

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİMDALI

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONUSUNDA
DANIŞMANLIKTAN YARARLANMALARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HAZIRLAYAN: İLKER ÇİTİL

DANIŞMAN: YRD.DOÇ.DR. AHMET CEVAT ACAR

İSTANBUL-1997

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİMDALI

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONUSUNDA
DANIŞMANLIKTAN YARARLANMALARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HAZIRLAYAN: İLKER ÇİTİL

DANIŞMAN: YRD.DOÇ.DR. AHMET CEVAT ACAR

İSTANBUL-1997

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONUSUNDA DANIŞMANLIKTAN
YARARLANMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

	<u>Sayfa Sayısı</u>
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	5
YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI	
A. Yönetim ve Yönetici Kavramlarına Genel Bakış	5
1. Yönetim	5
2. Yönetici	7
B. Yönetim Danışmanlığı	9
1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı	10
2. Yönetim Danışmanının Taşması Gereken Özellikler	10
a. Yönetim Danışmanı Kimdir?	10
b. Yönetim Danışmanının Özellikleri	12
3. Yönetim Danışmanlığının Özellikleri	14
a. Yönetime Profesyonel Yardımdır	14
b. Tavsiye Hizmetidir	14
c. Bağımsız Hizmet	15
4. Yönetim Danışmanlığı Türleri	15
a. Yapısına Göre Yönetim Danışmanlığı	15
i. Serbest Danışmanlık	15
ii. Bağımlı Danışmanlık	16

b. Konusuna Göre Yönetim Danışmanlığı	16
i. Genel Yönetim Uygulamalarına Yönelik Danışmanlık Hizmeti	17
ii. Fonksiyonel Teknikler/Sistemlere Yönelik Danışmanlık Hizmeti	17
C. Danışmanlık Sürecinin Safhaları	18
1. Önaraştırma Safhası	20
2. Giriş Safhası	21
3. Teşhis Safhası	22
4. Planlama Safhası	24
5. Uygulama Safhası	24
6. Değerleme Safhası	24
7. Bitirme Safhası	25
D. Yönetim Danışmanı ile Müşteri Arasındaki İlişki	25
E. Danışmanlık Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	27
1. Yönetim Danışmanlarının Karşılaştıkları Sorunlar	27
2. Müşterinin Karşılaştığı Sorunlar	28
F. Yönetim Danışmanının Seçimi ve Tercih Edilme Nedenleri	30
1. Yönetim Danışmanının Seçimi	30
2. Yönetim Danışmanının Tercih Edilme Nedenleri	31
G. Danışmanlığın Ahlaki Yönü	33

H. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşım ve Modelleri	35
1. Tedavi Modeli	37
2. Mühendislik/Satınalma Modeli	37
3. Doktor-Hasta Modeli	37
I. Türkiye’de ve Dünyada Yönetim Danışmanlığı	38
1. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı	38
2. Dünyada Yönetim Danışmanlığı	44
II. BÖLÜM	49
İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI VE YÖNETİM DANIŞMANLARININ BU ALANDAKİ ÇALIŞMALARI	
A. İnsan Kaynakları Yönetimi	49
1. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım	49
2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri	52
4. İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	53
5. Dünyada ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Bakış	55
B. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve Yönetim Danışmanının Çalışmaları	57
1. Personel Planlama	58
a. Personel Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış	58
b. Yönetici Seviyesinde İşgücü Planlamada Yönetim Danışmanlığı	61
2. İşgören Seçme Yerleştirme	64

a. İşgören Seçme Yerleştirme Fonksiyonuna Genel Bakış	64
b. İşgören Seçme-Yerleştirme Sürecinde	
Yönetim Danışmanlığı	68
3. Kariyer Planlama	70
a. Kariyer Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış	70
b. Kariyer Planlama ve Yönetim Danışmanlığı	73
4. Ücret Yönetimi ve İşdeğerleme	76
a. Ücret Yönetimi Fonksiyonuna Genel Bakış	76
b. Ücretlemede İşdeğerleme	80
c. İşdeğerleme ve Ücret Sistemi Çalışmalarında	
Yönetim Danışmanlığı	87
5. Performans Değerleme	90
a. Performans Değerleme Fonksiyonuna Genel Bakış	90
b. Performans Değerleme Sistemi ve Yönetim Danışmanlığı	94
6. Eğitim ve Geliştirme	95
a. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonuna Genel Bakış	95
b. Eğitim İhtiyaçları Analizi ve Eğitimin Planlaması	
Uygulamasında Yönetim Danışmanlığı	99
III. BÖLÜM	101
İŞLETMELERİN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI	
DANIŞMANLIĞINDAN YARARLANMALARINA İLİŞKİN BİR	
ARAŞTIRMA	
A. Araştırmanın Konusu ve Amacı	101

	<u>Sayfa Sayısı</u>
B. Araştırmanın Önemi	102
C. Araştırma Metodolojisi	103
1. Örneklem	103
2. Veri Toplama	104
3. Verilerin Analizi	105
D. Bulgular ve Yorum	106
1. Kişiyeye ve İşletmeye Yönelik Bulgular	106
a. Cinsiyet	106
b. Yaş	106
c. Eğitim Durumu	106
d. Şirket ve Toplam İş Kıdemi	106
e. Şirketin Faaliyet Alanı	107
f. Şirketin Faaliyet Süresi	107
g. Personel Sayısı	107
2. Danışmanlık Hizmeti İle İlgili Bilgiler	107
a. Danışmanlıktan Yararlanma	107
b. Danışmanlıktan Yaralanılan Konular	108
c. Hangi Tür Danışmanlardan Yararlanıldı?	110
d. Beklentilerin Karşılanma Derecesi	111
e. Danışmanı Tercih etmenin Nedeni	112
f. Danışmanlık Hizmetinden Memnuniyet Derecesi	113
g. Danışmanlık Hizmetine Başvurma Sıklığı	115
h. Danışmanlık Talebi	115

ı. Hangi Sebepler İle Danışman Tercih Edildi?	116
j. Danışmanlıktan İ.K. İle İlgili Yararlanılan Konular	116
k. Danışmanlığın Etkisi	117
l. Danışmanlık İle Gelen Olumlu Değişiklikler	119
m. Danışmanın İşletmedeki Yardımcısı	120
E. Sonuç	120
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	125
EK	

Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin bir Araştırma

Giriş

Batıda on yedinci yüzyılın sonları ve on sekizinci yüzyılın başlarında meydana gelen ve Sanayi Devrimi diye adlandırılan ekonomik, sosyal, teknolojik alanda yenilik ve ilerlemelerin ortaya çıkması, insanlarda o zamana kadar hissetmedikleri bir tüketim duygusunun uyanmasına sebep olmuştur. O zamana kadar pazarda nadir rastlanan ve dolayısıyla ancak alım gücü yüksek olan insanlar tarafından tüketimi yapılabilen mamullerin, bol miktarda ve ucuz fiyatlarla pazarlara inmesi, bu mallara olan talebin aşırı boyutlarda artmasına sebep olmuştur.

Böyle bir tüketim dünyası içerisinde müteşebbisler, kendilerine yol gösteren bilim adamlarının önderliğinde ve rehberliğinde, yaptıkları işleri en etkili ve verimli sonuçlar elde edecekleri bir forma sokmaya, iş akışlarını bu mantık doğrultusunda düzenlemeye, işletmelerinde uygulayacakları yönetim ilke ve prensiplerini bu anlayış çerçevesinde bina etmeye başlamışlardır.

Böyle bir anlayış belki müteşebbislerin elde etmek istedikleri ilk şey olan yüksek verimlilik amacına ulaşmalarını temin etmiştir. Fakat uzun dönem içerisinde hele de - daha fazla vasıf isteyen işler için- böyle katı uygulamaların işlerin verimini yükseltmek şöyle dursun, düşürdüğü görülmüş ve işlerin yapılması sırasında sadece üretim ve iş merkezli davranmamak gerektiği, işletmelerin kaynaklarından birinin, hem de önemli bir kaynağının insan olduğu, dolayısı ile o kaynağı tatmin edecek, mutlu edecek uygulamalara gidildiği takdirde müteşebbislerin amaçlarına daha kolay ulaştıkları tespit edilmiştir.

Zaman içerisinde bütün dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde, liberal uygulamalar ve bazen de devletin özel desteği neticesinde insanlar teşebbüs açısından herhangi bir sıkıntıya girmeden, bir çok sektörde faaliyet göstermeye başlamışlar ve birbirleri ile kıyasıya bir rekabetin içerisine girmişlerdir. Böyle bir rekabet ortamında, işletmeler birbirlerine üstünlük kurabilmek maksadı ile, kullanılmakta olan en yeni teknolojiyi kullanarak rakiplerine fark atmaya çalışmışlardır.

Fakat en yeni teknolojiyi kullanma stratejisi ciddi bir rekabet ortamında rakiplere üstünlük sağlamak için tek başına yeterli olmamıştır. Çünkü hızla gelişen iletişim imkânları, bilim ve teknolojinin globalleşen ve küçülen dünya üzerinde evrensel boyutlar kazanması, dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir teknoloji veya teknik girdinin, müteşebbislerin parayı ortaya sürmeleri ile kısa bir süre içerisinde kendilerine gelebilmesine; rakiplerin teknoloji ile kendilerine karşı sürdürmek istedikleri üstünlüğe bir anda son vermesine yol açmıştır.

İşte böyle bir ortamda profesyonel yönetim danışmanları ve danışmanlık firmaları işletme hayatına intibak etmekte ve en yeni yönetim teknolojilerini, mesleki geçmişlerinde edinmiş oldukları birikim ve tecrübeleri ile entegre hale getirerek işletmelere yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Yönetim danışmanlarının işletme hayatında birçok alanda faaliyet göstermektedirler. Bu faaliyet alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür; İşletmelerin genel anlamda yönetsel problemlerini teşhis ederek, bu problemlerin etkili bir şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için müteşebbislerin tercih ettiği Genel Yönetim Danışmanlığı, işletmenin bütün çalışanlarının veya özelde tek tek çalışanlarının, daha etkili ve verimli bir iş yaşamları olmasını sağlayabilmek için tercih edilen Eğitim Danışmanlığı, firmanın faaliyetleri gereği kalite belgesini almasını temin etmek ve firmada bütün seviyelerdeki çalışanların toplam kalite anlayışına sahip olmasını sağlayabilmek amacıyla tercih edilen Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Belgelendirme Danışmanlığı ve işletmelerin personel ihtiyaçlarını giderebilmek, bu konuda daha profesyonel çalışmalar yapabilmek, insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili sistemlerin kurulmasını temin etmek amacı ile tercih edilen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, vb. gibi alanları örnek vermek mümkündür.

İnsanı işletmenin en önemli unsuru olarak gören yönetim danışmanı, sorunların çözümleri için firmalara gittiğinde, en çok yardım gördüğü firma çalışanları ile arasında güçlü ve tamamen güven ilişkisine dayanan bir bağ kurmayı başardığı andan itibaren ulaşmak istediği hedeflere yarı yarıya yaklaşmış olur.

Danışman, firma ile uzak-yakın herhangi bir ilgisi olmayan, firmaya dışarıdan davet edilen, üçüncü bir göz olarak tarafsızlığına inanılan, kendi geçimini bu meslekten

sağladığı için mahremiyet ve dürüstlük kuralına sıkı sıkıya uyan bir profesyoneldir.

Bu çalışmaya konu olan özellikteki çalışmaları yürüten yönetim danışmanları, geniş anlamı ile insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili olarak danışmanlık hizmeti verme gayreti içerisinde olan danışmanlardır. Bu profesyoneller, işletmelerin mevcut insan gücü yapısının incelenerek, işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenmiş ve kabul edilmiş olan , strateji, misyon, ana gaye ve temel politikalarına ulaşmasını temin edecek insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirme hususunda hizmet vermektedirler.

Günümüzde sıkı bir rekabetin yaşandığı danışmanlık sektöründe ülkemizde henüz genç bir sektör olmasına karşın, -yurtdışı tecrübelerden de yararlanarak- bu işi belli bir seviyenin üzerinde tutmaya gayret eden, ilkeli, prensiplerinden ödün vermeyen, amacı para kazanmaktan öte, işletmelere gerçekten yardım ederek bir yerlere gelmek olan bir çok danışmanlık firması ve bu firmaların içinde faaliyet gösteren yönetim danışmanları bulunmaktadır.

Son derece subjektif gibi görünse de (müşteriye elle tutulur, gözle görülür bir hizmet sunması söz konusu olmadığı için) danışmanın yapacağı çalışmalar ile, firmadaki yönetsel problemlere yaklaşımları müşteri tarafından kabul edilerek dirayetli bir şekilde uygulandığında başarılı sonuçlar ortaya çıkarması kuvvetli bir ihtimaldir. Verilen hizmetler zaman zaman başarısız da olabilmektedir. Hatta bu durum zaman zaman dünyaca ünlü danışmanlık firmalarının vermiş olduğu hizmet türleri içerisinde bile görülmektedir. Fakat genellikle bu alanda yapılan çalışmalar başarılı olmakta ve müşterinin (işletmenin) istediği sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Kısacası, değişen koşullar içinde genel olarak organizasyonların yönetimi, özel olarak ta insan kaynakları yönetimi gittikçe önem kazanan olgular olarak ortaya çıkmaktadır. Bu arada karmaşık ve değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletme, girişimci ve yöneticiler için “danışmanlık ihtiyacının” da arttığı gözlenmektedir. Nitekim son yıllarda dünyada ve ülkemizde yönetim ve danışmanlık alanındaki gelişmeler de bu yargıyı destekler bir özellik göstermektedir.

Artan önemi ve yaygınlaşma eğilimi dolayısı ile “yönetim danışmanlığı”nın incelenmesi uygun görülmüştür. Bu çerçevede çalışmanın konusu “Yönetim Danışmanlarının İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Katkıları” olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma ile, yönetim danışmanlığının niteliği, özellikle insan kaynakları yönetimi konusundaki katkılarının neler olabileceği ve işletme yöneticilerinin danışmanlık hizmetleri ile ilgili görüş ve değerlendirmelerinin ne olduğu konusuna ışık tutulması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda tez,

Birinci bölümde; Yönetim ve Yönetim Danışmanlığı,

İkinci bölümde; İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve Yönetim Danışmanlarının Bu alandaki Çalışmaları ve

Üçüncü bölümde de; Yönetim Danışmanlarının İşletmelerin İnsan Kaynaklarına Katkılarına İlişkin Bir Araştırma

olarak üç bölümden oluşmuştur.

I. BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

A. Yönetim ve Yönetici Kavramlarına Genel Bakış

Yönetim Danışmanlığı ile ilgili açıklamalardan önce öz olarak, kavramına bakmak uygun olacaktır:

1. Yönetim

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığı için değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar. Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe rağmen, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtası ile iş görmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.¹

Yönetim ile ilgili olarak birçok yazardan tanım vermek mümkündür. Örneğin Kemal Tosun yönetimi, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü² şeklinde tanımlamıştır.

İnsanlar bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşabilmek maksadı ile, örgütlenmeye başladıklarından beri, örgüt içinde çalışmakta olan bireylerin çabalarının, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda koordine edilmesinde ve bu bireylerden mümkün olan en yüksek katkının sağlanmasında, yönetim uygulaması en önemli bir uğraş haline gelmiştir.

Toplumlar giderek, grup çalışmalarına daha çok dayanır duruma geldikçe ve örgütlenen insan grupları büyüdükçe, bilinçli bir yönetimin ve bunu uygulayabilen yetenekli yöneticilerin de önemi artmıştır. Bugün etrafımızda gelişmekte olan pek çok girişim

¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s: 8

² Tosun, K., İşletme Yönetimi, Fatih Yayınevi, 4. baskı, İstanbul, 1978, c: 1, s: 5

çabalarında, yönetimin ve yöneticinin önemini kolayca görüp anlamamız, adeta elle tutulur bir durum arz etmektedir.³

İnsanların bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşabilmek için, belirli bir plan ve düzen içerisinde örgütlenip, bu örgütte görevlendirilen bireylerin çalışmalarını ve onlardan beklenen katkıları koordine ve kontrol ederek, iyileştirip geliştirme uğraşına yönetim denir.⁴

Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü⁵ olarak da bir tanım yapmak mümkündür.

Başka bir deyişle yönetim, belirlenmiş birtakım amaçların ve görevlerin gerçekleştirilmesi maksadı ile, etkin ve ekonomik bir planlama yaparak bir kuruluşun faaliyetlerinin düzenlenmesi sorumluluğunu yerine getiren sosyal işlemdir.⁶

Yönetim sorumluluğu şu temel öğeleri içermektedir:⁷

1. Plan oluşturmanın gerektirdiği değerlemelerin yapılması ve uygulanmasında gerekli doğru kararların verilmesi ve uygulama sonuçlarının, plan hedefleri ile karşılaştırılarak yönetim performansının ve gelişiminin kontrol edilmesi ve
2. İşletme faaliyetlerini yürüten personelin yönlendirilmesi, özendirilmesi, motivasyonu ve gözetimidir.

Bu önemli sorumlulukların yerine getirilmesi bakımından yönetim, herhangi bir örgütün temel bir organıdır diyebiliriz.

