanın yürütmeyi denetlemesi gibi bir düşüncüyü gerçekdışı kılmıştır. Unutmayalım ki, Eski Yunan'da demokrasinin mekanizması, seçmek değil, kur'a çekmekti. STK, doğrudan demokrasiye benzer bir karar alma süreçlerine katılma olanağı sağlıyor gibi görüldüğü için bu denli önem kazanmıştır. Ayrıca,

STK'lar genellikle dar maddi olanaklarla çalışırlar; gerçekleştirmek istedikleri tasarılar için her zaman mali destek bulmak zorundadırlar. Çağdaş bir çoğulcu toplumda, STK ancak çok sayıda olursa, toplumun her üyesinin de çeşitli çıkar ve ilgilerine göre çok sayıda örgüte girmesiyle iç içe şebekeler oluşursa, demokratik dengeler sağlanır ve kamu yararı gerçekleşir (Tuncay, 2003: 18).

STK tanımları gereği, büyük bir çeşitlilik göstermekle birlikte, gerek ulusal siyasette gerekse uluslararası açıdan anlam ve önem taşıyanları, kişisel ya da grupsal çıkar sağlamak peşinde koşmayan, demokratikleşme, çağdaşlaşma gibi temel hak ve özgürlükleri korumayı amaçlayanlardır.

## **1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Amacı**

STK'ların kuruluş amaçları; problem olarak tespit ettikleri alanda kamuoyunu harekete geçirmek ve o sorunun çözümünü sağlamaktır. Ancak, genellikle toplumsal bir harekete dönüşemeyen STK'lar, hem maddi sıkıntı, hem de gönüllü sıkıntısı yaşamaktadır. Bu kurumlar birkaç şahsın ya da kurumun sağladığı destekle hayatta kalabilmekte, dolayısıyla, zamanla bağımlılaşabilmektedir. Bu durum, STK'larda çalışan yöneticilerin kendi etki alanlarını korumaya çalışmalarına neden olur ve böylece kurum bürokratik bir yapıya dönüşür.

Halkla ilişkisi olmadığı için gönüllülerin bu kuruluşta gelmesi beklenemez. Gelmesini bir tarafa bırakalım, bu kuruluşta, belki de o alanda birçok faaliyet yapacak gönüllülerin haberi dahi olmaz. Sonuç olarak, STK'lar amaçlarından sapar ve etkisiz hale gelir. STK'lar hep aynı faaliyetleri yapan, aynı bakışı taşıyan, sürekli olarak kendini tekrar eden bir yapıya bürünür. Hâlbuki değişimin ve farklılaşmanın ivme kazandığı bir dünyada yaşamaktayız. Küreselleşen dünyaya hızla değişmektedir; ama bizim STK'larımız hala eski sorunlarla uğraşmaktadır. Dolayısıyla, günün problemlerini çözmek ve gelecekte yaşanması muhtemel sorunlara karşı hazırlık yapmak gerekmektedir. STK'lar, ancak halkla bütünleşerek bu sorunları giderebilir ve uluslararası bir güç haline gelebilir.

## **2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÖZELLİKLERİ**

Dünyamızda ve ülkemizde oluşum biçimleri, organizasyon yapıları, yönetim anlayışları, sundukları hizmetler, kapasiteleri, süreklilik dereceleri, faaliyetlerini yayılım alanları bakımından farklılıklar sergileyen STK'lar 4 ana temel özellik taşımaktadır (Yaprak, 2005: 33).

### **2.1. Kar Amacı Gütmemek**

Sivil Toplum Kuruluşları kişisel kâr veya kazanç için faaliyet göstermeyen kuruluşlardır. Ancak bu kuruluşlar da sürekli olarak çalışanlar, yaptıkları işin

karşılığında belli bir ücret alabilmektedir. Ayrıca gelir getirici faaliyetlerde bulunabilmekle beraber, elde edilen bu gelirleri üyelerine dağıtamazlar (Seyyar-Adalı, 2003: 186).

## **2.2. Bağımsızlık (Özerklik)**

Sivil toplum kuruluşlarının siyasal iktidar karşısında bağımsız olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, bu kuruluşlara yasak uygulanmaması ve devlet tarafından yönlendirilmemeleri önemlidir. STK'lar ilgili yasalar veya üyelerin kurumsal denetim için yetki verdiği kurullarca denetlenmektedirler.

Bu durum, STK'ların merkezi ve mahallî idarelerden bağımsız oldukları anlamına geldiği gibi, kamu yararı konusunda siyasi partilerden farklı işleyişe sahip oldukları anlamına da gelmektedir. STK'lar her ne kadar devlet yapıları dışındaysa da, gerektiğinde devlet kurumları ile yakın işbirliği içine girebilmektedirler (Seyyar-Adalı, 2003: 190).

## **2.3. Gönüllülük**

STK'ların ayırt edici karakteristik özelliği gönüllülük esasına dayanmalarıdır. Bu nitelikleri, STK'lardan bireysel düzeydeki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Sivil toplum kuruluşları içinde yer almaya kimse zorlanamaz (Seyyar-Adalı, 2003: 190).