³ Öncü, F., *Müteşebbis ve Tepe Yöneticiler Yönetim Danışmanlarından Nasıl Faydalanır?*, Genele Açık Seminer Notu, İstanbul, 1997, s: 2

⁴ Öncü, F., a.g.e., s: 2

⁵ Carlisle, H.M., *Management Concepts and Situations*, Science Research Ass. Chicago, 1976, s: 21 aktaran: Baransel, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, c: 1, s: 25

⁶ Erdemir, S., *Genel Yönetim ve Problem Çözme/Karar Verme*, Genele Açık Seminer Notu, İstanbul, 1997, s: 1

⁷ Turkish Management Association, *Management Development Centre*, c:2, s: 6

Yönetim her karar ve faaliyetinde, her zaman olumlu, ekonomik bir sonuç ortaya koymak zorundadır. Yönetim, başarısını, etkinliğini, otoritesini ve varlığını ancak ortaya koyabildiği olumlu ekonomik sonuçlarla kanıtlayabilir. Yönetimde, çalışanların mutluluğu çevreye kültür getirme gibi ekonomik olmayan sosyal içerikli sonuçlar da söz konusudur.⁸

Ancak temelde yönetim, ekonomik ağırlıklı bir organdır. Bu sebeple bir yönetimin ilk boyutu da, son boyutu da ekonomik boyutudur. Yönetimin ekonomik boyutunun böylesine ciddi bir önem ve ağırlık taşıması nedeniyle, en büyük ve en üst düzeyde ağırlık taşıyan sorumluluğu, yönettiği kuruluşun yaşamını sürekli bir biçimde güvence altına almaktır. Esasen bunu yapabilen bir yönetim, olumlu bir ekonomik sonuç elde etme sorumluluğunu etkinlikle yerine getirmiş demektir. Kuşkusuz yönetimin ekonomik sonuç alma sorumluluklarının yanısıra en az onlar kadar önemli olan sosyal sorumlulukları da vardır. Örneğin çevreyi kirletecek faaliyetleri engelleyebilmek için çalışmalar yapmak gibi. Tabii ki ekonomik sorumluluk müteşebbisler ve yöneticiler açısından en öncelikli alanı oluşturmaktadır. Bu sebeple herhangi bir kuruluşun yönetimi, çözümü kendi inisiyatifinde olan herhangi bir yönetsel sorun nedeniyle kuruluşun iflasına meydan vermemek yükümlülüğündedir.⁹

Yönetim, bilim ve uzmanlık konusu olduğu kadar, bilimsel yönetim metod ve tekniklerinin uygulamalarıyla desteklenmek koşuluyla akılcı bir uygulamadır. Yöneticileri, yöneticiler dışındaki diğer çalışanları ve işi yönetme uğraşı olduğu için yönetim çok yönlü ve karmaşık bir uygulamadır.

2. Yönetici

Yönetici ise, yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle başkaları vasıtası ile işgören kişidir şeklinde tanımlamak mümkündür.¹⁰ Bir başka deyişle, yönetici, belirli bir temel amacı gerçekleştirmek maksadıyla kurulmuş bir örgütte emrine verilmiş insanların etkinlik ve verimlilikle çalışmalarını sağlayacak nitelikte bir ortam oluşturup, bu ortamı

⁸ Öncü, F. a.g.e., s: 3

⁹ Urwick Managemet Centre, Tutorial Notes, c:1, s: 3

¹⁰ Koçel, T., a.g.e., s: 12

da kritik bir gözle sürekli değerlendirip, değişen yönetim koşullarının gerektirdiği düzende muhafaza ederek, hedeflerini gerçekleştiren kimsedir.¹¹

Bir yönetici ancak; en tutarlı ve uygun bir yönetim ortamı oluşturarak, sorumluluğunu üstlendiği faaliyet alanında; emrine verilmiş olan insan, para, materyal, bilgi ve zaman kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanabilir ve bu temel kaynaklardan optimum yararlanmayı sağlayabilir, olumlu ekonomik sonuçlar alarak, mümkün ve makul olan en üst düzeyde kârlılığın gerçekleştirilmesinde katkı sağlayabilir.

Bir yöneticinin, sorumlu olduğu hedeflerini gerçekleştirebilmek için yapması gereken işler o kadar fazladır ki bütün bu işleri tek başına yapabilmesi mümkün değildir.

Bu nedenle bir yönetici işlerini kendisine bağlı olarak çalışan personele yaptırmak zorundadır. Bir başka deyimle, işlerini çoğunlukla insanları yönetip, yönlendirerek yürüten bir kimsedir. Bu yönden yönetici bir liderdir ve bir lider gibi davranmak zorundadır.

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:¹²

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek.
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Başka bir ifade ile, sistem geliştirmek ve sistem içerisinde çalışmaktır.

Sistem geliştirmek, sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur; diğer elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye dönük öneriler getirirler bile bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar.

Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerin geliştirmesi söz konusu sistemler esasen

¹¹ Öncü, F., a.g.e., s: 4

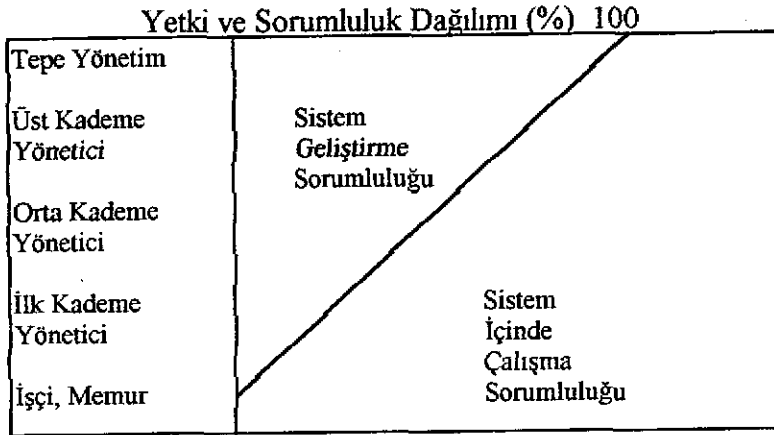
¹² Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, No: 1, Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu, İstanbul, 1995, s: 63

kendi departmanlarının iş tarifi ile sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetim, kuruluşun tüm sistemlerini değiştirecek yetkilere sahiptir.

Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip olan Dr. Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini de genelde %85 ve %15 şeklinde ifade eder.

Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğundan, Juran'ın ve Deming'in atıfta bulunduğu yönetim sorumluluğu da bu şekilde bir kantitatif ölçüye oturtulmalıdır. Gerçekten de, bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan makam, yönetim olmaktadır.¹³

Şekil 1. İşletmelerde Yetki ve Sorumluluk Dağılımı



Kaynak: Kavrakoğlu, İ., *Toplam Kalite Yönetimi, (Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu, Kalder Yayınları, No: 1, İstanbul, 1993, s: 64)*

Yönetim, yukarıda sayılmakta olan ve işletmenin hayatını devam ettirebilmek için üstlenmek zorunda olduğu bu sorumluluklarını en etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek maksadı ile yapacağı çalışmalarda zaman zaman o kadar çok teknik konular içerisine girer ki işletme içerisinde cereyan eden olayların (davranışsal ve idari boyutları ile) farkına varamayabilir. Bazen işletme körlüğü dediğimiz bir durum ile karşı karşıya kalındığında, işletme yöneticileri içinde buldukları durumu kavrayamayabilirler. Bu tür durumlar ise işletmelerde problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu gibi durumların çözümü ise artık bu işleri kendisine meslek olarak edinmiş, profesyonel yönetim danışmanları tarafından üretilmektedir.

¹³ Kavrakoğlu, İ., a.g.e., s: 64

B. Yönetim Danışmanlığı

1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı

Yönetim danışmanlığının tanımı ile ilgili olarak;

Yönetim danışmanlığı, özel olarak yetiştirilmiş elemanlar tarafından şirketlerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve de objektif hizmet veren bir danışma servisedir.¹⁴

Yönetim danışmanlığı temel uğraşısı, kamu veya özel her türlü şirkete, politika, prosedür, organizasyon ve metotlara ilişkin problemlerin ve/veya imkânların araştırılması ve tanımlanması, yapılması gerekli işlemlerin tavsiyesi ve tavsiyelerin uygulamaya konulmasında destek verilmesi çalışmalarının yürütüldüğü bir hizmettir.¹⁵

"Yönetim danışmanlığı, yöneticilere pratik sorunları çözme ve analiz etmede ve ayrıca başarılı yönetim uygulamalarını bir şirketten diğerine aktarmaya yardım eden profesyonel bir hizmettir." şeklinde de kısa bir tarif yapmak mümkündür.¹⁶

2. Yönetim Danışmanınının Taşınması Gereken Özellikler

a. Yönetim Danışmanı Kimdir?

Yönetim danışmanı, özel ya da kamu sektöründeki her türlü şirkete, strateji, politika, pazarlama, organizasyon, prosedür ve metodlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak, analizler neticesinde elde edilecek bilgilere dayanan tavsiyeler formüle etmek, müşteri ile, yapılması gereken en iyi işlemi tartışmak ve anlaşmaya varmak, müşteri tarafından talep edilmesi halinde, verdiği tavsiyelerin uygulanmasına yardımcı olmak sureti ile profesyonel hizmet sunan nitelikte ve bir şirkete bağımlı/bağımsız bir kişidir.¹⁷

Danışmanlık hizmetine genel olarak baktığımız zaman ise, bir anlamda herkes danışmandır demek mümkündür. Herkes, öneriler getirme, bilgi sunma, yardım etme

¹⁴Nural, G., *Sanayi Kesimine Eğitim Veren Kurumların Yapısal Analizi*, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Lisans Tezi, 1991, s: 45

¹⁵Bıçakçı, U., *Yönetim Danışmanlığı Mesleği*, Dünya Gazetesi, 20 Mart 1991, s: 6

¹⁶Gürkan, A., *Yönetimde Danışmanlık Süreci*, Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Ödevi, İstanbul, 1989, s:1

¹⁷*Institute of Management Consultant Notes*, 1989

gibi duygular içerisinde bulunmakta ve zaman zaman bu fiilleri gerçekleştirmektedir. Yardım eden ve yardım alan arasında oluşan danışmanlığın her iki tarafın ihtiyacını tatmin edebilmesi için uyumlu ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Beklenen de budur.¹⁸

Bu arada "Yönetim danışmanı kimdir?" sorusuna, bu mesleğe yıllarını vermiş, ülkemizde bu mesleğin öncülüğünü yapmış bir Yönetim Danışmanı'nın seminer notlarından yapmış olduğumuz alıntı ile cevap verelim:¹⁹

Mühendislik ya da sosyal bilim dallarından birisinde yüksek öğrenim görmüş, ayrıca danışmanlık formasyonu kazandıran özel birikim, deneyim ve eğitimden geçmiş kimsedir. Genel olarak bu kişiler, kendi konularındaki gelişmeleri yakından izlemeye, yakından okumaya ve bilimsel incelemeler yapmaya eğilimi olan insanlardır. Çoğunlukla oldukça iyi düzeyde bir yabancı dil bilirler. Uğraşlarının doğal bir gereği olarak, sürekli analitik düşünmeye alıştırlar.

Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmet veya bir konuda pratik bir öneri ya da yardım sağlama metodu olarak düşünülebilir.

Yönetim danışmanları olayları tarafsız bir gözle gözlemleyip, gerçekçi bir yaklaşımla yorumlarlar. Tarafsız olmayı ilke edinmişlerdir. Yeterli yönetim deneyimleri vardır. Danışmanlar meslek ahlakına sıkı sıkıya bağlı olarak, kesinlikle hizmet verdikleri kişi ya da kuruluşlarla ilgili edindikleri bilgileri hiç bir sebeple açıklamazlar. Bir başka deyişle sır saklamakta çok titizdirler.

Yönetim danışmanının taşıması gereken nitelikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:²⁰

1. Yönetim danışmanı şirket içindeki güçlük ve sorunları çözmede yardım edebilme yeteneğine sahip olmalı,
2. Tepe yönetimin karar alması için gerekli olan teklifleri öz ve açık bir şekilde sunabilmeli,

¹⁸ Tokcan, Ç., Sevk ve İdare Müşavirlerinden Nasıl Yararlanılır?, Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, 1974, sayı: 69, s: 22

¹⁹ Öncü, F., a.g.e., s: 1

²⁰ Gürkan, A., a.g.e., s: 26-27

3. Hazırlamış olduğu programın etkili olacağına dair güçlü bir inanç ve kendine güven olmalı,
4. Kişilik ve duygulara yönelik olarak bir iç güdülemeyi yapabilmeli,
5. Gerilim, yenilik, hüsrana, çatışma ve cesaretsizlik gibi durumların üstesinden gelebilmeli,
6. Şirket içindeki kişilere samimi davranabilme, onların hata ve yanlışlıklarına hoşgörölü olabilme ve karşısındakileri her zaman kabul etmeye istekli görünümlü verebilme niteliği olmalı,
7. Geri-besleme almada ve vermede etkili olabilmeli,
8. Elindeki bilgileri dikkatlice değerlendirebilmeli,
9. İyi bir dinleyici olabilmeli,
10. Şirket geliştirme programlarının amaçlarının başarılı olabilmesi için sıkı çalışabilmeli,
11. Yaptıklarını başkalarına öğretilmede istekli olmalı,
12. Şirket içerisinde umut dolu bir iklim oluşturmali,

b. Yönetim Danışmanın Özellikleri

Yönetim danışmanlarını işletmeler bazı farklılıkları sebebi ile tercih ederler. Temel ve bireysel yönleri itibariyle diğer insanlara göre daha farklı olarak olaylara yaklaşabilen ve farklı sonuçlar elde edebilen danışmanların, sorunu analiz edebilme yeteneği ve şirket atmosferini hissetme yeteneği temel özelliklerini, doğruluk ve zaman ayarlaması da bireysel özelliklerini meydana getirir.

i. Temel Özellikler²¹

ia. Sorunu Analiz

²¹ Karataş, F., Örgüt Geliştirme, Organizasyon ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1984, s: 43

Müşteri çözümünü bulamadığı sorunlarında bir danışmana başvurur. Burada danışmanın rolü, sorunun niteliğini araştırıp, gerçek nedenini bulmaktır. Danışmanın bunu başarabilmesi için özel bir teşhis yeteneğinin olması gerekir. Karışık durumları ve kilit noktaları ayırtmak bir danışman için en zor görevlerden biridir. Önemli etmenler, ayrıntılardan, gerçek nedenler belirtilerden ayrıştırılmazsa sıhhatli teşhis olanaksızdır. Bu nedenle danışmanın teşhis yeteneğinin yanısıra uygulama becerilerine de gereksinim vardır.

ib. Şirket Atmosferini Hissetme

Danışmanlar şirkete bazen gereksinimlerinin dışında, şirketin çevresindeki etkisini artırabilmek için, bir strateji aracı olarak kullanılmak amacıyla davet edilebilirler. Eğer şirketteki güç ve politika ilişkilerinin dinamik yapısını (atmosferini) anlayacak yeteneği varsa, bu yeteneğini kullanarak uygun değişim araçlarını saptar.

ii. Bireysel Özellikler²²

ii.a. Doğruluk

Her şeyin ötesinde danışman tutum ve davranışlarında profesyonel olmalı ve şirkete içtenlikle yardım etme çabasını göstermelidir. Danışmanın başarılı olabilmesi, şirkete yardım için göstereceği çabaya bağlıdır. Eğer danışmanın ilk amacı, çok yüksek bir ücret almak ve ikinci amacı şirkete yardım etmek ise, şirket yöneticileri bunu sezecekler ve ona göre davranacaklardır. Şirketteki sorunun belirlenmesi zaman alacak ve birtakım zorluklar doğacaktır. Eğer danışman, tüm bu zorlukları görür ve yardım edemeyeceği kanısına varırsa, danışmanlıktan çekilmeli veya yardım için bir başka danışman önermelidir.

ii.b. Zaman Ayarlaması

Danışmanın zaman ayarlamasını çok iyi yapması gerekir. Zaman ayarlaması danışmanlıkta hayati bir konudur. Planlar en mükemmel bir şekilde tasarlanmış bile olsa, yanlış bir zamanda uygulanması başarısızlığa sebep olabilir. Zaman ayarlaması daha çok insan ilişkilerini içerir. Danışmanın kişiler arası ilişkilerdeki becerisi ve ikna yeteneği başarılı olmasında çok önemlidir.

²² Karataş, F., a.g.e., s: 43

3. Yönetim Danışmanlığının Özellikleri

Başlangıçta yönetim danışmanlığı ile ilgili olarak vurgulanacak özellikler şunlardır:²³

a. Yönetim Danışmanlığı Yönetime Profesyonel Yardımdır

Danışmanlık, uygulamada ortaya çıkan yönetim sorunları ile ilgili profesyonel bilgi ve uygulama tedarik eden bir hizmettir. Bir kişi, değişik yönetim durumları ve sorunları çözmeye gerekli yolları; sorunları belirlemek, uygun bilgiyi bulmak, analiz ve sentez etmek, alternatif çözümlerden birini seçmek, insanlarla iletişimi kurmak vb. gibi konularda bilgi toplayarak yönetim danışmanı olur. Yöneticilerin de benzeri şeyleri bilmesi gerekir. Ancak değişik durumlarda kazandıkları deneyimler, danışmanların özelliklerini oluşturur.

Buna ek olarak, profesyonel danışmanlar yönetim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeleri devamlı olarak izlerler ve bunlardan müşterilerini haberdar ederler.

Çok uzun yıllar birçok işletme ile birlikte çalışarak, buralarda çok fazla miktarda tecrübe kazandıkları için, eski müşterilerinden elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri yeni müşterilerine de aktarırlar. Danışmanlar çalışmaya başladıkları işletmelere kendi bilgi ve tecrübelerinden birçok şey bıraktıkları gibi bu işletmelerden de oldukça farklı konularda bilgi ve tecrübe edinirler. Yani kendileri de öğrenirken eski bilgi öve tecrübelerini yönetime yardım mahiyetinde kullanabilirler.²⁴

Ayrıca danışmanlık zor yönetsel sorunlara mucizevi çözümler getiren bir hizmet değildir. Bir danışman göreve getirildiği zaman, yaşamın kolaylaşacağını sanmak hata olur. Danışmanlık zor durumların analizine dayalı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir iştir. Danışman sorunu çözmekten çok tahlil etmeye yardımcı olur.

b. Yönetim Danışmanlığı Tavsiye Hizmetidir

Danışmanlık bir tavsiye hizmetidir. Danışmanlar yardımcı oldukları işletmeleri yönetemedikleri gibi, zor durumdaki yöneticiler adına da karar alamazlar. Danışmanların görevi öneri getirmek ve bu önerilerin nitelikli olmasını sağlamaktır. Doğaldır ki, danışmanlık hizmetinde bir çok öneri çeşidi bulunmaktadır. Danışmanın ilk

²³ Erdoğan, B., a.g.e., s: 20-22

²⁴ Kubar, M., a.g.e., s: 4

görevi, doğru yolu ve zamanı seçmektedir. Müşteri ise, danışmanın önerisini alma ve etkin bir biçimde kullanmada ustalıklı davranmalıdır.²⁵

c. Bağımsız Hizmet

Danışmanlık her şeyden önce bağımsız bir hizmettir. Bu da danışmanın firma yönetiminden ayrı çalışması gerekliliğini ifade eder. Ancak danışmanın bağımsızlığı aynı zamanda, danışmanların müşteriler ve onlarla çalışan insanlarla çok karmaşık bir ilişkiye girmesi demektir.²⁶ Danışmanın değişikliklere karar vermek ve bunları uygulamak konusunda direkt bir yetkisi yoktur. Ancak bu durum bir zayıflık olarak görülmemelidir. Danışman, bağımsızlığını ortadan kaldırmadan değişiklikleri ortaya koyabilme sanatına sahip olan bir ustalıktır. Bu nedenlerden dolayı danışman yaptığı her şeye müşterisinin katılımını sağlayarak başarının bir takım işi olmasını sağlamalıdır.²⁷

4. Yönetim Danışmanlığı Türleri

a. Yapısına Göre Yönetim Danışmanlığı Türleri

Danışmanlık çalışmalarını, yukarıda ifade edilen özellik ve nitelikleri haiz, uzun yıllar profesyonel iş yaşantısının içinde bulunmuş ve çalışmış olduğu alanlarda uzmanlaşarak, büyük deneyimler kazanmış yöneticilerin yanı sıra, uzun yıllar üniversite hocalığı yapmış, kendi konularında önemli akademik birikimi ve yeterli yönetim pratiği olan, akademisyenler de yürütmektedirler. Gerek akademisyenler, gerekse iş yaşantısından gelen yöneticiler, danışmanlık çalışmalarını aşağıda ifade edilen iki tür içerisinde yürütmektedirler.

i. Serbest Danışmanlar;

Bağımsız olarak, tek başlarına hizmet verirler. Genellikle yönetimin belirli bir alanında uzmandırlar. Örneğin, finans, imalat, insan kaynakları, bilgisayar, vb.

²⁵ Kubar, M., a.g.e, s: 5

²⁶ Kubar, M., a.g.e., s: 5

²⁷ Erdoğan, B., a.g.e, 21

ii. Bağımlı Danışmanlar;

Bu statüdeki danışmanlar, Türk Ticaret Yasası'nın ilgili hükümlerine uygun biçimde yasal olarak kurulmuş, anonim ya da limited şirket türünde danışmanlık şirketlerinin ya kurucu ortağı, ya da bu tür şirketlerce belirli danışmanlık hizmetlerini yürütmek üzere istihdam edilmiş kimseler olarak hizmet verirler. Bir yönetim danışmanı, herhangi bir kuruluşun kurucusunun ya da tepe yöneticisinin yönetimle ilgili gereksinimlerine en uygun, uzmanca cevap verebilecek kimsedir.

Öte yandan danışmanlık ilişkilerinin çeşitlenmesi ve uzmanlaşması, danışmanlık hizmeti verenlerin kurumlaşması eğilimini ortaya çıkarmıştır. Kurumlaşma oldukça, akıl danışma türünün yerini, profesyonel danışma türü almıştır.²⁸ Bu nedenle danışmanlık hizmetinin belli bir ücret karşılığında yapılan, profesyonel danışmanlık hizmeti, bu hizmeti veren kişiye de profesyonel danışman denmektedir.

b. Konusuna Göre Yönetim Danışmanlığı

Yöneticilerin görevlerini genel olarak tahmin, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamak mümkündür. İyi bir yöneticinin kendine verilmiş sınırlar içerisinde bu beş safhadan geçerek çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir.²⁹

Pratik hayatta, çoğunlukla yöneticiler, günlük dertlerin çözülmesi çabası içinde tahmin ve planlama gibi çalışmaları, ihmal ederler. Hatta koordinasyon gibi çok önemli bir faaliyeti dahi, sistemsizlik içerisinde yürütmeye çalışırlar. Bunun tabii sonucu olarak da sadece hesap sorma şeklinde gerçekleşen bir kontrol çalışması yürütürler. Oysa etkili ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir kontrol, ancak sağlam planlamalara dayanır. Bu gibi eksiklikleri, tamamlayan yönetim danışmanlığı çalışması, yönetimin sırasıyla düzenli ve etkili olarak yürütülmesini sağlar.³⁰ Yöneticinin örgütler içerisindeki görevleri ve genel anlamdaki sorumluluklarına bu açıklanan çerçevede bakıldığı zaman, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken zaman zaman atladıkları noktaları ve problemli alanları zamanında ve doğru olarak ortaya çıkarmakta ve bu problemli alanların üzerine

²⁸ Tekeli, İ., - Şaylan, G., Danışmanlık Kuramı, Amme İdaresi Dergisi, cilt: 8, sayı: 2, Ankara, 1975, s: 81

²⁹ Kubar, M., Management Consulting, A Guide To The Profession, 2nd (revised) Edition, International Labour Office, 1986, s: 213

³⁰ Erdoğan, B., Yönetim Danışmanlığı, İTÜ, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996 s: 68

yoğunlaşarak çözüm yolları geliştirmeye zamanları, bilgileri veya enerjileri yetmeyebilir. İşte o zaman işletmelerde bu problemlerin giderilebilmesinde yardımcı olması için yönetim danışmanları davet edilir.

Tüm danışmanlık hizmetlerini iki ayrı çatı altında toplamak mümkündür. a) Genel Yönetim Uygulamalarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri ve b) Fonksiyonel Teknikler/Sistemlere Yönelik Danışmanlık Hizmetleri

i. Genel Yönetim Uygulamalarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri:

Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmettir. Şirketin tüm yönetiminin etkinliğini geliştirmek amacı ile yapılan yönetim danışmanlığı çalışmalarını üç ayrı seviyede görmek mümkündür. Üst kademe seviyesinde yönetim danışmanı olarak iş tanımlarının hazırlanması, şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerinin tespiti, şirket politikalarının tayini, uzun vadeli şirket planlarının hazırlanması, yöneticilerin geliştirilmesi ve performans değerlendirme sistemi, üst kademe seviyesinde yönetime ve özel koordinasyona yardımcı olunması ve üst kademenin teşkilatlanması olarak sıralanan çalışmalar yürütülebilir. Orta kademe seviyesinde ise, şirket hedef ve politikalarına uygun teşkilat yapılarının hazırlanması, yöneticileri iş tanımlarının yazılması, iş/adam nitelik tablolarının hazırlanması, haberleşme ve yönetim bilgi akış sistemlerinin düzenlenmesi, ücret maaş sistemlerinin düzenlenmesi, liyakat takdiri sistemlerinin düzenlenmesi çalışmaları yürütülebilir. Alt kademe seviyesindeki çalışmalar ise, üretkenliğin artırılması, insan gücü, makine ve diğer üretim girdilerinden en iyi bir şekilde yararlanma, teşvik edici ücret sistemleri geliştirme, iş akışının en verimli hale getirilmesi, üst kademe ile ilişkilerin tayin edilmesi gibi çalışmaları kapsar.³¹

ii. Fonksiyonel Teknikler/Sistemlere Yönelik Danışmanlık Hizmetleri

Yönetim danışmanlığının ikinci ana çalışma alanı da, şirketlerde içerik, işlem ve yapı ile ilgili olarak yapılan hizmetleri kapsamaktadır. Yönetim danışmanı belirli fonksiyonlarda yönetim tekniklerinin uygulanması veya sistemlerin düzenlenmesi konularında işletme çalışanlarına yardımcı olmak görev ve sorumluluğunu taşır. Her yönetim alanı içerisinde belirli çalışmalar yönetim hiyerarşisinin dikey ve yatay doğrultularında yürütülür. Bu

³¹ Erdoğan, B., a.g.e., s: 69

kategorideki çalışmalar genellikle bir fonksiyonun tümüyle geliştirilmesi ya da daha iyi yürütülmesi için gerekli işlemleri kapsar.³²

Bu konuda örnek vermek gerekirse; satınalma yönetimi sistemi, haberleşme ve bilgi akış sistemi, üretim planlama ve kontrol sistemi, kalite kontrol ve ürün/hizmet geliştirme sistemi, stok kontrol ve depolama sistemi, planlı ve koruyucu bakım sistemi, nakit akış planları, maliyet kontrol sistemleri, bütçe kontrol sistemleri, bu sistemlere yönelik evrak akışlarının belirlenmesi, pazar geliştirme, departmanların belirli bir hiyerarşi çerçevesinde teşkilatlanmasının sağlanması, bu teşkilatın uyacağı prosedür ve talimatların hazırlanması gibi.

Danışmanlar şirketlerde çalışmalarını sürdürürken bazı amaçlar ve değerler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmelidirler. Bu konuda benimsemeleri gereken temel amaçları kısaca :

- Şirkette değişimi başlatma ve yönetme
- Şirket başarısını ve bireylerin değerlerini geliştirme şeklinde ifade etmek mümkündür.³³

Değerler, bireylerin gereksinim ve istekleri nedeniyle toplumda örgütlenmiş bir çaba olmuştur. Bu yöndeki eğilimler, danışmanın değerlerini belirleyen etkenlerdir. Söz konusu değerler;

- Değişime yönelmek, şirket üyelerinin uzun süreli kişisel gelişmelerini sağlamak
- Organizasyonel etkinliği sağlamak ve artırmak amacı ile araştırma yapmak
- Organizasyonda demokrasiye ve katılımcı yönetime önem vermek³⁴

C. Danışmanlık Sürecinin Safhaları

Danışmanlık süreci danışman ile müşterinin bir araya gelerek bir problemi çözebilmenin gerektirdiği ortak çalışmayı yapmaları ve müşterinin firmasında arzu edilen değişiklikleri

³² Erdoğan, B., a.g.e., s: 69

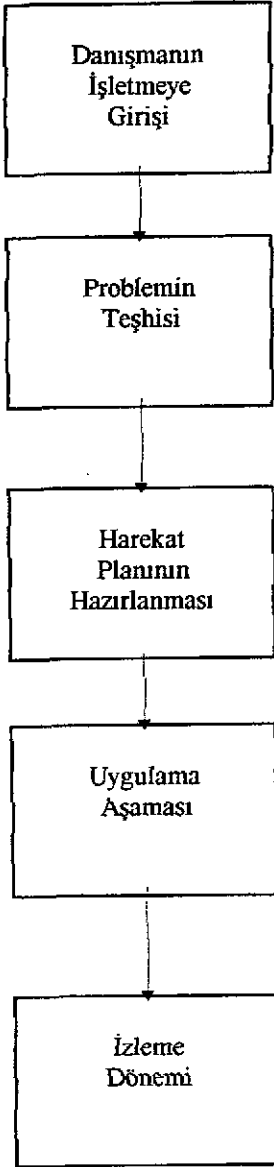
³³ Türker, A.V., Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s: 15

³⁴ Bonofiyel, K. a.g.e., s: 66

uygulamalarından ibarettir. Bu sürecin karşılıklı ilişkinin kurulması ve işe başlanması ile başlayan bir ilk ânu ve danışmanın firmadan ayrılması ile nihayet bulan bir sonucu vardır. Başlangıç ve sonuç noktaları arasında, bu süreci bir kaç aşamaya bölmek mümkündür. Bu çalışma danışmanın ve müşterinin yürütecekleri çalışmayı sistemli ve belli metodlar çerçevesinde gerçekleştirmesine yardımcı olur.³⁵

Danışmanlık çalışmalarının sürecini aşağıdaki şekilde beş aşamalı olarak incelemek mümkündür.³⁶

Şekil.2. Yönetim Danışmanlığı Süreci



- İşletmede karşılaştığı problemler ile ilgili gerçekleri araştırıp, bulma,
- Bulduğu gerçeklerin analiz ve sentezini yapma,
- Bir problem tesbit ederek detaylandırmak,
- Problemlerle ilgili olası çözümler üretmek,
- Olası çözümler ile ilgili alternatifleri değerlendirmek,
- Müşteriye bu çözümler ve alternatifler konusunda öneriler götürmek,
- Kabul edilen öneri/önerileri uygulayabilmek için planlama yapmak,
- Çözümler Geliştirmek,
- Alternatifleri değerlendirmek,
- Müşteriye planlar ile ilgili planlar götürmek,
- Uygulama planını hazırlamak,
- Uygulama çalışmalarına katılmak,
- Uygulama çalışmalarında yapılması gereken küçük değişiklikleri takip ederek gerçekleştirmek,
- İşletmede yapılmakta olan çalışmalar ile ilgili eğitim programları düzenleyerek çalışanları eğitmek,
- Değerleme yapmak,
- Sonuçları raporlamak,
- Çalışmayı yürütebilmek maksadı ile daha önceden almış olduğu yetkileri devretmek,
- Geri çekilmek,

Kaynak: Kubar, M., *Management Consulting, A Guide To The Profession, (2nd (revised) Edition, International Labour Office, 1986, s: 14)*

³⁵ Kubar, M., a.g.e., s: 14

³⁶ a.e., s: 15-16

- Danışmanın müşteri ile anlaşmaya vararak işin içine girmesi
- Danışmanın yapacağı araştırmalarla problemi teşhis etmesi
- Teşhis edilen problemle ilgili olarak bir hareket plânının hazırlanması
- Hazırlanan plân çerçevesinde uygulamanın gerçekleştirilmesi
- Uygulama sonuçlarının takibi

Bu modelin ana noktaları bütünleştirildiğinde, danışmanlık modeli daha sistematik bir modele dönüştürülür. Model birbiri ile yakından ilgili iki konuya yönelir. Birinci ilgi alanı, müşteri ile danışman arasındaki ilişkidir. İkinci önemli nokta, işin niteliğine ilişkindir. Her ne kadar danışmanlık görevinin yönünü ve sonucunu, ilişki etmenleri de etkilerlerse de , danışmanlar ikinci nokta olan işin niteliğine daha çok önem verirler. Bu iki nokta, müşteri ile ilk ilişki, ilişkiyi tanımlama, yer ve yöntem seçimi, veri toplama ve teşhis, müdahale, ilişkiyi azaltma ve bitirme çerçevesinde gözetilmelidir.³⁷

Danışman ile birlikte gelen değişimin kabul edilmesi ve uygulanmasında, biçimsel otoritenin rolü önemli ve büyüktür. Eğer ilk ilişkiler, şirketin yöneticileri dışındakiler ile yapılırsa, bu kişiler değişime istekli görüneceklerdir. Fakat bu kişilerin biçimsel otorite üzerindeki etkilerinin az olduğu organizasyonel bir gerçektir.

1. Ön Araştırma Safhası

Bu aşamada, ne müşteri, ne de danışman beraber çalışmaya kesin karar vermişlerdir. Her iki taraf da gelecekteki ilişkilerine yön verecek, ön verileri toplamakta, kendilerini serbest hissetmektedirler. Müşteri tarafı, işletmedeki sorunlara kaynak ve çözümler aramaktadır. Danışmana yapılan davetin kökeninde, danışmanın müşteriye yardım edebileceği inancı yatmaktadır.³⁸

Aynı zamanda danışman, müşteri ile çalışıp çalışmama kararını verebilmek için kendi önceliklerini ve kararlarını gözden geçirmektedir. Ön araştırmanın amacı, müşterinin

³⁷ Alexander Hamilton Institute, Management Audit, Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness, s: 15

³⁸ Kubar, M., a.g.e., s: 109

kendi sorunlarını nasıl algıladığını ve neden danışmana ihtiyaç duyduğu sorularına yanıt aramaktır.³⁹

Danışman söz konusu müşteri ile çalışma kararı alırken, müşterinin şu özelliklerine bakabilir:

- Ana kaynaklar
- Temel sınırlamalar,
- Önemli sosyal ve kültürel norm ve değerler,
- Genel sistem içindeki ana alt sistemler,
- Temel sistem, alt sistem arasındaki ilişkiler,
- Değişim, otorite ve şirket dışından gelenlere karşı izlenen tutum,
- Müşteri ile çevresindeki sistemler arasındaki ilişkiler,
- Müşterinin kendini geliştirebilmek için var olan teşviki,⁴⁰

Bu aşamada elde yetersiz veriler bulunduğu için basmakalıp fikirler oluşabilir. Ayrıntılı değerlendirmeler için teşhisin yapılacağı aşamaya kadar sabırla beklenmelidir. Ön değerlendirmenin oluşturduğu en önemli sonuç, müşteri sisteminde bir biçimsel giriş noktası seçimidir. Uygun bir giriş noktası seçiminde, sistemin farklı birimleri arasındaki karşılıklı ilişkiler çok önemlidir.