STK'ların kurulmasını öneren ya da engelleyen hiçbir yasal düzenlemenin olmaması gerektiği gibi, katılımın da gönüllü olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Kısacası, üye kabulünü esas alan ve üyelerinin demokratik katılımına imkân tanıyan kuruluşlar ancak sivil nitelik taşımaktadır.

## **2.4. Vizyona ve Bir İdeale Sahip Olmak**

STK'lar, amaçları ve buna bağlı değerleri doğrultusunda gayretli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Genelde STK'ların hedefleri kendileriyle sınırlı değildir. İşsizlik, ayrımcılık, yoksulluk ve yabancı düşmanlığıyla mücadele, çevre, ticaret, kalkınma, sosyal refah, insan hakları ve gelişmekte olan ülkelere yardım gibi çeşitli konularda vatandaşların görüş ve isteklerine tercüman olmaktadırlar. Kısa ve uzun vadeli kampanyalar ve çeşitli etkinliklerle gündem oluşturmakta ve başka araçlarla sesini yeterince duyuramayanların sesi olarak hareket etmektedirler.

STK'ların temel amacı, devlet karşısında güçsüz kalan siyasal oluşumların arkasındaki toplumsal desteği artırmak ve bilinçli yurttaş katılımlarını güçlendirmektir. Dayanışma ve sosyal amaçlı bir hizmet üretimini ön plana çıkaran

STK'ların gerçekleştirdiği faaliyetlerin en belirgin özelliği, yardımsever nitelikli kuruluşlar olmalarıdır (Pekmezci, 2004: 23).

### **3. STK'LARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları, iş dünyasındaki en değerli ve en kıt kaynaktır. Küreselleşmeyle birlikte, insan kaynaklarının yönetimi de kritik bir hal almış ve yöneticilerin üzerinde en fazla uğraştıkları konulardan biri haline gelmiştir. Uluslararası insan kaynakları danışmanlık firması Hay Group'un bir makalesinde dikkat çektiği üzere, Harvard Business Review'un 1970'lerdeki sayılarında daha çok strateji, politika ve bazen de teknoloji konularına yer verilirken, bugün bunlardan çok daha fazla liderlik ve yetenekler konuları ele alınmaktadır. Bunlar, aynı zamanda en çok okunan makale konularını da oluşturmaktadır (Çavdar, 2006: 26).

İnsan kaynakları yönetiminin, iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden birini oluşturması boşuna değildir. Artık işletmeler için düşük maliyetli ve bol üretimden daha önemli olan konu, yaratıcı ve fark yaratıcı nitelikteki katma değeri yüksek olan ürünlerdir. Bunun için de, nitelikli işgücüne ihtiyaç bulunmaktadır.

İnsan kaynakları alanında sahip olunan bilgi ve deneyimler, işletmelere rekabette üstünlük getirmektedir. Bunun nedeni, örgütlerin izledikleri strateji ve yenilikleri uygulayanların çalışanlar olmasıdır. İnsan kaynakları güçlendirildiği zaman, örgüt de gelişmekte ve amaçlarına kolayca ulaşabilmektedir. Aksi takdirde, fiziksel ve finansal kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun, örgüt faaliyetlerini sürdüremeyecek ve başarılı olamayacaktır. Bundan dolayı, çalışanlardan etkili şekilde yararlanmak için motive edilmeleri ve katılımcılıkları şarttır (Bingöl, 2006: 65).

Kar amacı güden örgütlerden farklı olarak, STK'larda hizmet verenlerin "gönüllü" sıfatını taşımaları dolayı, insan kaynaklarının temini, işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon gibi alanlarda fazla zorluk yaşanmaktadır. Proje bazlı çalışan ve bunu hayata geçirmek üzere çaba sarf eden ekiplerin varlığı, profesyonel sivil toplum yöneticiliğinin gönüllü eğitiminde uzman olması ve insan kaynaklarını etkin yönetebilmesi en iyi göstergelerdir.

#### **3.1. STK'larda Profesyonel Yöneticiler**

STK'larda görev alanların tümü gönüllü sıfatını taşımayabilir, bunların içinde ücretli çalışanlar da bulunmaktadır. Ücretli çalışanlar içindeki üst kademe yönetimde yer alanlar, "profesyonel yönetici" olarak adlandırılmaktadır. Bunların yanında bir de ücretli çalışanlar vardır. Bunlara da, "profesyonel çalışanlar"

denmektedir. Profesyonel yöneticiler, STK'nda yönetim işini belirli bir ücret karşılığında icra eden kişilerdir.

Profesyonel yöneticiler, işlerin uzmanlıklara göre paylaşıldığı organizasyonlara sahip olan STK'larda genel müdür, genel koordinatör ve genel sekreter gibi sıfatlar taşıyan, tüm profesyonel kadronun etkin yönetimini üstlenen ve bu konuda STK'nın yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişilerdir. Yine, STK'nın çalışma alanına ve ihtiyaçlarına göre, bu yöneticilerin altında çalışan mali, idari, teknik, vb. işlerden sorumlu yardımcılar ve bu yardımcılardan da her bir çalışma biriminin koordinasyonunu üstlenen diğer kişiler profesyonel çalışanlar grubunda yer almaktadır (Güder, 2007: 117).