2. Giriş Safhası

Giriş noktası seçildikten sonra, danışman ve müşteri, planlı değişim sürecinin girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulacağını belirler. Bu aşamada müşteri ve danışmanın, beklentilerinin, sürekli bir şekilde paylaşılacağı ve her iki tarafın oluşturacağı katkıların kabul göreceği önemle belirtilir. Etkin çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi için, iki tarafın

³⁹ Kubar, M., a.g.e., s: 111

⁴⁰ a.e., s: 111

da bir çok alanda ortaya çıkabilecek beklentileri üzerinde anlaşmaya varmaları gerekir. Bu alan da şöyle belirlenir:⁴¹

1. Müşteri ve danışmanın projeye ilişkin amaçları
2. Problemin genel tanımı
3. Problemin tüm sistem ile ilişkisi
4. Problemi çözebilmek amacı ile kullanılabilir müşteri kaynak ve becerileri
5. Problemi çözebilmek amacı ile kullanılabilir danışman kaynak ve becerileri
6. Probleme genel yaklaşım biçimi
7. Müşteri-danışman ilişkisinin niteliği
8. Müşteri için beklenen yararlar
9. Danışman için beklenen yararlar
10. Müşteri ile danışmanın birbirlerini etkileme yeteneği

Danışman anlaşma süresince etkin bir çalışma yapabilmek için gerekli güce sahip olmalıdır. Güvene dayalı gücü oluşturmak için müşteri ile danışman arasında işbirliğine dönük ilişkilerin kurulması gerekmektedir.⁴²

3. Teşhis Safhası

Müşterinin organizasyonu içerisinde cereyan eden ilk ve en ciddi çalışma olan problemi teşhis çalışması, danışmanın müşteri ile anlaşarak firmaya girmesi ile başlar. Prensipten olarak problemin teşhisi aşamasında danışmanın, karşılaşmış olduğu problemlerin çözümü için herhangi bir girişimde bulunmaması gerekmektedir. Çünkü problem çözme aşaması ilerleyen zaman içerisinde danışmanın yapması gereken bir çalışmadır. Fakat prensipte böyle olmasına rağmen uygulamada, bu iki uygulama arasında kesin sınırları

⁴¹Kubar, M., a.g.e., s: 124

⁴² Öncü, F., a.g.e., s: 9

çizilmiş bir sınır olmadığı için danışmanlar zaman zaman bu sınırları ihlal ederek henüz teşhis aşamasında iken problemlerin çözümü için çalışmalar yapabilmektedirler.⁴³

Teşhis aşaması dört bölümden oluşur.⁴⁴

1. Müşterinin hissettiği sorun
2. Müşterinin amaçları
3. Müşterinin kaynakları
4. Danışmanın kaynakları

Teşhis çalışmalarına müşterinin hissettiği sorun ile başlamak, müşterinin kültürünü, dilini anlamaya ve olayları müşterinin gördüğü gibi görmeye yardımcı olur. Müşterinin hislerine katılım, müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardım eder ve müşterinin de teşhis sürecine katılabilmesini sağlamış olur. Müşterinin sorunlarını tanımlayabilmek amacı ile atılacak ilk adım, sorunun varolduğu alt sistemleri ve alt sistem ile sistemin diğer birimleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bunun yararı, bir alt sistemde oluşan değişimin, bir başka sistemdeki etkilerini saptamaya yaramasıdır. Teşhis ilerledikçe daha fazla ve farklı sorunlara öncelik verilir. İkinci aşama, müşterinin amaçlarını tanımlamaktır. Amaçlar işlemlerle tanımlanırsa sorunlara anlamlı ve kalıcı çözümler getirilir.

Teşhis sürecinde değerlendirilebilecek diğer öğeler, müşterinin ve danışmanın kaynaklarıdır. Müşteri ve danışman tarafından gözetilmesi gereken önemli bir etmen, değişim için teşvik ve hazır olmadır. Danışman sorunu çözümlmek için müşteride varolan kaynakları geliştirerek yararlanmaya öncelik vermelidir. Bu, iç kaynakların geliştirilmesini hızlandırır ve sistemin danışmana bağımlılığını azaltır.

Danışman teşhis için gerekli bilgileri elde etmek için mülakat, anket ve gözlem gibi bir çok yöntem kullanır. Sistem içerisinde meydana gelen değişime istek veya tepkileri kendisine gösterilen ilgi derecesinden anlayabilir. Güvene dayalı bir güç oluşturabilmek için, müşteri ile danışman arasında işbirliğinin sağlanması gereklidir.

⁴³ Kubar, M., a.g.e., s: 133

⁴⁴ Erdoğan, B., a.g.e., s: 47

4. Planlama Safhası

Planlama aşaması, gerçekleştirilmesi istenen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini kapsar. Bu aşamada teşhis süresince toplanan veriler, değişim için var olan seçenekler incelenir ve değişimin yapılmasındaki amaçlar belirlenir. Planlama, müşteri ile birlikte yapılarak, planların müşterinin ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olmalarını sağlar. Birinci planlama adımı, başarmak istenen davranışsal amaçların tanımıdır. Amaçlar belirgin bir biçimde tanımlandıktan sonra, farklı çözüm yolları veya değişim stratejileri oluşturulabilir.⁴⁵

5. Uygulama Safhası

Uygulama aşamasında, planlama aşamasında geliştirilen, teşhis ve planlama çalışmaları sırasında ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda bir veya zaman zaman birden fazla çözüm yolu uygulamaya konur.⁴⁶ Bu aşamada rastlanılan problemlerin kökeninde, önceki aşamalarda çözümlenmeyen nedenler yatar. Bunlar temel kişi veya grupların giriş aşamasına katılmamaları, sistemi yeterli biçimde inceleyememenin vermiş olduğu teşhis edememe, planlama aşamasında iken uygulama aşamasının sonuçlarını kestirememeye olabilir.

6. Değerleme Safhası

Değişim projelerinin bilimsel değerlendirilmesi, değerlendirme aşamasını, uygulama aşamasından ayırır. Tarafsız sonuçları oluşturmak için, şirket değişim çabasını değerlemek için görevlendirilir. Bu yaklaşımın bilimsel nesnellik açısından bir takım yararları vardır. Değerleme aşaması değişim süreci ile bütünleşiktir. Uygulama için belirlenen stratejinin değerlendirilmesi, planlama aşamasında tanımlanan amaçlara göre yapılır. Müşteri, danışmana olan bağımlılığını, ancak sistem verilerini kendi başına analiz etme becerisini geliştirdiği zaman azaltabilir.⁴⁷

Böyle bir oluşum sonunda, müşteriler verileri kendi kendilerine değerlendirebilirler. Değerlendirme aşamasının sonucu değişim projesinin bitiş aşamasına geçilmesine ya da

⁴⁵ Erdoğan, B., a.g.e., s: 48

⁴⁶ Kubar, M., a.g.e., s: 167

⁴⁷ Erdoğan, B., a.g.e., s: 50

planlama aşamasına tekrar dönülmesine ve tekrar uygulama planlamasının yapılmasına ve belki de müşteri ile başka bir sözleşme yapılmasına neden olur.⁴⁸

7. Bitirme Safhası

Bitirme aşamasına gelindiğinde, şimdiye kadar o aşamaya gelinceye kadar yapılmış olan çalışmanın, projenin başından itibaren amaçlanan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının değerlendirildiği ve danışmanın firmadan geri çekilmeye başladığı döneme gelinmiş demektir.⁴⁹

Danışman-müşteri ilişkileri geçicidir ve ilişkinin sonucu üzerinde önemle durulmalıdır. Başarı ile sonuçlandırılan ilişkilerin iki yönü vardır:

1. Giriş, teşhis ve planlama aşamalarında özetlenen amaçları gerçekleştirmek,
2. Müşterinin sorunlar ile baş edebilme yeteneklerini geliştirerek, gelecekte aynı tür sorunları kendi başına çözebilmesine olanak sağlamak.

D. Yönetim Danışmanı ile Müşteri Arasındaki İlişki

Bu konu ile ilgili olarak kullanılan müşteri kelimesinin en geniş anlamı ile danışmanı davet eden şirket olarak kullanılmasında fayda vardır. Daha dar anlamda ise danışmanı davet eden kişi veya kişilerdir.

Müşterinin danışmanlık hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanabilmesi, aşağıdaki noktaları dikkatli tarif edebilmesine bağlıdır.⁵⁰

1. Danışmanlık hizmetine başvurmayı gerektiren konunun bütün ayrıntıları ile açık ve net olarak tarifi,
2. Alınan danışmanlık hizmetlerinin tamamlanmasını müteakip, firma içerisinde uygulanabilirliği ve uygulamada şirket yöneticilerinin takip ve kontrolünün başarı ile yürütülmesi

⁴⁸ Erdoğan, B., a.g.e., s: 50

⁴⁹ Kubar, M., a.g.e., s: 199

⁵⁰ Kubar, M., a.g.e., s: 40-48, Erdoğan, B., a.g.e., s: 35

Yönetim danışmanlığından yararlanarak, bir konunun incelenebilmesi için özellikle yönetimin kendi sorunu ile ilgili olarak yapmış olduğu teşhisin yerinde olup olmadığının tarafsız bir şekilde saptanması gerekmektedir. Bu amaçla önce sorun ortaya konulmalıdır. Bu tespit, müşteri ile danışmanın çalışmaları sonucu belirecektir. Sorunun beraberce açıklığa kavuşturulması, müşteri-danışman ilişkilerinin ilk ve en önemli adımıdır.⁵¹

Müşteri-danışman ilişkilerinin özellikleri kısaca şöyle açıklanabilir:⁵²

1. Gönüllü bir ilişkidir. Müşteri danışmanın güvenilir olduğunu ve ilişkiyi sürdürmek istediğini bilir.
2. Sürekli olmayan bir ilişkidir. İlişkinin temelinde, belirli bir soruna, plana yönelik yatar. Sorunun çözümlenmesi ile ilişki sona erer.
3. İlişki destekleyicidir. Danışman sorunu çözmekten öte, analiz edilmesine yardımcı olur.
4. İlişki yapılaşmıştır. Müşteri ve danışman standartlarını açık bir şekilde saptama ihtiyacı ve bunu sürdürme sorumluluğu duyar.

Her danışmanlık sürecinde müşteri-danışman işbirliği ile saptanan ve başarılabacak sonuçların ifadesi olan amaçlar, özgün ve nicel olmalıdır. Ayrıca müşteri ve danışman da, sıkı bir işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalıdır. Danışmanlık hizmetinin istenen şekilde yürütülmesi, müşteri ile danışmanın ortak amaç saptama ve işbirlikçi anlayışın yerleşmesine dayalı olmaktadır.

Müşteri-danışman ilişkilerinin niteliğinde birçok farklılık görülür. Danışmanın becerileri, müşterinin türü ve ilişkiye giriş, ilişkinin yönü, sona erme türü birbirine benzemez. Öte yandan müşteri tarafında oluşan ve müşteri-danışman ilişkilerini etkileyen koşul ve etmenler arasında danışman kullanma nedenleri, danışman seçimi ve danışmanın uyacağı kişisel davranış modeli sayılabilir.

⁵¹ Urwick Management Centre, c:2 s: 33-35

⁵² Erdoğan, B., a.g.e., s: 36

E. Danışmanlık Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Yönetim danışmanlığı çalışmaları sürecinde karşılaşılabilecek olan sorunları iki başlık altında incelemek sözkonusu olabilir:

1. Yönetim danışmanlarının karşılaştıkları sorunlar,
2. Müşterilerin karşılaştıkları sorunlar,

1.Yönetim Danışmanlarının Karşılaştıkları Sorunlar

Müşteri değer sistemi ile danışman değer sistemlerinin farklı oluşu, danışmanı marjinal bir duruma getirir. Çünkü danışman kendi takımının değer ve normlarından farklı bir ortamda çalışacaktır.³³

- a. Her ne kadar, danışman, yönetimin isteği ile müşterinin bulunduğu ortama ilişkin teşhisler yapmayı kabul etmişse de, müşteriler onun çözmeye yardımcı olacağı sorunlara ilişkin bilgileri vermek istemeyebilirler.
- b. Her ne kadar, yöneticiler danışmanı kendilerine yardım için davet etmişse de yöneticilerin biçimsel olmayan ve birbirlerinden sakladıkları faaliyetlere ilişkin bilgileri, danışmana bildirmeyebilirler. Genellikle bu faaliyetler birçok organizasyonel sorunun kaynağını oluşturur.
- c. Farklı iki alt kültürlerin üyeleri ile anlaşamadıkları faaliyet alanları konusunda danışmanı davet ederlerse, danışman çelişkiye düşer.
- d. Danışman, kendi değerleri ile müşteri değerleri uyuşmadığı zaman çelişkiye düşecektir.

Çoğu kez, müşteri değerlerinin üstünde yer alması, danışmanın verebileceği yardımın etkinlik derecesini azaltır. Müşteri, danışmanın hizmetini optimize etmek istiyorsa, bazı gerçekleri bilmesinde yarar vardır. Danışman her şeyden önce bir insandır. Her ne kadar, davranış bilimleri bilgisi varsa da, baskı ve çelişkilerden etkilenebilir. Bu etkinliği önleyici etmenleri, müşterinin en alt düzeyde tutması gerekir.

³³ Erdoğan, B., a.g.e., s: 46-49

2. Müşterinin Karşılaştığı Sorunlar

Danışmanların karşılaştıkları sorunlara genel bir bakıştan sonra, hizmeti uygulayacak, değerleyecek olan müşterinin, danışman hizmetlerine ilişkin görüşlerini incelemekte yarar vardır.

Müşterilere göre danışmanlar aşağıdaki alanlarda sorun olurlar.⁵⁴

a. Personel Görevlendirmede Sorun

Müşteriler, çalışacakları danışmanların özelliklerine önem verirler. Araştırmanın ne kadarının tecrübeli ve bilgili danışmanlar tarafından gerçekleştirildiğini söyleyebilmek zordur. Çünkü çoğu kez projeyi tecrübeli ve bilgili danışmanlar başlatmasına rağmen, genç ve tecrübesiz kişiler yürütebilirler.

b. İletişim Sorunu

Kötü iletişim, danışman-müşteri ilişkilerinde süregelen bir çelişki kaynağıdır. Her iki tarafta birbirlerinden neler isteyeceklerini açık bir biçimde belirtmeyebilirler. Bu durum ise:

- i. Her iki tarafın birbirlerinden kısa bir süre ayrılmaları, yanlış anlamalarına sebep olurken aynı zamanda maliyeti artırabilir. Danışmanın şirket üyeleri ile işbirliğine girememesi iletişim zorluklarını geometrik olarak artırır. Şirket üyeleri, danışmanların varlığını, yönetimin kendilerinden memnun olmamasına bağladıkları için, danışmanlara şüphe ile bakarlar.
- ii. Danışmanlar çoğu kez, işletmeyi kendi başlarına yönetiyorlarmış gibi davranarak, iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olurlar. Danışmanlar, üst yönetim dışında hiç kimseden, bir bölümden bir başkasına geçmek için izin alma gereğini duymazlar. Şirket üyeleri danışmanların bu tutumlarını kuşku ile karşılar ve onlara yardımcı olmazlar.
- iii. Bir başka iletişim sorunu ise, danışmanın niçin talep edildiğinin açık bir biçimde bilinmemesidir. Bu da, her iki tarafta hoşnutsuzluk ortaya çıkarır. Danışmanın rolünün açık ve belirgin bir şekilde ortaya konulması gerekir.

⁵⁴ a.e., s: 50

c. Müşteri-Danışman Eşgüdümü Sorunu

Şirket üyeleri ile yönetim ve danışmanlar arasında, iyi iş ilişkilerinin olması veri kabul edilir. Çalışma grupları oluşturularak, her düzeydeki şirket üyeleri, danışmanlarla birlikte çalışmaya yönlendirilmelidir. Aksi halde hastalığın teşhisine yardım etmeyen, açık bilgi vermeyen hastanın, sonunda alacağı tavsiyelerden yararlanamaması gibi danışmanlık hizmetleri de yarar sağlamayabilir.

d. Olumsuz Bakış Sorunu

Genellikle danışman raporları, şaşkıncı, ilginç, yeni ve yapıcı raporlar olmazlar. Şirket üyelerine göre danışmanlar, bilinen gerçekleri ortaya koyarlar. Bu tür önerileri şirket üyeleri de yapmışlardır. Şirket üyeleri, yönetimin kendilerine güveni olmadığı için bilinen gerçekler konusunda danışmana yüksek ücretler ödendiğini düşünürler.

e. Genellikle Danışman Raporları Çok Uzundur

Uzun raporlar ne yöneticiler, ne de teknik kişiler tarafından okunur. Gereğinden fazla rapor yazmanın ekonomik ve akılcı nedenleri yoktur. Sonuç, öneriler ve bazı destekleyici kanıtların raporda yer alması gerekir. Tüm kanıtların bulunmasına gerek yoktur.

f. Müşteri Danışman Yakınlığı

Müşteri ile danışmanın yerleşme merkezlerinin birbirine uzak olması, ilişki kurmalarını zorlaştırır. Gereksiz ekonomik kayıplara neden olur.

g. Müşterinin Beklentileri İle Danışmanın Yeteneklerinin Uyumsuzluğu

Danışmanlar belirli alanlardaki tecrübesizliklerini saklayabilirler. Yeteneklerinin yeterli olmadığı konu ve alanlarda sözleşme yapabilirler.

h. Standart Yaklaşım Sorunu

Bazı danışmanlar tüm sorunları standart bir biçime sokarlar. Sorunlara esnek ve akılcı bir yönelişle yaklaşmazlar. Hastalık ne olursa olsun aynı ilacı vermek, teşhis aşamasını ihlal etmek, gerçek danışmanlık olamaz. Ahlaki ve pratik bir açıdan her durumu kendi özelliklerine uygun bir biçimde analiz etmenin gerekli olduğunun, şirket ve çevresinin

farklı özelliklerinin olabileceğinin bilinmesi gerekir.

1. Takip Etmede Sorunların Yaşanması

Müşteriler danışmanların projelerin gidişatını takip etmediklerinden yakınrlar. Önerilerde bulunan danışman, projenin bittiğini sanmaktadır. Çoğu kez araştırmadan elde edilecek gerçek yararlar, önerilerin uygulanmasından sonra sağlanır.

F. Yönetim Danışmanının Seçimi ve Tercih Edilme Nedenleri

a. Yönetim Danışmanının Seçimi

Danışman profesyonel bir yardım edicidir. Danışmanlık hizmeti, profesyonel olarak yapıldığı için, müşterinin özellikle üzerinde durduğu şey, yapılacak işin türü, miktarı ve maliyetidir. Müşterinin danışmanı seçme yöntemleri çoğu kez aşağıdaki gibidir.⁵⁵

1. Müşteri, danışman ile ilişki kurmadan önce projenin niteliği ve genişliği üzerinde karar vermelidir.
2. Projenin özelliği ile onu yürütmesi beklenen danışmanın özelliği ve tecrübesi gözden geçirilmelidir.
3. Her danışman ile ön konuşmalar yapılarak, danışmanların projelere yaklaşımları gözden geçirilmelidir.
4. Danışmanların referansları ciddi olarak elden geçirilmeli ve derinlemesine araştırılmalıdır.
5. Müşteri, danışmanın önerilerini, danışmanın soruna yaklaşımı, tecrübesi ve becerileri açısından gözden geçirmelidir. Böyle bir çalışma yapmayı arzu eden müşterinin, projede çalışacak personelin de özelliklerini gözden geçirmesinde fayda vardır.

İşletmelerde danışmanın seçimi için yukarıda sayılan etmenler çok dikkatli bir biçimde değerlendirerek en uygun karar, firmanın en yetkili organı veya kişisi tarafından verilmelidir.

⁵⁵ Turkish Managemet Association, c: 2 s:10-13

b. Yönetim Danışmanlarının Tercih Edilme Nedenleri

İşletmelerin faaliyetlerini her zaman için herhangi bir problem ile karşılaşmaksızın yürütmeleri için doğası gereği mümkün olmayan bir durumdur. Yöneticiler hergün sayısız problem ile karşılaşmakta ve bu problemlerin üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Fakat öyle zamanlar gelir ki yöneticinin bilgisi ve birikimi ortaya çıkan problemin giderilmesi için yeterli olmayabilir. Ya da yöneticinin böyle bir çalışma için ayıracağı zaman ve bu zamanın alternatif maliyeti bir danışman ile yapılacak çalışma ile firmaya yüklenecek olan maliyetten yüksek olabilir.⁵⁶

Yönetim danışmanlarından aşağıdaki temel pratikler sebebi ile yardım isteğinde bulunulur:⁵⁷

a. Özel Bilgi Ve Beceri Sağlama

Danışmanlar, bir sorunu kendileri ile aynı derecede çözme şansına sahip insanlar olmadığı zaman, göreve davet edilirler. Bu iş genellikle, danışmanın özel olarak uzmanlığını, yeni teknikleri ve yöntemleri içerir. Eğer şirketin genel yönetim politikası planlama, liderlik, koordinasyon gibi konularda ve genel amaçlarda başarısız kalıyorsa, sorun genel bir nitelik taşıyor demektir.

Zaman zaman en güçlü ve geniş şirket yapıları bile yeni problemleri çözecek ve fırsatları değerlendirecek içsel kaynağa sahip olmayabilirler. Bu gibi durumlarda, yönetim danışmanlığı zararlı olabilir.

b. Geçici ve Profesyonel Yardım

Yöneticilerin yapmaları gereken çok fazla işleri olduğu için, çeşitli günlük problemlerle uğraşmaktan, şirketin kalıcı yönetim problemlerine incek ve bunlarla ilgilenecek zaman bulamazlar. Oysa profesyonel anlamda yürütülen danışmanlık çalışmaları (ister bir firma veya ister bir tek danışman tarafından verilsin) zamanının tümünü üzerinde çalışmakta olduğu konuya ayırabileceği için işi bütün ayrıntıları ile araştırmak ve süratle sonuçlandırmak imkanını bulur.⁵⁸

⁵⁶ Alexander Hamilton Institute, a.g.e., s: 16

⁵⁷ a.e., s: 16-17

⁵⁸ Alexander Hamilton Institute, a.g.e., s: 17

c. Tarafsız Bakış Açısı

Danışmanlık dışarıdan gelen bir göz ve düşünen bir beyin olarak, şirketin alışkanlıklarından etkilenmezler. Belirli bir önyargıları da yoktur. Tümüyle tarafsız bir tutum içerisinde şirket içerisinde cereyan eden efektif olmayan uygulamaları ve sistemleri teşhis ederler. Tesir altında kalmazlar ve Şirketin politik akımlarına kapılmazlar. Şirkette yapılacak her türlü tarafsız çalışma, kişileri başarıya götüren temel unsurlardan biridir.⁵⁹

d. Yönetim Kararlarının Uygulanması

Yöneticiler zaman zaman, verdikleri karara destek ve kanıt olabilmesi için, danışmanlardan bazı raporlara imza atmalarını, talep edebilir ve danışmanın önerisinin de bu yönde olduğunu belgelemek isterler.

Bu özellikte bir imzayı atmayı kabul eden bir danışman, işletmenin iç politikalarına çekilmiş olur. Bu rapor, teknik mesajları içerdiği kadar politik özelliklere sahip bir rapordur. Prensipten olarak, profesyonel danışmanlar, hizmetlerinin işletme politikası içerisinde kötü bir biçimde kullanılmasına sebep olabilecek görevler konusunda dikkatli olmalıdırlar.⁶⁰

e. Sistemik Yaklaşım Sağlama

Yönetim uygulamasının en önemli ve zor meselelerinden birisi de, gerekli bilgilerin toplanması, incelenmesi ve onlardan yararlanılmasıdır. Danışmanlık kuruluşlarının elemanları da bu konuda özel bir şekilde yetiştirilirler. Gerek eğitim ve gerekse de iş tecrübesi sayesinde danışmanlar herhangi bir konuda gerekli bilgileri, toplamakta ve sistemik bir şekilde değerlendirmekte, organizasyona en yararlı olacak yöntemi seçerler.

f. Teknik Destek Sağlama

Yönetim alanında tecrübe büyük ağırlık taşır. Özel tecrübenin deneme ortamından gelmiş olanı değerlidir. Bu bakımdan dikkatle seçilmiş bir danışmanlık firmasının veya bu özelliklere sahip bir danışmanın çok büyük bir tecrübe birikimine sahip olacağı akıldadır.

⁵⁹ a.e., s: 18

⁶⁰ Alexander Hamilton Institute, a.g.e., s: 19

tutulmalıdır. Dış firmayı temsilen gelen danışman, gerek geçmişte yaptığı çalışmalardan, gerekse diğer danışmanların görüş bilgi ve tecrübelerinden yararlanacaktır. Bu da şirket içerisinde hiç bir zaman sağlanamayacak derecede büyük bir destek oluşturur.⁶¹

Yukarıda belirtilen nedenler, öylesine değişik derecede ve öylesine bağıntılı olabilir ki, danışman oldukça karmaşık bir durum ile karşı karşıya kalabilir. Yine de danışman görevi sırasında başlangıçtaki nedenler değişse de, yerine yenileri ortaya çıksa da, hizmetini gerektiren nedenleri, iyi çözümleme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yönetim Danışmanı:⁶²

- Şirket dışından olmanın, bir başka deyişle şirket içindeki kimselerin emir-komutası altında olmamanın sağladığı bağımsızlık nedeni ile, sorunlara serbest ve cesur olarak bakar, bunun sağladığı önyargısızlık ve etki altında bulunmama sebebi ile sorunları tarafsız olarak inceler.
- Şirket içinde mevcut olan uzmanlık çalışmaları ile ilgili olarak çok daha özele inen bir uzmanlık anlayışı getirir. Uzmanlığın ötesinde, şirket içindeki mevcut tecrübelerden çok daha geniş tecrübe sunar ve başka işletmelerdeki tecrübeleri nedeni ile çözüm çeşitliliği getirir.
- Bazı özel görev ve projeler için bordrolu sürekli istihdam yerine, zaman içinde bakıldığında daha ucuz ve hatta problemsiz olan ilave hizmeti geçici olarak temin eder.

G. Danışmanlığın Ahlaki Yönü

Ahlakî bir davranış şekli oluşturmak, daha özel, daha kişisel düşünülse de bir danışmanın uyacağı kişisel bir davranış modeli olmalıdır. Danışman böyle bir modele uyduğu takdirde, mesleki ahlak kuralları çerçevesinde çalıştığını bilecektir.

⁶¹ a.e., s: 19

⁶² Managemet Audit: Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness, Alexhander Hamilton Institute, s: 7-8

Aşağıda işaret edilen noktalar, kişisel davranış modeli taslağı niteliğindedir. Bir danışman, ⁶³

1. Danışmanlık sektöründe mahremiyet en önemli kavramdır. Dolayısı ile müşterinin gizli kalması gereken bütün bilgilerine saygı duyacağını garanti etmeli, herhangi bir müşterinin ismini izin almadan referans olarak açıklamamalıdır.
2. Müşteriden gelen mektup ve istekleri daima çabuk ve nazik bir üslupla cevaplandırılmalıdır.
3. Önemli kararları, onayları daima kaydetmeli, olası yanlışlıklara veya yanlış anlamalara karşı, önemli toplantıları kaleme almalı ve muhafaza etmelidir.
4. Mesleki statüden kişisel çıkar sağlanacağı için, asla bir şey kabul etmemeli ve bir şey yapmamalıdır.
5. Bir müşteri hakkındaki herhangi bir bilgiyi, şirket dışındaki başka bir kimseye açıklamamalıdır.
6. Şirket elemanları ile fazla samimi olmamalıdır.
7. Şirket dışındaki bir kimse, danışman vasıtası ile istemeden bilgi sahibi olabileceği için, müşteriye ait dokümanları korumalıdır.
8. Şirketin çalışmalarından her zaman haberdar olabilmesi için, şirket yöneticileri ile yeterli yakınlıkta ve düzende bir ilişki kurabilmelidir.
9. Müşterinin ve bütün elemanların, danışmanın kişisel dürüstlüğüne bütünüyle güvenebilmeleri için davranışlarına dikkat etmelidir.
10. Şirketin çalışma saatlerine uymalı, sağlanan hizmet ve servislerin şirket yöneticilerine sağlanandan kötü olmadığını kabul etmelidir.
11. Danışmanlık şirketinin organizasyonu ve rakip firmaların organizasyonu ile ilgili olumlu veya olumsuz eleştirilerde bulunmamalıdır.

⁶³ Gürkan, A., a.g.e., s: 24-25

12. Toplantılara katılımda ve söz verilen rapor ve bilgilerin dağıtımında dakik olmalıdır.

H. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşım ve Modelleri

Danışmanlığın çok değişik ve çeşitli yaklaşım tekniği, metodu ve stili vardır. Bu çeşitlilik yönetim danışmanlığının heyecanlı noktalarından biridir. Bu müşteriye, kendi problemlerinin çözümü için kendi organizasyon ve kişiliğine uygun bir danışman bulabilmesini sağlar.

Danışmanlık yalnızca çeşitlilik değil, aynı zamanda bazı genel prensipler ve metotlardır. Bu metotların kimi çok geneldir ve danışmanların büyük bir kısmı tarafından kullanılır. Örneğin psikolojik testler, yalnızca belirli personel seçimleri için kullanılan, özel bir tespit ve ortaya çıkarma yöntemidir. Bazı danışmanlar bu tekniğin karşısındadırlar. Bunun tersine her danışman yüz yüze konuşma metodunu kullanmalı ve de rapor yazma tekniğini iyi bilmelidir. Konuşma ve rapor yazma en temel danışmanlık tekniğidir.⁶⁴

Kısaca etkili bir danışman, müşterinin işletmesinde değişimin iki kritik boyutu ile nasıl başa çıkacağını bilmelidir.⁶⁵

- a. Teknik Boyut: Yönetimin tipi ve müşterinin karşılaştığı şirket problemi ve problemin analizi ve çözümü için kullanılması gereken yol
- b. Davranışsal Boyut: Danışman-müşteri arasındaki ilişkiler, müşterinin işletmesindeki kişilerin değişiklikler karşısındaki reaksiyonu, bu kişilerin plana katılması ve iyileştirilmesi gibi.

Pratikte danışmanlık hizmetinde bu iki boyut birbirinden aynı değildir. Yönetimin teknik ya da insanla ilgili problemi daima iç içedir ve danışmanın bunu bilmesi en önemli kişisel noktadır.

Danışman öncelikle müşterisine, probleme teknik bakış açısıyla yaklaşması konusunda yardımcı olur. Müşteri birlikte çalıştığı yönetim fonksiyonları ile ilgili konularda, uygulanabilir teknik bilgi bekler. Danışman, problem çözümü sırasında toplama, çeşitleme, karşılaştırma, rekabet gücü, müşterinin üzerindeki etkileri, alternatiflerin

⁶⁴ Öncü, F., a.g.s.,

⁶⁵ Kumar, B., a.g.e., s:12

elimine edilmesi gibi problem belirleyici ve problem çözücü metodlar kullanır. Danışman metodiktir. Fakat gerekli çözümün araştırılması, belirlenmesi, test edilmesi, müşteri için en iyi alternatifin seçilmesi, teklif ettiklerinin uygulanması için müşteriye yardım gibi pek çok teknik bulgular üzerinde çalışması gerekir.⁶⁶

Danışmanlık yaklaşımının ikinci kritik boyutu, değişikliklerin planlanması ve yapılmasındaki etkin müşteri-danışman ilişkisidir. Bunun pek çok yönü vardır. Müşteri ve danışman karşılıklı rollerini iyice belirlemelidir. Bu roller birbirini tamamlayıcı, birbirine destek verici olmalı ve taraflarca iyi anlaşılmalıdır. Görüldüğü gibi müşterinin ihtiyacına, deneyimlerine, problemin cinsine bağlı olarak bir danışman pek çok değişik rolde görünebilir. Amacı anlaşmaların basamağında müşterinin işbirliğini sağlamaktır. Böylece müşteri aktif bir rol alır. Sonuç, danışmanın kendi kararı değil, müşterinin katıldığı bir durum haline gelir.⁶⁷

Danışmanın amacı, müşterinin kendi organizasyonu içinde köklü değişiklikler yapılmasına yardımcı olmaktır. Danışmanlar yalnızca spesifik teknik problem belirlenmesi ve çözümlenmesi ile değil, aynı zamanda insani problem ve organizasyondaki değişim sonucu ortaya çıkan insan davranışları ile ilgili problemlerle de karşı karşıyadırlar. Danışmanlar genellikle değişiklik yapan kişiler olarak tanımlanırlar. Aslında bu tanım değişiklik ihtiyacını belirlemedeki, bunu planlama ve sonuçlandırmadaki yardımcı rollerini vurgulayan bir tanımdır. Organizasyondaki değişiklikler insani değişiklikleri de gerektirdiği sürece danışmanlar değişim psikolojisi ile de uğraşma zorunda kalırlar. Ayrıca müşteriye, yapılacak değişim karşısında dirençle karşılaşmayacağı bir yol gösterirler ya da bu direncin üstesinden nasıl gelebileceklerini gösterirler.⁶⁸

Şirkette yasal olarak çalışmayan danışmanın ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi bulunmadığından zorlayıcı gücü de bulunmamaktadır. Yani gruba baskı yapmaz. Bozukluğu düzeltmek için olumlu şekilde işe karışır. Ayrıca geleneksel gücü de yoktur. Ancak kendi konusunu iyi bilmesine bağlı olarak uzmanlık gücü bulunmaktadır. Dolayısı ile danışmana işletme tarafından verilmiş olan danışmanlık yetkisinin sınırlarının neler olduğu ve bu yetkiyi nerelerde kullanabileceğininin işletmedeki işgörenlere çok iyi

⁶⁶ Kumar, M., a.g.e., s: 40

⁶⁷ Türker, A.V., a.g.e., s: 26

⁶⁸ Türker, A.V., a.g.e., s: 27

ifade edilmesi gerekmektedir. Danışmanın yetkisi hiyerarşiye bağlı olmayıp bilgisel, kişisel ve manevi yetkilerden biri veya bunların birleşmeleri sonucunda ortaya çıkan bir yaptırım gücüdür. Bu tür yetki sahibi olan kişiler, şirket çalışanlarının gereksinimlerini sezerek grubu ortak amaca yönelik olarak bir arada tutabilirler.

Müşteri danışman ilişkilerini yansıtan bir çok model vardır. Bazıları şunlardır.⁶⁹

1. Tedavi Modeli

Kullanılan modeller içinde en çok bilinen ve en basit olan tedavi modelinde, müşteri, şirketteki sorunları analiz etmesi ve çözüme ulaştırması için danışmanı davet eder. Bu modelde sorunun analizi ve çözümü için ortaya konulabilecek alternatifler, müşteri ve danışmanın ortak çalışmaları ile gerçekleşir. Kararlar ortaklaşa alınır. Ancak faaliyetlerden sadece müşteri tarafı sorumludur.⁷⁰

2. Mühendislik Modeli veya Satınalma Modeli

Bu modelin temelini, danışmanın bilgi ve hizmetlerinin satın alınması oluşturmaktadır. Müşteri sorunu ya da sorunları tanımlar, ancak sorunu çözmek için zaman ve yeteneğinin olmadığını hissettiğinde danışmana başvurur. Bir yönetici bilgisayar kapasitesinden tam olarak yararlanacak bir muhasebe sisteminin nasıl tasarlanması gerektiğini öğrenmek istediğinde danışmana başvurabilir. Bu modelde ilişki genelde kısa sürelidir. Müşteri, danışmanın sunduğu çözümü uygulamak durumundadır. Danışman başarısı büyük ölçüde müşterinin kendi gereksinimlerini doğru olarak belirlenmesine ve bunları danışmana doğru olarak aktarabilmesine bağlıdır.⁷¹

3. Doktor-Hasta Modeli

Doktor-hasta modelinde yönetici, şirket içindeki sorunların çözümü için danışmanı, şirkete çağırma kararı verir. (hastanın yıllık kontrolü için doktora gitmesi gerekir.) Yönetici sorunlarla karşılaştığı birimleri danışmana gösterir. Bunlardaki sorunların belirlenmesi ve çözüme kavuşturulmasını ister. Bu modelde danışmanın başarısı, hasta

⁶⁹ Erdoğan, B., a.g.e., s: 63

⁷⁰ a.e., s: 63

⁷¹ Erdoğan, B., a.g.e., s: 64

olarak belirlenen birimin, istenen bilgiyi vermesine ve önerilen çözümü yani reçeteyi uygulamasına bağlıdır.⁷²

I. Türkiye’de ve Dünyada Yönetim Danışmanlığı

1. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı

Yönetim danışmanlığı ülkemizde, yurt dışındaki gelişmelere oranla oldukça geç faaliyet göstermesine rağmen, oldukça hızlı gelişme gösteren ve kıyasıyla bir rekabetin yaşandığı sektör haline gelmiştir. Tamamen yerli sermaye ve işgücü ile faaliyet göstermekte olan danışmanlık firmaları olduğu gibi, dünya çapında faaliyet gösteren ve ülkemizde birer ofis açmak sureti ile veya yerli firmalarla ortaklıklar yaparak sektöre dahil olmak sureti ile faaliyet gösteren danışmanlık firmaları da vardır.