### **3.2. STK'larda Profesyonel Çalışanlar**

STK çalışanları kavramıyla; bir STK'nın işlevini yürütebilmek için ihtiyaç duyduğu, STK yönetim kurulunun belirlediği görev tanımı çerçevesinde tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje bazlı olarak çalışan, emeğinin karşılığını belli bir ücretlendirme politikası çerçevesinde para ve sosyal haklar şeklinde alan profesyonel çalışanlar -uzman, yönetici, destek kadrosu, vb- anlatılmaktadır.

Ücretli çalışanlar, kurumlaşmış STK'ların ayrılmaz ve vazgeçilmez unsurlarıdır. Bununla birlikte özel kuruluşlardan farklı olarak, STK'ların yalnızca çalışanı durumunda değildirler. STK'nın ana amaç ve ideallerine inanmış, mesai saatleri dışında da çalışmaya hazır ve istekli kişiler olmaktadır. Pek çok STK'da, ücretli çalışanlar aynı zamanda STK'nın üyesidir. Dolayısıyla, STK politikalarının belirlenmesinde oy hakkına da sahiptirler (Güder, 2007: 129).

## **4. GÖNÜLLÜLÜK**

STK'larda insan kaynaklarının önemli bir bölümünü gönüllüler oluşturmaktadır. Gönüllüler, maddi bir beklentisi olmaksızın uzmanlık bilgisini, emeğini, zaman ve enerjisini sunan kimselerdir. Bunları, gönüllülük sürecini aşamalara ayırmak suretiyle; potansiyel gönüllüler, mevcut gönüllüler ve eski gönüllüler şeklinde gruplandırmak mümkündür. Potansiyel gönüllü dendiğinde, o zamana kadar STK'lara herhangi bir katkısı bulunmamış fakat potansiyel olarak böyle bir imkâna sahip kişiler akla gelmektedir. Bunların takip edilmesi ve STK daha iyi tanıtılarak, STK bünyesine çekilmesi gerekmektedir. Mevcut gönüllüler, STK çalışmalarında bizzat görev alan kimselerdir. Bir de eski gönüllüler vardır. Bunlar, belli bir zaman diliminde STK'lara katkıda bulunmuş ama ondan sonra çeşitli sebeplerle bu katkıyı sürdürmemiş kişilerden oluşmaktadır. Bu kesimdekilere, aslında tekrar potansiyel gönüllü gözüyle bakmak da mümkündür.

Gönüllüler STK faaliyetlerinde bilfiil yer alıp almadıkları ya da ne sıklıkta görev aldıklarına göre; sempatizanlar, aktif ve pasif gönüllüler olarak üç grupta da toplanabilir. STK'larda fiilen yer alanları, sempatizanlardan ayırmak gerekir.

Bu bağlamda gönüllüler, "bilfiil yer alma" dikkate alındığında sempatizanlardan ve "aktif olma" yani "kuruluşun birden çok çalışmasında görev alma" dikkate alındığında da arada bir yardıma koşan pasif gönüllülerden ayırt edilmelidir (Gönel, 2008: 31).

Bir diğer sınıflandırmaya göre de gönüllüler; doğal, formol ve zorunlu olmak üzere üç grupta ifade edilmektedir. Birinci tip, doğal gönüllü olarak adlandırılmaktadır. Burada, gönüllü aktivitesi nedenlidir ve belirli ihtiyaçlara yönelmiştir.

İkinci tip, gönüllü hizmetin daha formel ya da resmi biçimlerini ifade etmektedir. Bunların, bireysel katımları da söz konusudur. Zorunlu sözcüğü gönüllülük kavramıyla bağdaşmamakla birlikte, gönüllü tanımına ilişkin bir diğer kavram da zorunlu gönüllülüktür. Günümüzde özel ve kamu sektöründeki tepe yönetimlerin uygulamalarının veya yargı kararlarının bir sonucu olarak, kişilerin kendi istekleri dışında gönüllü olarak bazı etkinliklere katıldıkları görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle, kişilerin zorunlu olarak gönüllükleri sağlanmaktadır. Zorunlu gönüllülük, gönüllü çalışmaların teşvik edilmesi ve gönüllülüğün yaygınlaştırılması için birtakım programların uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de eğitim sisteminin "öğretim" ağırlıklı olduğu ve eğitim davranış değiştirmenin ikinci planda kaldığı düşüncesinden hareketle, eğitimin sosyal yapısını güçlendirmek için "toplum hizmeti" uygulamasına geçilmiştir. Bu programın ilkokullarda "gönüllü çalışma" projesi şeklinde uygulanmaya, aktarılması ile öğrenciler, birinci sınıftan itibaren belli saatlerini gönüllü kuruluşlarda çalışarak geçireceklerdir. Dünyada da farklı uygulamaları olan bu programların amacı, gönüllülük bilincinin yerleştirerek gönüllü katımları yaygınlaştırmaktır.