Ülkemizde danışmanlık ile ilgili faaliyetleri 1960’lı yıllara kadar götürmek mümkündür. Bu tarihler Türkiye’de özel sektörün ekonomi içerisindeki yerini almaya başlaması ile eş zamanlıdır.⁷³ Ülkemiz için Sevk ve İdare Derneği’nin kurulması, yönetim danışmanlığı ile ilgili atılmış olan ilk adım olarak düşünülebilir. Asıl görevi kamu kurumlarına hizmet götürmek olan Milli Prodüktivite Merkezi’nin kuruluş yılları da 1960’lara rastlamaktadır.

1973’te ilk defa bir danışmanlık firması kurularak iş hayatında profesyonel anlamda hizmet vermeye başlamıştır. 1996 yılı içerisinde yayınlanan Dünya Gazetesi özel ekinde⁷⁴ firmanın sahibi "Faaliyet göstermekte olan bir çok firmanın kamuya ait olduğu bir ortamda, danışmanlık hizmeti ve kavramını anlatmak ve göstermenin çok zor" olduğunu ifade etmiştir.

Bugün için ülkemizde 600 civarında danışmanlık firmasının mevcut olması ve pazardaki potansiyelinin yüksek olması sebebi ile yakın zamanda bu sayının üçe katlanacağı yönünde beklentilerin olması, ülkemizde yönetim danışmanlarının bir çatı altında toplanmasına vesile olan Yönetim Danışmanları Derneği Başkanı Yener Tugay tarafından ifade edilmiştir.⁷⁵

⁷² Erdoğan, B., a.g.e., s: 64

⁷³ Ekonomist, Mayıs, 1996, s: 26

⁷⁴ Dünya Gazetesi, 1996, Eylül, s: 13

⁷⁵ Human Resources, 1997, Nisan, s: 24

1994 yılı içerisinde Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre her yüz firmadan 26'sının yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanmakta olduğu tespit edilirken bu sayının maalesef ülkemizde %1 düzeylerinde olduğu ifade edilmiştir.⁷⁶

1996 yılı içerisinde Ekonomist Dergisi tarafından yapılan bir çalışmada ülkemizde danışmanlık firmalarından özellikle yararlanan firmaların:⁷⁷

- Kendilerine bir strateji belirlemeye çalışan ve "bu aşamadan sonra ne yapmalıyız?" sorusunu soran,
- Firmada her şey iyi gitmesine rağmen zaman zaman firma check-up'ı yaptırmak isteyen,
- Firma içerisinde ciddi yönetsel problemleri olan,
- Faaliyet gösterecek yeni iş alanları bulmak isteyen,
- Yönetim kalitelerini artırmak isteyen,

firmalar olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'de danışmanlık sektöründe çok hızlı bir büyümenin olduğu görülmektedir. Sendikacılık hareketleri, ISO-9000 türünden toplam kalite anlayışına dönük belgelendirme çalışmalarının ortaya çıkarmış olduğu ihtiyaç, dış ticaretin sürekli artması, yabancı yatırımlar ve rekabet, bu sektörün gelişme nedenleri arasında gösterilebilir. Ekonomist Dergisi'nin yukarıda anılan sayısında bir danışman "ikinci kuşak diye adlandırılan sanayici ve iş adamlarının profesyonel yönetim desteği alma hususunda ilk kuşak temsilcilerine göre daha açık görüşlü oldukları"ni ifade etmiştir.

Ülkemizde danışmanlara sorulan ve firma yöneticilerinin bir danışman ile çalışma ihtiyacı duymalarına sebep olan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak sorulmuş olan bir soruya hemen hemen aynı yönde cevap vermişlerdir: "tecrübe ve uygulama eksikliği". Bunların dışında:⁷⁸

⁷⁶ Kadakal, K., A Study On The Profile Of Management Consultancy Firms In Turkey, Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s: 39

⁷⁷ Ekonomist, a.g.e.

⁷⁸ Kadakal, K., a.g.e., s: 52

- Danışmanlar objektif, tecrübeli tarafsız ve cesurdur.
- Bazı insanlar değişim ihtiyacı hisseder ve bunu yapabilecek uzmanlara başvururlar.
- Eğer firma ortakları arasında bir yönetim problemi varsa, bunu çözebilmek için başka birine daha ihtiyaç duyulmaktadır.
- Müşterilerimiz, firmalarındaki yönetsel problemlerini analiz etmeye ve çözüm üretmeye vakit bulamamaktadırlar.
- Bazı vak'alarda müşteri, organizasyondaki yönetsel problemleri, sebeplerini, etkilerini bilmekte fakat bunun teyidini bir danışmandan almak istemektedir.
- Hemen bütün sektörlerde rekabet gittikçe kızıştığı için firmalar değişen şartlara uyum sağlamak istemektedirler.
- Personel seçme ve yerleştirme süreci uzun ve tecrübe isteyen bir süreçtir. Danışmanlar bu çalışmayı, insan kaynakları departmanlarından alarak süreci hızlandırmaktadırlar.
- Çok uluslu işletmelerde, şirketin genel merkezi, firmaları danışmanlar ile çalışmaya zorlamaktadır.
- Değişim ihtiyacının hissedilmesi.
- Müşteriler asıl faaliyet alanı ile ilgili bilgilere sahip olurken, yönetim ile ilgili çağdaş bilgileri takip edememektedirler. Burada danışman çağdaş yönetim tekniklerinin takip etme rolünü üstlenmektedir.

Ülkemizde yönetim danışmanlığı çalışmalarını belli bir çatı altında toplayabilme gayretleri 1991 yılında meyvesini vererek Nisan ayı içerisinde bir dernek kurulmasına vesile olmuştur. Resmi adı Yönetim Danışmanları Derneği olan bu kuruluş, her geçen yıl faaliyetlerini ve üyelerinin sayısını biraz daha genişleterek, günümüze kadar gelmeyi başarmıştır.

Bu gün için yüze yakın üye ile faaliyet gösteren bu dernek, başkan Yener Tugay'ın

ifadesi ile 1997 yılı sonunda üye sayısını yüz yirmiye çıkarmayı hedeflemektedir.⁷⁹

Yönetim Danışmanları Derneği'nin çalışmaları Yener Tugay ile yapılan ve yukarıda işaret etmiş olduğumuz röportajda aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

"Sektöre çok sayıda firma giriyor, bir çok firma da bu hizmeti almak istiyor. Biz dernek olarak hizmeti verecek olan firmalar ile hizmeti alacak olan firmalar arasında köprü işlevi görmek istiyoruz. Hizmeti veren firmaların bu işi doğru bir şekilde yerine getirmelerini sağlayarak işin gelişmesine yardımcı olmaya çalışıyoruz. Üyelerimizi teknik olarak geliştirmek ve daha geniş iş olanakları ortaya çıkarmak için çaba gösteriyoruz. Örnek olarak KOSGEB ile işbirliği içerisinde yürütülen ve Anadolu'daki bazı illeri de kapsayan Yönetim Danışmanı yetiştirme eğitimlerini göstermek mümkün olabilir. ..."

a. Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma

Ülkemizde kamu iktisadi teşekküllerinin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetleri ile ilgili yapılan çalışmaları tespit edebilmek maksadı ile Millî Prodüktivite Merkezi'nin hazırlayarak yayın hayatına kazandırdığı 512 no'lu eser (Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi), KİT'lerin şimdiye kadar bu konuda almış oldukları hizmetleri bizlere göstermektedir.⁸⁰

KİT'lerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetleri gereksinmeleri, bunu tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış olan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışmaları ile, ortaya çıkan ihtiyaçların tespitini müteakip, ülkemiz kamu kuruluşlarının aşağıdaki başlıklar altında incelenen konular ile ilgili danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları ve zaman içerisinde bu ihtiyaçlarını, ilgili kuruluş ve firmalara müracaat etmek sureti ile giderdikleri tespit edilmiştir.

⁷⁹ Human Resources, a.g.e., s: 24-27

⁸⁰ Köse, A.H., & Alpkent, N., & Birbil, D., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Millî Prodüktivite Merkezi, Yayın No: 512, Ankara, 1993, s: 170

• Yönetim Etkinliğini Artırma	• Finansal Yönetim
• İnsan İlişkileri	• Ekonomi
• Üretim Yönetimi	• Çevre Yönetimi
• Eğitim	• Bilgisayar
• Verimlilik ve Mevzuat	• İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
• Pazarlama	• Etüt-Proje
• Tarım ve Ormancılık	• Yol
• Gıda	• Operatör Yetiştirme
• Bakım/Onarım	• Bilgi ve Beceri Artırma
• Kimya	• Motor
• Elektronik	• Elektrik
• Hidrolik	• Metal ve Kaynak
• Metalurji	• Torna/Tesviye

Danışmanlık hizmeti olarak tespit edilen ve bu hizmeti alan kamu kuruluşları için yukarıda bahsi geçen eserde düzenlenen tablolar ortaya koymuştur ki; KİT'lerde en çok gereksinim duyulan ve karşılaşılan danışmanlık hizmetleri "Yönetimde Verimliliği Artırma" amaçlı konularda yoğunlaşmaktadır. Bu amaca yönelik olarak belirlenen konular arasında ise "Yabancı Dil" ve "Organizasyon Geliştirme-Norm Kadro" en fazla talep edilen konuları oluşturmaktadır.

KİT'lere yönelik olarak verilen danışmanlık hizmetleri proje geliştirme ve araştırma yapma şeklinde de olabilmektedir. Gereksinme duyulan danışmanlık hizmetleri konuları incelendiğinde, hizmetin yoğunlukla "Eğitim" şeklinde algılandığı dikkati çekmektedir.

Gereksinmenin karşılanması amacıyla ilişkiye geçilen ve hizmet veren kuruluşlara bakıldığında; üniversiteler, bakanlık kuruluşları, meslek odaları, vakıf ve dernekler, özel

yasalı kuruluşlar ve özel kuruluşlar gibi, çok çeşitlilik gösteren kuruluşlar yelpazesi ile karşılanmaktadır. Ancak konuların özelliğine göre hizmet alınan kuruluş yoğunluğu değişmektedir. Örneğin "Yönetimde Verimliliği Artırma", "Üretim Yönetimi", "Çevre Yönetimi" amaçlı konular genellikle üniversitelerden alınırken, "Bilgisayar", "Verimlilik ve Mevzuat" amaçlı konular genellikle özel kuruluşlar ve özel yasalı kuruluşlardan alınmaktadır.⁸¹

KİT'ler için yoğun olarak talep edilen ve karşılanma olanağı sağlanmış bir diğer danışmanlık konusu "Üretim Yönetimi" amaçlı olarak düşünülen "Kalite Kontrol", "Standardizasyon" ve "İş Değerleme" konularıdır.

KİT'ler ile ilgili araştırmaya göre genellikle Tablo 3 te belirtilen konularda hizmet aldıkları görülmektedir.

Tablo.1. KİT'lerin aldığı danışmanlık hizmetleri

• Norm Kadro Teknikleri	• Mali Tablolar Analizi
• Maliyet Yönetimi ve Kontrolü	• Halkla İlişkiler
• Standardizasyon	• Kalite Kontrol
• Üretim Planlama	• İş Değerleme
• Endüstriyel İlişkiler	• Üretim Yönetimi
• Artık ve Atık Yönetimi	• Eğitimcilerin Eğitimi
• Hizmet İçi Eğitim Programları	• Bilgisayar Programları
• İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	• Pazarlama
• Müşavirlik ve Mühendislik Hizmetleri	• Fizibilite Etütleri
• Proje - Dizayn - Tasarım	• İhale - Kesin Hesap
• Kuruluş Özgü Teknik Konular	

⁸¹ Köse, A.H., & Alpkent, N., & Birbil, D., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Milli Produktivite Merkezi, Yayın No: 512, Ankara, 1993, s: 170

2. Dünyada Yönetim Danışmanlığı

Ülkemizde olduğu gibi, yurtdışında da yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı oldukça popüler kişi ve işler haline gelmişlerdir. Öyle ki birçok ünlü danışmanlık firması hiçbir zaman için faaliyet alanlarını gelişmiş ülkelerle sınırlandırmamış, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde de büro açmak veya yerel firmalarla ortaklıklar kurmak sureti ile çalışmalar yürütmeye başlamışlardır.

Örneğin Andersen Consulting'in Asya Kitası üzerinde 4000'den fazla personeli mevcuttur. McKinsey isimli danışmanlık firmasının en hızlı büyüyen bürosu Hindistan'daki bürosudur.⁸²

The Economist dergisi, yapmış olduğu araştırma sonunda hazırlamış olduğu makalede, danışmanları, müşteriye güven veren, çok değerli önerilerle, sınır tanımayan hizmet anlayışı gibi ifadelerin arkasına sığınarak, mistik yapıyı muhafaza etmek için yapılabileceklerin en iyisini yapan insanlar olarak ifade etmiştir. Yöneticileri de danışmanların tavsiyesi üzerine, milyonlarca dolar harcamaya hazır, iş trafiğinden başını kaşıyamayacak kadar zaman fakiri insanlar olarak ifade etmiştir.

Danışman ile yöneticilerin bu şekilde ifade edilmeleri yönetim danışmanlığı kavramının bütün dünyada bu derece etkili olabilmesini sağlamıştır. Dünya çapında faaliyet gösteren ve Amerika orijinli olan dünyanın en büyük danışmanlık firmalarının ciroları, bir yıl içerisinde milyarlarca doları bulmaktadır.

Dünyanın en büyük iletişim teknolojisi firmalarından olan AT&T 1990 ile 1994 yılları arasında "danışmanlık ve araştırma hizmetleri" konusunda dünyanın en fazla para harcayan şirketlerinden birisi konumuna gelmiştir.⁸³ AT&T ile ilgili yapılan araştırmada, firmanın 1994 yılında, danışmanlık ve araştırma hizmetleri için 1990 yılına göre bütçeden ayırmış olduğu paranın, üç kat artmış olduğunu ve harcanan paranın 374.1 milyon dolar seviyesine ulaştığını görmek mümkündür.

⁸² The Economist, 22 March 1997, Management Consultancy

⁸³ Business Week, 25 July 1994, The Craze For Consultants

Aşağıda 1990-1993 yılları arasında AT&T'nin danışmanlık ve araştırma hizmetleri için, danışmanlık firmalarına ödemiş olduğu ücretleri gösteren bir tablo bulunmaktadır.⁸⁴

Daha sonraki tabloda ise The Economist dergisinin yapmış olduğu araştırmada Amerikan kökenli 25 danışmanlık firmasının, 1996 yılı içerisinde yürütmüş olduğu projelerden elde ettiği geliri ve kendilerine bağlı olarak çalışan danışman sayısının gösterildiği bir tablo bulunmaktadır.⁸⁵

Tablo.2. ABD'de Danışmanlık firmalarına ödenen ücretler

SIRA NO	DANIŞMANLIK FİRMALARI	milyon \$ ÖDENEN ÜCRETLER
1.	MCKINSEY	79.1
2.	MONITOR	76.5
3.	ANDERSEN CONSULTING	56.7
4.	MERGER MGT. CONSULTING	24.8
5.	BOSTON CONS. GROUP	22.9
6.	GEOPARTNERS	10.1
7.	CSC INDEX	7
8.	A.T. KEARNEY	5
9.	BOOZ ALLEN & HAMILTON	4.3
10.	DELOITTE & TOUCHE	4

⁸⁴ Business Week, a.g.m.,

⁸⁵ The Economist, a.g.m.,

Tablo.3. Amerika'daki danışmanlık firmalarının gelir durumları ve danışman sayısı

	Firma Adı	milyon \$ Dünya Geliri	milyon \$ Amerika Geliri	Danışman Sayısı	Danışmanların Kazandıkları Ücretler(bin\$)
1.	Andersen Consulting	3115	1590	43808	71
2.	McKinsey & Co.	2100	800	3944	532
3.	Ernst & Young	2100	1400	11200	188
4.	Coopers & Lybrand	1918	1005	9000	213
5.	KPMG Peat Marwick	1380	770	10764	128
6.	Arthur Andersen	1380	766	15000	12
7.	Deloitte & Touche	1303	821	10000	13
8.	Merger Cons.	1159	707	9241	125
9.	Towers Perrin	903	659	6262	144
10.	A. T. Kearney	870	530	2300	378
11.	Price Waterhouse	840	481	6230	135
12.	IBM. Con. Group	730	530	3970	184
13.	Booz Allen & Hamilton	720	540	5681	127
14.	Watson Wyatt	656	417	3730	176
15.	Boston Cons. Group	600	180	1550	387
16.	Gemini Cons.	600	218	147	408
17.	Arthur D. Little	574	299	1939	296
18.	Heitt Associates	568	538	3807	149
19.	Aon Cons.	473	318	4370	108
20.	Bain & Company	450	240	1350	333
21.	American Mngt. Syst.	440	300	2960	149
22.	Woodrow Milliman	350	188	1150	304
23.	Grant Thornton	306	66	886	345
24.	Sedgwick Noble	262	78	3142	83
25.	The Hay Group	259	119	1035	250

Dünya genelinde danışmanlık sektörünün 40 büyük firması tarafından 1995 yılı rakamlarına göre, aşağıdaki alanlarda şu oranlarda hizmet gerçekleştirilmiştir.

Tablo.4. ABD Danışmanlık firmalarının hizmet alanları

Hizmet Alanları	Kazanılan Paranın Dağılımı (%)
Pazarlama/Satış	2
Finansal Danışmanlık	6
Organizasyon Dizaynı	11
Süreç Operasyon Yönetimi (TQM, BPR vs.)	31
İşletme Stratejisi Geliştirme	17
Bilgi Teknolojisi	17
Sigorta Danışmanlığı vs.	16

Danışmanlık Sektörünün 40 büyük firmasının hizmet vermiş oldukları müşterilerinin dünya genelinde sektörel dağılımı da şöyledir: (Tablo.5.)

Sektörler	Dağılım (%)
Toptan /Perakende Satış	2
Basın/Eğlence	3
Finansal Hizmetler	22
Tüketim Ürünleri	11
İmalat	11
İletişim	10
Enerji	9
Kamu	9
Sağlık Hizmetleri	8
Yüksek Teknoloji	8
Diğer	6

Bütün dünyada, danışmanlık sektöründen elde edilen gelir her yıl dolar bazında en az %10 artış göstermektedir. Dünya devleri olarak nitelenen, lider konumundaki şirketlerde ise bu artış %20-30'lara ulaşmaktadır. Diğer sektörlerde bir kriz sinyali

olarak algılanmasına karşın, yönetim danışmanlığında, şirketlerin gelirlerindeki tek haneli büyüme oranları tatmin edici bulunmaktadır.⁸⁶

Amerika'da yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaşması her ne kadar, dünyayı iki kez çok büyük sıkıntılara sokan dünya savaşlarının arasında bir zaman diliminde yaygınlaşmaya başladı ise de, Amerika'lı danışmanların Avrupa'da faaliyet göstermeye başlaması 1950'li yılların ortalarını bulmaktadır. Bu dönemin yönetim danışmanları, çok kısa sürede işletmelerde büyük başarılar elde edebilmeyi başararak, bütün Batı Avrupa'ya yayılabilmeyi başarmışlardır.⁸⁷

Amerika'da faaliyet göstermekte olan yönetim danışmanlığı firmaları her zaman için birden fazla alanda uzmanlaşarak, faaliyet göstermeyi tercih etmişlerdir. Bir veya iki konu üzerinde uzmanlaşmaktan ise hep kaçınmışlardır. Boston Consulting Group tepe yöneticisi bir dergi için yapmış olduğu açıklamada, faaliyetlerinin sadece bir vela iki yönünün potansiyel veya mevcut müşteri firmalar tarafından bilinmesinin, bu faaliyetlerini zaman içerisinde, işletme hayatında unutulması ve modasının geçmesi sebebi ile, firmaya çok büyük zarar verebileceğini belirtmiştir.⁸⁸

Bütün dünyada danışmanlık şirketlerinin koşaradım başarısının bir çok nedeni olmakla birlikte en temel iki neden olarak şunlar söylenebilir: Birincisi, yeni olması. İnsanoğlunun keşfettiği en son yenilik şeklinde adlandırılanlar bile var. İkincisi, hukuksal anlamda hiç bir standardının olmaması sebebi ile kendine güvenen herkes sektöre girerek kendisini danışman olarak tanımlayabilmektedir.

⁸⁶ Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, 25 Mayıs 1997, Danışmanlık Şirketlerinin Sıkıntısı Kaliteli Eleman

⁸⁷ The McKinsey Quarterly, Fall, 1972, International Consulting Enters A New Era

⁸⁸ Fortune, April, 1989, The Ever - Bigger Boom In Consulting

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI VE YÖNETİM DANIŞMANLARININ BU ALANDAKİ ÇALIŞMALARI

A. İnsan Kaynakları Yönetimi

Temel amacı, yapılmakta olan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek⁸⁹ olan insan kaynakları yönetimi, ülkemizde son birkaç yıldır oldukça önemini hissettirmeye başlamıştır. Örgütlerde sık sık rastlanılan verimlilik problemleri, maliyet problemleri, işgücünde rastlanan olumsuzluk belirtileri, değişim⁹⁰ vs. konular daima insan kaynakları fonksiyonunun ilgi alanına girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde şirket stratejik planları ile uyumlu ve bu yönde geliştirilen insan kaynakları sistemlerinin kurulması, insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için önkoşuldur.

1. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

Günümüzün rekabet ortamında, firmaları öne çıkaran, pazarda onları güçlü kılan, sahip oldukları insan kaynaklarının özellikleridir. Bütün firmalar, çalıştıkları sektörün en etkili teknolojilerini rahatlıkla bünyelerine dahil ederek işlerini üstün teknolojiler ile sürdürebilirler ve bu durumları onların rakiplerine karşı üstün olmalarına fazla fırsat vermez. Çünkü rakipleri de rahatlıkla o teknolojiye sahip olarak aynı üretim veya hizmet gücüne ulaşabilirler. Bu noktayı kendisine hareket noktası olarak seçen işletmeler için ürün kalitesinin yükselmesinden, organizasyon dinamiğinin yönetilmesine kadar pek çok konuda insan kaynakları yönetimi giderek önemli bir rol almaya başlamıştır.

Küresel rekabette kendine bir yer bulmak isteyen tüm yöneticilerin ellerindeki harekete geçirecekleri en zengin kaynak olan insan kaynaklarını optimum verimlilikle

⁸⁹ Sadulah, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ünite 1-12, Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakültesi Yayınları*, Editör: Ramazan Ceylan, 1996, s: 2

⁹⁰ Sadullah, Ö., a.g.e., s: 2-3

kullanabilmeleri ancak insan kaynakları bilim dalının sağladığı bakış açısı, bilgi ve teknik birikimle mümkün olacaktır.⁹¹

İnsan kaynakları yönetiminin özü, işletmenin insan kaynaklarının tam kullanımını ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için etkili olarak çalışmalarını sağlamaktır. İşletmedeki yönetici ve çalışanlar tam çalışma etkinliğine açıkça yönelmedikleri için, birçok işletmede verimlilik düşürülmekte veya verimlilik engellenmektedir.⁹²

İnsan kaynakları stratejileri uzun dönemlidir. Eleman sağlama ve çalışanların gelişimi, yönetim ve çalışanlar üzerine alınan kararlar, değişim yönetimi planları vb. bu stratejilerden yola çıkılarak oluşturulur. İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı, geleneksel personel yönetiminden ayırdeden özellikler arka sayfada yer alan tabloda görülmektedir.⁹³

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi stratejik insan kaynakları yaklaşımında insan kaynakları yönetimi, şirket stratejik planları ile bir bütün oluşturmalı ve şirket stratejilerinde tanımlama sürecinde rol oynamalıdır. Bu güce sahip olan insan kaynakları yöneticisinin firma içerisinde otoritesi ve statüsü de o derece güçlü olacaktır. Klasik personel yönetiminde, sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalıların özellikle sendikal rollerine ilişkin olarak çalışan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, şirketin tüm çalışanları ile de ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük farklarından biri de, firmanın diğer fonksiyonları ile bütünleşik bir yapıda olması ve onları destekler, gerekli insan kaynaklarını sağlar nitelikte olmasıdır. Klasik personel yönetiminde tüm fonksiyonlara ilişkin çalışmalara hakim olmayan personel yöneticileri, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünleşik bir yapıda, tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinden sorumlu durumdadır.

⁹¹ Kışlalı, A., İnsan Kaynakları Gelişimi Seminer Notları, 22 Mayıs 1997, İstanbul, s: 3

⁹² Sibson, E.B., İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması, Çev: Artan, S.- Artan, İ., Çağdaş Yönetim Dizisi 1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991, s: 1-5

⁹³ Anthony, W.P. & Perrewe & P. Karmack, K.M., Strategic Human Resources Management, The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich, 1993, ABD, s: 15

Tablo.6. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Geleneksel Personel Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

Boyutlar	Stratejik İnsan Kaynakları	Geleneksel Personel Yönetimi
Planlama ve Strateji Oluşturma	Organizasyonun stratejik planlarının oluşturulmasında rol oynar ve insan kaynakları forksiyonlarını şirket stratejilerine göre yapılandırır.	Sadece operasyonel planlama ile ilgilidir.
Otorite	Üst kademe insan kaynakları yöneticisinin yüksek statü ve otoritesi vardır.	Orta derecede statü ve otoritesi vardır.
Boyut	Tüm yönetici ve çalışanlarla ilgilenir.	Özellikle mavi yakalı işgörenlerle ilgilenir.
Karar Verme	Stratejik kararların alınmasında rol oynar.	Sadece operasyonel kararlar alırlar.
Entegrasyon	İşletmenin diğer fonksiyonları ile tamamen entegredir.	Diğer fonksiyonlarla çok az entegredir.
Koordinasyon	Tüm insan kaynakları aktivitelerini koordine eder.	Tüm insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmez.

Kaynak: Eren, H., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s:5)

Gözardı edilmemesi gereken bir husus, insan kaynakları stratejilerinin, firma stratejileri ile ilişkili olması gereğidir. Bu ilişki gerek proaktif, gerekse reaktif bir yapı gösterir. İnsan kaynakları, firma stratejisinin oluşturulmasında, iç kaynakları tanımlayarak ve alternatif stratejilere ışık tutarak proaktif bir rol oynar. Diğer taraftan oluşturulan iş stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları stratejilerinin destekleyici yönde geliştirilmesini sağlayarak reaktif bir rol oynar.⁹⁴

Özellikle ülkemizde insan kaynakları yöneticilerinin firmalarda üstlendikleri rollere baktığımızda, gereken stratejik noktayı ve yaklaşımı gösteremediklerini, çoğu zaman

⁹⁴ Eren, H., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 1996, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s: 5

günlük işlerin içinde yoğunlaşarak, firmanın stratejik hedeflerine yönelemediklerini görmekteyiz. İnsan kaynakları ile ilgilenen profesyoneller, -hem danışmanlık yapanlar, hem de bir firmada profesyonel olarak çalışmakta olan insan kaynakları yöneticileri kastedilmektedir-, davranışlarda değişikliğe önder olmalıdırlar. 2000'li yılların insan kaynakları vizyonu bunu gerektirmektedir.⁹⁵ Bu anlayışa rağmen, insan kaynakları ile ilgilenen profesyonellerin stratejik hedeflere yönelememelerinin iki sebepten kaynaklandığı söylenebilir.⁹⁶

1. Firma tepe yönetiminin, konunun önemini gerektiği kadar kavrayamamış olmaları ve şirket kültürünün insan kaynakları yönetimi konularına dar kapsamlı bir yaklaşım getirmesi,
2. İnsan kaynakları yöneticilerinin, iş adamı yaklaşımından, iş dünyası ve firma hedeflerinden uzak olmaları ve sadece insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini geliştirerek, stratejik boyutta çalışmalardan uzak kalmaları, hatta insan kaynakları yönetimini sadece tahakkuk, sicil işlemleri ve endüstriyel ilişkilerden ibaret olarak görmeleridir.

2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri

Konunun gereken öneminin anlaşılmasında insan kaynakları yöneticileri ve konu ile ilgilenen yönetim danışmanlarının oynadıkları rol etkili olacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin strateji geliştirme ve uygulamada doğrudan yer alabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹⁷

1. Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme, işe alabilme ve geliştirebilme becerisi
2. İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi, takdir olarak düşünebilme gibi stratejik olarak da yaklaşabilme becerisi,
3. Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi,

⁹⁵ Çalığışu, M., Price Waterhouse Los Angeles, Çev: Tuba İşlek, Human Resources, Eylül 1997, yıl: 1, sayı: 11

⁹⁶ Eren, H., a.g.e., s: 6

⁹⁷ Stuart, P., Getting To The Top Of Human Resources, Personnel Journal, May, 1992, s: 82-91, aktaran:, Eren, H., a.g.e., s: 8

4. Üst yöneticiler tarafından şirkette proaktif, hayati önemi olan, entegre bir katılımcı olarak tanınma becerisi,
5. Şirket kültürünü, plan ve politikalarını anlayabilme becerisi,
6. Global bir pazarda çalışabilme becerisi,
7. Her türlü insanla baş edebilme becerisi,
8. Topluluk ile iyi iletişim kurabilme becerisi,

3. İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1975'lerden sonra, özellikle gelişmiş ülkelerde büyük değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerin temelinde bilginin, teknolojinin, rekabetin ve çevresel faktörlerin artması yatmaktadır.

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. Günümüzde batıda ve Türkiye'de üniversitelerde İnsan Kaynakları Yönetimi adlı dersler okutulmakta, kürsüler oluşturulmaktadır.

Artık yalnızca batıda değil, Türkiye'deki işletmelerde de personel yönetimi anlayışı yerine insan kaynakları yönetimi anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Aşağıda verileri sunulacak olan araştırma sonuçlarından da görüleceği gibi, bu anlayışa sahip işletmelerin sayısı yeterli seviyede değildir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına işletmelerimizin biran önce geçmesi gerekmektedir. İşletmeler için, hayatta kalmanın, gelişip büyümenin tek şartı olan insan kaynağına gereken önemi vermeleri kaçınılmaz bir mecburiyettir.⁹⁸

İşletmelerin personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmeleri lazımdır. Yukarıdaki bölümde de bahsedilen, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farkları daha detaylandırarak, zaman zaman açıklamalar yaparak bir kez daha inceleyelim. İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünü bir yatırım unsuru olarak kabul ederken personel yönetimi ise, insanı bir maliyet unsuru olarak görür. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözülmesinde önceden hazırlanmış bir

⁹⁸ Fundıkcı, İ., Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları eki, Temmuz 1997

program çerçevesinde çalışmalarını yürütür. Personel yönetimi böyle bir durum ile ilgilenmez bile. Personel yönetimi anlayışı geçmiş verileri kullanır, kayıtların sağlam olması ve arşivleme çalışmalarını takip ederken, insan kaynakları yönetimi, geleceğe yönelik bir yaklaşım sergiler.⁹⁹

İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyonel planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı düşünmez. Tüm bu fonksiyonları bir bütün içerisinde dinamik bir sistem olarak kabul eder.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel teknik ve uygulamalarının yanında, çalışanların işletme ile ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü belirleyen ve bu konunun önemini üst yönetim seviyesinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak, tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar.¹⁰⁰

İnsan kaynakları yönetiminin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticiler tarafından benimsenen genel bir felsefe, yahut stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekir.

İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca “hat” yönetiminin bildirdiği problemlerin çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda problemlerin önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında da aktif rol oynar. Böylelikle üvey evlat rolünden işletme için önemli bir güç olma konumuna geçecektir.

Personel yönetimi daha ziyade üst yönetim ile çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise, üst yönetimi ile çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışında, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte işin bir de davranışsal yönü insan kaynakları yönetimi anlayışına girerek insanın değerinin bilinmesine yönelik faaliyetler ve uygulamalar katmaktadır. Personel yönetimi,

⁹⁹ Fındıkçı, İ., a.g.m.

¹⁰⁰ Fındıkçı, İ., a.g.m.

insana gereken önemin verilmediği, rutin özlük ve idari işlerin yürütüldüğü soğuk bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰¹

İnsan kaynakları yönetimi, sorumluluğundaki işlemlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Problemleri çözerken yalnızca işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye uğraşır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili açıklamalara özet olarak: dünyada rekabetin varlığını sürdürmesi teknolojilerin hızlı bir şekilde değişmesi, üreticiden daha fazla tüketicilerin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni yeni iş alanlarının ortaya çıkması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür seviyelerinin artması, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de artırmıştır. Artık günümüzde personel yönetimi ile ilgili fonksiyonlar sadece bordroları hazırlamak, devam kontrolünü sağlamak ve kayıtları yapmak gibi rutin işler değildir.

İnsan kaynakları bölümünün görevleri arasında, işgören tatmini ile ilgili çalışmaların yapılması, yetiştirilip geliştirilmesi, yönetime katılmaların sağlanması, kariyer planlamasının, stratejik insan kaynakları planlamasının yapılması, işletmede şirket kültürünün oluşturulması ve şirket bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunması, örgüt geliştirme konusunda tepe yönetime yardımcı olunması gibi görevler de vardır. İşletmelerimizin bu konuya gereken önemi vermeleri her açıdan kendi avantajlarına olacaktır.

4. Dünyada ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Bakış

Dünyaca ünlü danışmanlık firması Arthur Andersen’in Avrupa ülkeleri arasında herbir ülkede 206 işletme çerçevesinde yaptırdığı, sonuç ve yorumları Radikal Gazetesi’nde yayınlanan Stratejik İnsan Kaynakları konulu araştırmada, ülkelerin ve ülkemizin insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.¹⁰²

¹⁰¹ Eren, H., a.g.e, s: 15

¹⁰² Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen Danışmanlık, aktaran: Akbay, S., Radikal Gazetesi, Nisan, 1997, İstanbul.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insan kaynakları yönetiminin gün geçtikçe önem kazandığı ve pek çok işletmenin personel veya insan kaynakları bölümleri kurmaya dikkat ettiği ortaya çıktı. Arthur Andersen'in İnsan Kaynakları Bölümü'nün yaptırdığı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması'nda Türkiye'de 1995-1996 arasındaki trendler incelendi. 50'den fazla kişinin çalıştığı 206 adet işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre Türkiye'deki işletmelerin %93'ünde ayrı bir personel/insan kaynakları bölümü bulunmaktadır. Bu durum diğer Avrupa ülkeleri ile kıyaslama yapıldığı zaman yalnızca, üç ülkede bu oranın daha düşük olduğu görüldü. Bunlar sırasıyla %41 ile Finlandiya, %12 ile İtalya ve %10 ile Danimarka olmuştur. Bu ülkelerin dışında Avrupa'daki diğer katılımcı ülkelerin (11 tane) hepsinde sözkonusu bölümü olan işletmelerin yüzdesinin Türkiye'den yüksek olduğu ortaya çıktı.¹⁰³

Türkiye'de araştırmaya katılan işletmelerin %32'sinde personel/insan kaynakları bölümünde 1-5 kişinin çalıştığı, 6-10 arası personelin çalıştığı işletmelerin oranının %53 ve 11-15 kişi arası çalışan personelin olduğu işletmelerin oranının %15 olduğu görülmüştür.