Bunun yanında, kişilerin yargı kararları sonucunda bir STK'da çalışmaları sağlanmaktadır. Genelde Avrupa'da ve Amerika Birleşik Devletleri'nde, kişilerin işledikleri suçlar karşılığında ilgili bir STK'da çalışmalarını zorunlu kılan uygulamalar söz konusudur. Örneğin alkollü araç kullananların, kapalı alanlarda sigara içenlerin veya hayvanlara kötü muamele yapanların para veya hapis cezalarının yanı sıra zorunlu olarak bir sivil toplum kuruluşunda çalışmak zorunda bırakılmaları da söz konusudur.

#### **4.1. Gönüllü Çalışma İsteğinin Sebepleri**

STK'lara zamanını, emeğini ve uzmanlık bilgisini sunanların toplumumuzdaki yaygın haliyle temel olarak yardım etme ve başkalarına faydalı olma gibi



istekleri olduğu fakat bunların yanında birtakım başka istemler ya da ihtiyaçlar için de bu kurumlara yönedikleri gözlenmektedir. Gönüllülerin kurumda hangi psikolojiyle yer aldığını anlamak, bir yandan yapacağı birçok faaliyete kolaylık sağlarken diğer yandan da beraber çalıştığı insanların görev tatminine kavuşmasına, çatışmaların giderilmesine ve grup dinamiklerinin sağlamlaşmasına katkıda bulunacaktır.

Kişiler herhangi bir STK'da sürekli olarak tam zamanlı veya yarı zamanlı ya da belirli projelere katılmak suretiyle gönüllü olarak faaliyet göstermektedir. Kişilerin gönüllü faaliyetlere katılımı, onların birtakım beklenti ve amaçlarının karşılanmasıyla doğru orantılıdır (Yaman, 2005: 88).

Bu beklenti ve amaçları; bireysel, sosyal ve yakın çevreden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

#### ***4.1.1. Bireysel Nedenler***

Gönüllülüğün başlıca nedeni olan bireysellik; saygı görmek, yeni arkadaşlar ve uğraşlar edinmek, hayatında değişiklik yapmak gibi temel insani ihtiyaçların yanı sıra yeni bir şey öğrenmek, ekip çalışmasına katılmak, statü kazanmak, kendini kanıtlamak, sinerji yaratmak ve farklı bireylerle bir araya gelmek gibi daha üst beklentileri gidermeyi de içerebilir. Ayrıca bir kişinin özgüvenini artırmak için gönüllülük yaptığı da bilinmektedir.

#### ***4.1.2. Sosyal Nedenler***

Sosyal motiflerle gönüllü olmanın temel nedeni, yeni dostlar ve çevre edinmektir. Bunun yanı sıra profesyonel birikimini paylaşmak, başkalarına yardım etmek, toplumsal görevini yerine getirmek, üstüne düşen sorumluluğu yapmak, bir davanın savunucusu olmak, bir topluluğun haklarını savunmak, ilgili alanda iyileştirmeler olacağına duyulan inanç ve değişime katkıda bulunmak gibi amaçlarla da kişiler gönüllü olmaya yönelmektedir. Yatay bir takım ilişkilerini geliştirebilmek, kapasitesini arttırmak ve paylaşmak üzere sosyal etkileşim ve arkadaşlık ortamlarının oluşmasına katkı yapmak da gönüllülük nedenleri arasındadır.

#### ***4.1.3. Yakın Çevreden Kaynaklanan Nedenler***

Çevresinden birinin teşvik veya baskısıyla, amirinin beklentisi dolayısıyla, STK kendisinden talepte bulunduğu için, kendisinden yardım isteyenleri kıramadığından, bir aile geleneği olduğundan, bir arkadaşı ya da yakınıyla aynı ortamı paylaşma arzusundan ya da o işi yapacak başka kimse olmadığından dolayı da gönüllü olunabilmektedir.

#### **4.2. Gönüllü Çalışma İstememenin Sebepleri**

İnsanların niçin gönüllü olmadığını bilmek, onların niçin gönüllü olmak istediğini bilmekten daha önemlidir. Bu nedenler arasında; sorumluluk alma ya da kendini bir yere bağımlı hissetme istememe, kendisine gönüllü olup olmayacağını sorulmamış olması ve yapabileceği bir şeylerin olduğuna inanmama en çok karşılaşılanlardır.

Bunun yanında kişiler; daha önce kendilerinin veya yakınlarının bu konuda olumsuz bir deneyiminin olması, beklentilerinin karşılanamaması, yaptıkları işin küçümsenmesi ya da tatsız bir şekilde sonuçlanması gibi nedenlerden kaynaklanan önyargı ve güvensizlik duygularına sahip olabilirler. Ayrıca kişinin hâlihazırda çok fazla sorumluluk altında olması, yapılan faaliyetlerin sıkıcı olduğu düşüncesi ve özgüven eksikliğinden dolayı da böyle bir işe girişmek istemeyebilirler (Yaman, 2005: 105).

Tüm bunlara ek olarak; kişinin "gönüllü olma" anlayışı yoktur veya böyle bir alışkanlık ya da gelenek çevresinde ve ailesinde oluşmamıştır. Kişi, ek masraf getireceğinden çekinir ve bu masrafları üstlenmek istemeyebilir.

### **5. GÖNÜLLÜ-PROFESYONEL PERSONELİN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

#### **5.1. Gönüllü Çalışanlar**

##### **5.1.1. Gönüllü Seçimi**

Gönüllüleri bulma ve kuruma çekme aşamasından sonra, sıra gönüllülerin seçimine gelmektedir. Bu aşamada, yukarıda bahsedilen kuruluşlarla kurulan bağlantılar ve ilgili STK'nın gönüllüleri kuruma çekme faaliyetleri sonucunda sağlanan gönüllülere ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır. Örneğin bir STK'nın, eğitim konusundaki projesini hayata geçirmek üzere belli özelliklere sahip gönüllülere ihtiyacı olduğunu varsayalım. STK'nın gönüllü sayısı gerçekleştirilmesi düşünülen proje için yeterli olmakla birlikte, bu gönüllülerin özellikleri proje için uygun olmasın. Projeye ilişkin finansal destek ve benzeri hususlarda herhangi bir sorun söz konusu olmasa da, insan kaynaklarında karşılaşılan yetersizlik projenin aksamasına veya ertelenmesine neden olacaktır. Ya da, uygun şartlara sahip olmayan mevcut insan kaynağı ile projeye başlanacaktır.

Tüm bu faktörlerin, proje ve STK için yarattığı olumsuzluklar düşünülürse, konunun ne denli hayati öneme sahip olduğu da açıkça görülecektir.

Görüşme aşaması tamamlandıktan sonra, STK gönüllülerin özelliklerini daha önce yapılan iş analizleri doğrultusunda değerlendirecektir. Diğer bir ifadeyle, personel seçimini yapacaktır. Bu, adaylar arasında ilgili işi en iyi yapabilecek olan kişinin seçilmesidir. STK açısından bu süreç, gönüllünün işe uygunluğu,

becerisi, zamanı, vs. gibi kriterlerle değerlendirilerek, kabul edilmesi veya edilmemesi anlamına gelmektedir. Eğer kişi STK için uygun özelliklere sahip değilse, onu incitmeyecek bir ifadeyle bu durum anlatılmalı ve kişi başka bir projeye ya da STK'ya yönlendirilmelidir. Burada STK açısından, "gönüllü sayısı zaten az, başvuruları alır ve eğitiriz" şeklinde bir düşünce ortaya çıkmamalıdır. Aksi durumda, insan kaynakları planlamasının hiçbir anlamı ve önemi kalmayacaktır. Ayrıca nitelikleri uygun olmayan kişileri eğitmek, STK'ya ekstra bir maliyet de getirecektir. Doğru olan, bu eğitim masrafının daha verimli alanlarda kullanılmasıdır. Bazı STK'lar için yapıları ve konuları gereği, "gel, ne olursan ol yine de gel" düşüncesi yasal çerçeveler dâhilinde geçerli olsa da, unutulması gereken husus profesyonel ya da gönüllü olarak çalışacak bu kişilerin STK'yı çeşitli ortamlarda temsil edecek olmalarıdır (Çiğerdelen, 2005: 106). Bu durum, STK'nın prestijine gölge düşürebilecek sonuçlara yol açabilir.

### **5.1.2. Gönüllülerin Oryantasyonu**

Kişilerin STK'larda gönüllü olması, üzerinde çalışılan sorunun parametrelerini öğrenmek ve içinde yaşadıkları toplumu tanımak açısından da bir fırsattır. Bu bağlamda, gönüllü STK'nın kapısından içeri adım attığı andan itibaren, ne yapması ve neler öğrenmesi gerektiğiyle ilgili tüm etkinlikler STK yönetimi tarafından planlanmış olmalıdır. Yani, tümüyle yapılandırılmış bir süreç mevcut olmalıdır. STK'larda çeşitli el kitapları hazırlanmalı ve gönüllülere verilerek gönüllüler bilgilendirilmelidir. Böylece ilgili bilgilerin tam ve sağlıklı olarak gönüllülere aktarılması mümkün olabilecektir. Gönüllüler ve çalışanlar "ben neredeyim", "niçin buradayım" ve "ne yapmak istiyorum?" gibi soruları doğru olarak cevaplayabiliyorsa, oryantasyon faaliyetleri istenen sonuca ulaşmış demektir.

Ayrıca oryantasyon sürecinde, kurumdaki profesyonel çalışanlar ile gönüllüler arasındaki ilişkilere de açıklık getirilmelidir. Zaman zaman profesyonel-gönüllü çatışması olarak karşılaşılabilen bu durum, STK'ları yıpratmakta ve faaliyetlerin verimini düşürmektedir. Aslında, çatışmaların bazen gelişme doğurucu bir etkisinin de olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Yani, kurumlarda sürekli olarak çatışmaları önlemek yerine onlardan pozitif sonuç çıkarmaya çalışılmalıdır. Ancak, gönüllünün emeğinin sömürüldüğü hissine kapılmaması için ince bir denge de kurulmalıdır. Bu konuda öncelikle, profesyonel çalışanların eğitim almış olması gerekmektedir. Bunun yanında, özellikle oryantasyon eğitimi aşamasında gönüllüler ile profesyonellerin beraber yapacakları çalışmalarla kişiler arası işbirliği sağlanmalı ve ekip ruhu oluşturulmalıdır. Gönüllüler ve profesyonel çalışanlar; kurum misyonunu, faaliyetlerini ve programını

gerçekleştirirken, onların eşit ve birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşıdıkları göz önüne alınmalı ve bu mesaj kendilerine de iletilmelidir. Bu bağlamda, birbirlerinin yetenek ve ihtiyaçlarını anlamalı ve bunlara saygı göstermeleri gerektiğini bilmelidirler (Yaman, 2005: 139).

## **5.2. Profesyonel (Ücretli) Çalışanlar**

STK çalışanları kavramıyla; bir STK'nın işlevini yürütebilmek için ihtiyaç duyduğu, STK yönetim kurulunun belirlediği görev tanımı çerçevesinde tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje bazlı olarak çalışan, emeğinin karşılığını belli bir ücretlendirme politikası çerçevesinde para ve sosyal haklar şeklinde alan profesyonel çalışanlar, uzman, yönetici, destek kadrosu, vb. anlatılmaktadır.

Ücretli çalışanlar, kurumlaşmış STK'ların ayrılmaz ve vazgeçilmez unsurlarıdır. Bununla birlikte özel kuruluşlardan farklı olarak, STK'ların yalnızca çalışanı durumunda değildirler. STK'nın ana amaç ve ideallerine inanmış, mesai saatleri dışında da çalışmaya hazır ve istekli kişiler olmaktadır. Pek çok STK'da, ücretli çalışanlar aynı zamanda STK'nın üyesidir. Dolayısıyla, STK politikalarının belirlenmesinde oy hakkına da sahiptirler. (Güder, 2007: 166)

Burada STK çalışanları ile kar amaç güden profesyonel işletmelerde çalışanlar arasındaki temel fark, sivil toplum örgütlerinde çalışmanın yanı sıra mesai dışında da yine kurum için gönüllü ve ek ücret talep etmeksizin çalışılabiliyor olmasıdır

## **5.3. Çalışanların Eğitimi**

### **5.3.1. Profesyonel Çalışanların Eğitimi**

STK'nın kendi koşullarına özel olarak hazırlayacağı kılavuz, üst düzey yöneticiler için olduğu kadar STK içindeki ücretli çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi için de kullanılabilir. Burada temel amaç, yeni katılanların STK'nın ruhunu olabildiğince iyi kavramasını sağlamaktır. İdeal olan, tüm çalışanların gönüllü bir anlayışla hizmet vermesi olsa da, bu ulaşılması zor bir hedeftir.

Ücretlilerin bir bölümü, yalnızca profesyonel iş ilişkisi çerçevesinde çalışırlar. Bu nedenle eğitim faaliyetleri, hem süreklilik taşımaları hem de çalışanların STK hakkındaki temel bilgileri edinmesine, STK bünyesindeki çalışma birimleri ile çalışma sahalarını tanımalarına, ayrıca kendi çalışma alanlarıyla ilgili bütün ayrıntılara hâkim olmasına yönelik olmalıdır.

### **5.3.2. Gönüllü Çalışanların Eğitimi**

Gönüllüler, sürekli olarak STK içinde yer almamakla birlikte; çeşitli etkinliklerde görev yapan, STK hakkındaki soruları yanıtlayan ve STK'yı toplum önün-

de temsil eden kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, gönüllülerin STK hakkındaki en temel ve güncel bilgilere sahip olması, gönüllü olarak yaptıkları iş konusunda yeterli bilgi ile donatılmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra gönüllü olarak çalışmak, özellikle genç yaşta kişiler için, STK'ya özgü işler dışında genel toplumsal ilişkiler üzerine kendilerini yetiştirecek bir saha da olmaktadır. Örneğin, bir imza kampanyasına yardımcı olan ya da bir fuarda STK'yı temsil eden gönüllülerin, bu konuyla ilgilenen kişilerle iletişim kurabilmeleri için bu becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Tüm bunların dışında gönüllüler STK'ya gönül veren kişiler olarak, STK'nın düzenlediği eğitim programlarında öncelikle eğitilmesi gerekenlerdir. STK'ya olan bağlılıkları bu eğitimlerin en güçlü bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

#### **5.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Değerleme**

Performans ölçümlerinden yoksun STK'ların sonu, kısa vadede verimsizlik ve uzun vadede de başarısızlık olacaktır. Bu nedenle, değerlendirme sistemleri kurmak; yapılan çalışmaların sonuçlarını ölçebilmek ve hesap verebilmek açısından önemlidir (Günseli, 2014: 8).

Bir STK'nın insan kaynakları politikası, hem ücretli çalışanları hem de gönüllüleri kapsamalıdır. Hem adaletli ve beklentiler konusunda saydam olmalı hem anlamlı ve etkili performans değerlemesi yapabilmelidir. STK'larda performans değerlendirmeleri, profesyonel ve gönüllüler için ayrı ayrı yapılmalıdır.

## **6. TEHDİTLER VE FIRSATLAR**

### **6.1. Profesyonel Çalışanlar İle Gönüllüler Arasında Uyum Ve Hiyerarşi Sorunu**

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü ve profesyonel personel olarak çalışanlar arasında normal ve doğal olarak bir hiyerarşi, uyum ve etkileşim sorunu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel çalışanlar uzmanlık alanları olan ve tam zamanlı olarak görev yaptıkları kurumda alışlageldikleri sisteme müdahale edilmesi ya da eleştirilmesi karşısında genellikle tepki gösterirler. Bu tepki kurumun icracısı ve yürütücüsü olarak kendilerini görmelerinden ve fiili olarak mevcut işi sürekli olarak kendilerinin yapmalarından ileri gelmektedir.

Gönüllüler ise ücretli çalışanlara oranla yaptıkları hizmetleri daha gönülden ve manevi sebeplerden ötürü yaptıkları için genellikle kurumun kendi iç dinamikleri ile sınırlandırmış olduğu kurallara dahil olmak ya da onlarla kısıtlanmak istemezler. Örneğin bir yardım kuruluşunda yardım kolileri hazırlarken, kuruluş çalışanları belirli saatlerde yemek molası vermek, kurumun gösterdiği yer-

den yemek, belirli kurumsal disiplin içerisinde çalışmak isterler. Gönüllüler ise yorulana kadar çalışmak, gerekirse yemek yememek, fedakârlık yapmak ve çokça emek vermek gibi irade ortaya koymak isterler. Bu gibi durumlar da içeride bir soğuk savaşın yaşanmasına, ister istemez tarafların bir birlerine karşı gizli bir otorite savaşı vermesine sebep olur.

Genel olarak bu gibi durumlar fiili bir kavga, anlaşmazlık yada problem olarak ortaya çıkmaya da genel şikayetler hep bu otorite karmaşasından ileri gelmektedir. Gönüllü çalışanlar ücretli çalışanlarında kendileri kadar gayret etmesini beklerken, ücretli çalışanlar her gün mesleki olarak zaten aynı işi yapıyor olmanın rehavet, yorgunluk ve tükenmişliği ile daha rahat ve yavaş davranırlar. Gönüllü bunu ben gönülden yaptığım halde o ücretini aldığı halde daha az gayret ediyor olarak yorumlar, ücretli çalışan ise, artık işin bir rutine girdiğini ve aslında gönüllü çalışanın kendisini boş yere yorduğunu düşünür ki bu durumda her iki tarafta kendi bakış açısıyla haklıdır.

Esasen gönüllü çalışanlar gönlünce ve kurlsız çalışmak isteseler de bu, uygulamada doğru olmaya ve planları bozan bir yaklaşımdır. Örneğin belirli saatlerde belirli kişiyle yapılması gereken bir faaliyet için gönüllüler zamanında ve belirtilen kişi adedinde orada hazır bulunmazlarsa proje aksayacak ve amaca ulaşılması zorlaşacaktır.

## **6.1. STK'ların İnsan Kaynakları Yaklaşımındaki Eksiklikler**

### **6.1.1. Uzmanlaşma**

Sivil toplum kuruluşları ülkemizde henüz batıda olduğu gibi profesyonel kuruluşlar olarak ele alınmadığından, genel olarak tüm STK'larımızda uzmanlaşma ve profesyonelleşme yolunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır.

Bir STK, bünyesinde istihdam edeceği personelin, istihdam edileceği alana dair hakimiyeti ve sektör bilgisinden daha çok o kuruluşun sosyal, siyasal, politik ve kurumsal hedeflerine olan aidiyeti önemsenmekte, STK, bir kurum olarak değil, vakit geçirilecek sosyal bir ortam gibi ele alınmaktadır.

Hal böyle olunca da Sivil Toplum Kuruluşları uzmanlaşma ve profesyonelleşme noktasında aşama kaydedememekte, edenler ise çok sınırlı alanlarda ilerleyebilmektedir.

### **6.1.2. Kariyer ve Motivasyon Eksikliği**

STK'lar genellikle hizmet ve gönüllülük esasıyla örgütlendikleri ve çalışma alanları da belirli spesifik alanlarla sınırlı olduğu için, vizyon sahibi, kariyer hedefleri olan sektörel tecrübe ve birikimlere sahip kişiler STK'larda uzun süreli çalışmak istememektedirler. STK'ların kariyer planlaması noktasında

çalışanlarına çok fazla bir gelecek vadedememesi ve bu anlamda motive edememesi nedeniyle, genellikle çalışanlar uzun vadeli kariyer hedefli çalışmalar yerine, bir süreliğine manevi tatmin amaçlı ve kısa vadeli çalışma dönemleri hedeflemektedirler.

Yine çalışanlar genel olarak ciddi anlamda motivasyon ve konsantrasyon sonu yaşamaktadırlar. Bunun en temel nedeni ise gerek yönetici kadro, gerek çalışanlar bu kurumları sektörel mesleklerin icra edildikleri yerler olarak değil, manevi olarak tatmin olunan, hizmet edilen aidiyet duyulan kurumlar olarak algılamalarıdır.

Başarılı ve uzun vadeli sürdürülebilir bir insan kaynağı planlaması ve uzun soluklu profesyonel deneyimli kadroların oluşturulabilmesi için, örgüt şemasının net ve açıkça belirlenmesi, gönüllülük değil, sektörel uzmanlıklara göre görevlendirme ve yetkilendirme yapılması, kişisel üzere değil, kurumsal sistem üzerine bina edilmiş bir örgüt sistemi kurularak uygulanmalıdır.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sivil toplum kuruluşları yapıları itibarı ile kar amacı gütmeyen organizasyonlar olmaları hasebiyle, ticari işletmelere oranla personel planlaması, uzmanlıktan çok gönüllülük ve aidiyete dayalı olmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, bağımsız, kar amacı gütmeyen, belirli bir vizyon ve ideal için örgütlenmiş yapılardır. Bu nedenle kadroları da genel olarak bu soyut ve manevi kriterleri önceleyen kişilerden oluşur. Bu durum ilk bakışta iyi gibi görünse de aslında uzmanlık, sektörel ve mesleki birikimden daha çok kurumun ideallerine bağlı insanların oluşturduğu daha amatör ve zayıf kadrolardan oluşmasına sebep olmaktadır.

Son dönemde dünyada ve ülkemizde üçüncü sektör olarak bilinen sivil toplum kuruluşlarının önemi arttığından personel ve istihdam politikalarında uzmanlık ve mesleki deneyimlerin öne çıkmaya başladığı izlenmektedir. Ancak bir sivil toplum kuruluşu bünyesindeki departmanları birer ticari işletme gibi dizayn edip, mesleki uzmanlıklarına göre profesyonel kadrolar oluşturup, gerekli özlük haklarını ve manevi tatminleri sağlayarak kadrolarını uzman ve profesyonel kişilerden oluşturabilmelidir.

Bunu ise, ülkenin iş yasası koşullarına birebir riayet eden, elemana göre iş değil, işe göre eleman istihdam etmek, istihdam edilen bölümün gerekli eğitimlerini sağlamak, gerekli kariyer, motivasyon ve oryantasyon koşullarını sağlamakla mümkün kılacaklardır.

Sivil toplumun, sektör olarak ülkemizde kalkınması, gelişmesi ve büyümesi için artık sivil toplum kuruluşları birer profesyonel işletme, çalışanlarının ise birer profesyonel personel olduğu gerçeğini kabullenmesi gerekmektedir.

Kurumlar çalışanlarına uzun vadeli ve sürdürülebilir iş garantisi, kariyer ve pozisyonunda yükselme vadedebildiği ölçüde uzman ve nitelikli mesleki tecrübe ve birikimli kişiler bu kurumlarda görev yapmaya devam edecek ve kurumlar ile birlikte sektörde kendisini geliştirebilecektir.

#### **KAYNAKÇA**

CİĞERDELEN, Tümay, Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarının Yapısı ve Özellikleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale, 2005

ÇAVDAR, Nilgün, İnsan Kaynakları da Neymiş, Business Week Türkiye Dergisi, Eylül, 2006,

BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

GÖNEL, Aydın, Önde Gelen STK'lar, Türk Ekonomi ve Tarih Vakfı Yayınları, 2008

GÜDER, Nafiz, STK'lar için İletişim ve Kampanya Hazırlama Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 2006

GÜNSELİ Tarhan, "Sivil Toplum Kurumlarının Etkin Yönetimi, <http://www.tiev.org.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=385> (Erişim: Mayıs 2014)

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, 2005

PEKMEZCİ, Mustafa, Gürsoy, Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim ve Yönetici Profili, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Kocaeli, 2004

SEYYAR, Ali ve ADALI, Ömer, Türkiye'de Yoksullukla Mücadelede STK'ların Roller ve Önemleri, Deniz Feneri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği yayınları, İstanbul; 2003

Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Konulu Seminer, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi, 2006

TUNCAY, Mete, Sivil Toplum Dergisi Ocak -Şubat - Mart 2003 Sayı:1

YAMAN, Yılmaz, Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi, Sivil Toplum Dergisi, Haziran 2003

YAMAN, Yılmaz, Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme, STK'lar için Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, 2005

YAPRAK, Şenol, 2.Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale 15-16 Ekim 2005