Araştırmada diğer Avrupa ülkelerinde de benzer durumlar ile karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Buna göre bilgisayar teknolojisine geçiş ile birlikte birtakım rutin personel faaliyetlerinin yapılmasında kullanılan personelin sayısında ciddi azalmalar meydana gelmektedir. Ancak insan kaynakları ve personel yönetiminin giderek artan önemi ve işletmelerin daha bilimsel ve sistematik insan kaynakları işlemlerine geçme istekleri bu bölümlerde uzmanlaştırma eğilimlerini artırmaktadır. Buna göre insan kaynakları konusunda uzman personelin sayısı giderek artmakta ve faaliyetlerin rutin kısmının bilgisayarlara devredilmesi ile bu gibi işlerde çalışan elemanların sayısı azalmaktadır.¹⁰⁴

Bu veriler Avrupa ile kıyaslandığı zaman oradaki insan kaynakları/personel bölümlerinde de uzman ve profesyoneller ile faaliyetlerin yürütülme eğilimlerinin arttığı görülüyor. Buna rağmen araştırmada personel/insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yetkililerin genellikle üst düzey yönetim kurulunda yer almadığı belirlenmiştir. Buna göre işletmelerin %39'unda personel/insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yetkili, yönetim kurulunda yer alırken %54'ünde yer almıyor. Bu oranlar Avrupa ile kıyaslandığı zaman Türkiye'de insan kaynakları

¹⁰³ Radikal Gazetesi, a.g.ç.

¹⁰⁴ a.g.ç.

işlevinin tepe yönetimde temsilinin yetersiz olduğu söylenebilir. Araştırmada buna neden olarak pek çok işletmenin Türkiye’de personel yönetimi ve insan kaynaklarına geçiş sürecini daha yeni yaşamaya başlaması ve bu işlevin öneminin henüz yeteri kadar anlaşılmamış olması gösterilmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonları, herbirisi başlı başına önemli, üzerinde durulması gereken, dikkatli bir çalışma isteyen faaliyetler olmasına rağmen, çalışmanın bundan sonraki aşamalarını ayrı başlıklar altında inceleyeceğiz. Sanki firmaya tek bir yönetim danışmanı gelmiş ve firmanın bütün insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili sistem kurma çalışmalarını yürütmek üzere mutabakata varılmış gibi düşünülerek anlatacağız.

B. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Yönetim Danışmanının Çalışmaları

Bir yönetim danışmanının, müşteri firmaya gittiği ve çalışmanın önceki bölümlerinde anlatılan yönetim danışmanlığı ile ilgili hazırlık çalışmalarını yaptıktan sonra insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili olarak tesbit etmiş olduğu sorunların çözümüne ilişkin öneriler getirmesinin ardından, aşağıdaki alanlarda, müşteri firma ile sistem kurma ve bu kapsamda çalışmalar yürütme konusunda anlaşmaya vardığı varsayımından hareketle bu aşamadan sonraki bölümler anlatılacaktır.

- İşdeğerleme ve Ücret Yönetimi Sistemi
- Performans Değerlendirme Sistemi
- Eğitim İhtiyaçları Analizi ve Eğitimin planlaması
- Kariyer Planlama ve Yönetim Sistemi
- Yönetici Seviyesinde İşgücü Planlama
- Personel Seçme ve Yerleştirme

1. Personel Planlama

a. Personel Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış

Planlama, işletmelerin bütün faaliyetlerinde gözönünde bulundurmaları gereken, olmazsa olmaz özellikteki çalışmalardan biridir. Bu kadar önemi haiz olan planlama çalışmalarının bir bölümünü oluşturan personel planlaması konusu da, işletme hayatında ayrı bir yere sahiptir.

Birçok bilim adamı tarafından tanımlaması yapılan “personel planlaması kavramı” bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin, hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla, sözkonusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirmesi sürecidir.”¹⁰⁵

Yukarıda yapılan tanımdan da kolayca anlaşılacağı gibi, personel planlaması kavramının zaman, yer, tür, sayı gibi yönleri vardır. Personel işletmeye, işletmenin o personelden yararlanacağı en optimum zamanda, yerde, nitelikte ve miktarda yerleştirildiği takdirde, işletmeye kazandırılan personelin, o işletme için bir anlamı olabilir. İşletmenin bu amacına ulaşabilmesi de, bu konuda yapılacak olan planlama çalışmalarının ciddiyetine, kalitesine ve doğruluğuna bağlıdır.

Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi sürecinin ilk, fakat önemli bir aşaması olan personelin nitelik ve niceliğinin saptanması personel planlama çalışmaları ile mümkün olmaktadır.

Personel planmasında iki tür anlayış vardır.

i. İşgücü planlamasını, işletme yapısı ve yönetim geliştirilmesi ile bağdaştıran yaklaşım;

Bu varsayım, planlama ve planlama uğraşlarının, öncelikle işletmenin durumunu, organizasyon şemasını görmekle başlayacağını ileri sürer. İşletme organizasyon şeması, işletmenin yapısını, yetki ve sorumlulukların kimler arasında, nasıl paylaştırıldığını, kimlerin hangi bölümlerde, hiyerarşik ve fonksiyonel bağlarının hangi çatı altında toplandığını gösterir.

¹⁰⁵ Vetter, E., *The Nature Of Long Range Manpower Planning*, makale, *Management Of Personnel Quarterly*, The University Of Michigan, Ann Arbor, Summer, 1964, s: 21, aktaran: Kaynak, T., *Personel Planlaması*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın no: 228, İstanbul, 1990, s: 11

İdeal bir organizasyon şeması geleceğe dönük hazırlanırsa, personelin şimdiki durumunu göstermekle kalmaz, gelecekte de ne kadar personele gereksinim duyulacağını gösterir.

ii. Personel planlamasını makro yönü ile inceleyen yaklaşım;

Makro yönü inceleme, devletin işgücünün çalıştırılması ile ilgili politikalarını ilgilendirir. Bu da ülkenin işgücü kaynaklarının nitelik ve nicelik yönü ile belirlenir. Beşeri kaynakların geliştirilmesinin kalkınma ve ulusal geliri artırmadaki önemi açıktır. Bu kaynakların eğitilmesi, sağlık koşullarının düzenlenmesi ve gelecek güvenliğinin sağlanması, makro planlamanın içerisinde yer alır.

Konu mikro düzeye indirildiği zaman, personel planlaması çalışmalarının, beraberinde başka çalışmaları da getirdiğini gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:¹⁰⁶

- Personel Gereksinmesinin Planlanması:

Bu çalışma zaten personel planlama çalışmasının temelini, hareket noktasını oluşturmaktadır. İşletmeler, misyonlarına, hedeflerine, politikalarına ve stratejilerine uygun özellik ve nitelikte işgücünü bünyelerinde istihdam etmek istedikleri an veya böyle bir çalışma için hazırlık yapmaya başladıklarında, personel gereksinimi konusuna girmiş olurlar.

Personel gereksinmesinin planlanması; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden giderek, sözkonusu işi yapacak belli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.¹⁰⁷

- Personel Sağlanmasının Planlanması

Personel sayısının saptanmasını müteakip, bu personelin nasıl temin edileceğine karar verilmesi gerekir. Bu konuda ise personel sağlanmasının planlanması konusunda çalışma

¹⁰⁶ Kaynak, T., a.g.e., s: 14

¹⁰⁷ Ulrich, H., & Starekle, R., Personalplanung, Köln, 1965, s: 14, aktaran: Kaynak, T., a.g.e., s: 24

yapılmalıdır. Bu planlama süreci iki boyutu ile karşımıza çıkmaktadır. Sözkonusu bu boyutlar işletmeye dahil edilmesine karar verilen işgücünün işletme içinden mi seçileceği yoksa, dış kaynaklara başvurularak, işletme dışından mı seçileceği konusunda önem kazanmaktadır. Firma kendi politikaları ve takdikleri doğrultusunda, bu konuda karar vererek personelin temini için çalışmalara başlar.¹⁰⁸

- Personel Geliştirilmesi ve Yetiştirilmesinin Planlanması

Personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusu, işletmelerdeki kariyer planlaması konusu ile de yakından ilgili bir konu olmakla beraber, rekabet ortamında, çalıştırılan işgücünden en etkin sonuçları elde edebilmenin yolu, işgörenin iş bilgi ve görgüsünü artırarak, onu strateji ve hedeflerimize uygun olarak kullanmamızı sağlayacak bilgi donanımı ile techiz etmekten geçer.¹⁰⁹

- Personel Yetiştirilmesinin Planlanması

İşletmeler için iş nitelikleri ile işgören niteliklerinin örtüşmesi gerekliliği vazgeçilmez bir ilke olmalıdır. Adama göre iş prensibinden yola çıkan işletmelerin, rekabet ortamında, hayatlarını devam ettirmeleri ve rakipleri ile yarışabilmeleri mümkün değildir.

İşe göre adam seçilmesi ise, yukarıda bahsi geçen ilkenin yerine getirilmesidir. İşletmelerin bu amaçla yapmaları gereken; öncelikli olarak hangi işler için personel yetiştirilmesinin gerekli olduğuna karar vermek, daha sonra da o işleri etkin ve verimli olarak sonuçlandırabilmek için personelin taşınması gereken niteliklerin neler olması gerektiğini belirlemektir. Böyle bir çalışma, belli bir disiplin içerisinde ve ayrıntılar atlanmadan yürütüldüğü takdirde başarıya ulaşabilir.¹¹⁰

- Personel Çıkarılmasının Planlanması

İşletmelerde personel çıkarma girişimleri bazı konular ortaya çıktığı zaman gündeme gelebilir: İstihdam edilen personelin, kendinden beklenen katkıları sağlayamaması, İşletmenin genel olarak işlerinin kötüye gitmesi, işletmenin küçülme isteği dolayısı ile departman kapatma gibi çalışmalarla tenkisata gitmesi veya işletmenin rasyonalizasyon,

¹⁰⁸ Kaynak, T., a.g.e., s: 14

¹⁰⁹ Kaynak, T., a.g.e., s: 14

¹¹⁰ Kaynak, T., a.g.e., s: 16

mekanizasyon, otomasyon dediğimiz süreçleri kabul ederek faaliyetlerinde daha az işgücünden yararlanma yolunu tercih etmesi gibi.¹¹¹

b. Yönetici Seviyesinde İşgücü Planlamada Yönetim Danışmanlığı

Personel gereksinmesi, dolayısı ile personel planlaması kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu değildir. Birçok faktörün etkisi ile ortaya bir sorun şeklinde çıkan bir olgudur. Personel gereksinmesinin büyüklüğü ve yapısı, bilerek alınmış işletme kararları ile oluşur. İşletme kararları, personel gereksinmesinin temel belirleyicisi olma özelliği taşırlar.¹¹²

Gelişmekte olan şirketler sürekli olarak yarınlarda ihtiyaç duyacakları yöneticileri temin için çeşitli planlar yapmaktadırlar. Yapmakta oldukları bu planlar ile ilgili olarak zaman zaman yönetim danışmanlarından konu ile ilgili destek alma yöntemini de kullanmaktadırlar. İşletmelerin dışarıdan böyle bir konu ile ilgili olarak destek alma ihtiyacı hissetmelerinin birkaç sebebi olabilir: İşletmelerimizde özellikle yönetici seviyesinde bir işgücü planının yapılabilmesi için sıradan planlama çalışmaları yapmak yerine bilimsel temelli çalışmalar yapmak gerekecektir. Bu çalışmaların yapılması için işletmenin mevcut kadrosunda yeralan personelin bilgi ve deneyim birikimi yeterli olmayabilir. Bu konudaki planlama çalışmalarının istenen sonuçları sağlayabilmesi için, bugüne kadar oluşmuş evrensel, bilimsel bilgi birikiminden yerel ve işletme bazındaki karakteristik özellikler dikkate alınarak sistematik bir şekilde yararlanılması gerekmektedir. Bunu da çevreyi, kültürü ve yönetim teknolojilerini yakından takip eden bir yönetim danışmanına müracaat ederek gerçekleştirmek, müteşebbislerin zaman zaman tercih ettikleri yöntemlerden birisidir.

Bu çerçevede, yönetici seviyesinde yapılacak bir işgücü planlama sistemi çalışması ile işletmenin mevcut ve geleceğe yönelik yönetici işgücü ihtiyaçlarının ve giderilme usullerinin sağlıklı bir şekilde ortaya konulması, sistemin işlerliğe kavuşturulması ve güçlü, rekabetçi bir yönetim tarz ve kültürünün oluşturulup kurumsallaştırılması yönünde önemli bir adım atılması mümkün olabilmektedir.

¹¹¹ Kaynak, T., a.g.e., s: 17

¹¹² a.e. s: 59

İş yaşamındaki devamlı ve hızlı değişmeler, ücretlerdeki sürekli artış eğilimi, yönetim sorumluluklarının giderek daha karmaşık bir hal alması, organizasyonlar için etkin kurumsallaşmanın yeni büyüme fırsatlarından yararlanabilmek noktasındaki artan gerekliliği vb. gelişmeler, yönetici seviyesindeki işgücü ihtiyaçlarının planlı bir şekilde tespiti ve sağlanması konusunu giderek daha kritik bir karar ve çalışma alanı haline getirmektedir.

Yönetim danışmanı yapacağı çalışmalar sırasında, hele de yönetici seviyesinde bir planlama çalışması yürütecekse aşağıdaki amaçlar çerçevesinde çalışmalarını yürütmelidir.

1. Kurumun yönetim pozisyonundaki mevcut işlere ilişkin işgücü ve işyükü analizinin yapılması,¹¹³
2. Özellikle gelecekteki yönetici işgücü ihtiyaçlarının yönetici kadro türleri bazında sayısal ve niteliksel olarak belirlenmesi,
3. Bu ihtiyaçların etkin bir şekilde karşılanma yol ve usûllerinin kuruma uygun olarak ortaya konulması.

Yönetim danışmanı bu amaçlar çerçevesinde çalışmalarını yürütürken

- a. Şirketin stratejik amaç ve planları çerçevesinde yönetici ihtiyaçlarının tür, sayı ve nitelikleri itibariyle belirlenmesi için,
 - i. Şirketin geliştirme planlarına göre ihtiyaç duyulacak yönetici kadro tür, sayı ve niteliklerini tahmin çalışmaları,
 - Yeni iş türü tahmin çalışmaları
 - İhtiyaç duyulacak yönetici kadro tür ve sayılarının belirlenmesi
 - Değişik yönetim pozisyonları için ideal kadro profillerinin hazırlanması
 - Mevcut yönetim pozisyonları için kadro profilleri
 - Muhtemel yönetim pozisyonları için kadro profilleri

¹¹³ Taynak, T., a.g.e., s. 126

- ii. Yönetici değerlendirme esas ve usûllerinin belirlenmesi ve dokümanite edilmesi çalışmalarını yürütür.
- b. Potansiyel yönetici (yönetici adayları)leri belirleme ve değerlendirme esas ve usûllerinin tespiti için,
 - i. Yönetici adayları belirleme esas ve usûllerinin dokümantasyonu
 - ii. Yönetici yetiştirme-geliştirme esas ve usûllerinin belirlenmesi ve dokümantasyonu
 - iii. Yönetici yetiştirme-geliştirme çalışmalarının eğitim ve kariyer planlama yönetim sistemi ile entegrasyonunun sağlanması çalışmalarını yürütür.
- c. Şirket genelinde mevcut yönetici envanterini hazırlar.
- d. Mevcut yöneticilerin geleceğe yönelik olarak öngörülen yönetici personel ihtiyaçlarını karşılama potansiyellerini değerlendirir.
- e. Güncel ve orta vadeli bir dönem için yönetici ihtiyaçları raporunu bütün şirket genelinde hazırlayarak müşteriye takdim eder. Bu raporda,
 - i. Yönetici personel için güncel ihtiyaç bulunan kadro türleri ve sayıları,
 - ii. Yönetici personel için gelecek üç-beş yıl boyunca ihtiyaç duyulması muhtemel kadro türleri ve sayıları bilgileri bulunur.
- f. Yedek yönetici geliştirme çalışması yapar:
- g. Kurum içi ve dışı personel kaynaklarını ve özelliklerini birarada değerlendirerek tespit edilen fiili ve geleceğe dönük yönetici personel açığını kapatma planlamasını yapar. Bu çerçevede
 - i. Öncelikle planlama varsayımlarının esas ve usûllerini belirler,
 - ii. Firmanın kendi içinden, mevcut personelin yetiştirme yolu ile tedarik maliyetleri, ücret yapısı, terfi düzeni vb. harcamalara ilişkin çalışmalar yapar,
 - iii. Daha sonra da planı hazırlayarak müşteriye sunar.

2. İşgören Seçme Yerleştirme

a. İşgören Seçme Yerleştirme Fonksiyonuna Genel Bakış

İşletme biliminin en temel bilgilerinden bir tanesi, işletmeleri oluşturan temel girdilerin tabiat, sermaye, müteşebbis ve emek olarak sıralandığıdır. Bu girdilerin optimal şartlarda ve miktarlarda biraraya gelmesi ile başarılı bir işletme ortaya çıkarmak mümkündür. Dikkat edilecek olursa işletmeyi oluşturan girdilerin sıralamasında emek faktörü, yani işgücü, dördüncü, yani sonuncu sırada bulunmaktadır.

Sıralamadaki bu anlayış, endüstri devrimi ile ortaya çıkan gelişmeler sonucunda, o dönemler içerisinde benimsenen üretim merkezli ve bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ile ancak etkin ve verimli sonuç alınacağı düşünülüyor bir anlayışın ürünüdür.

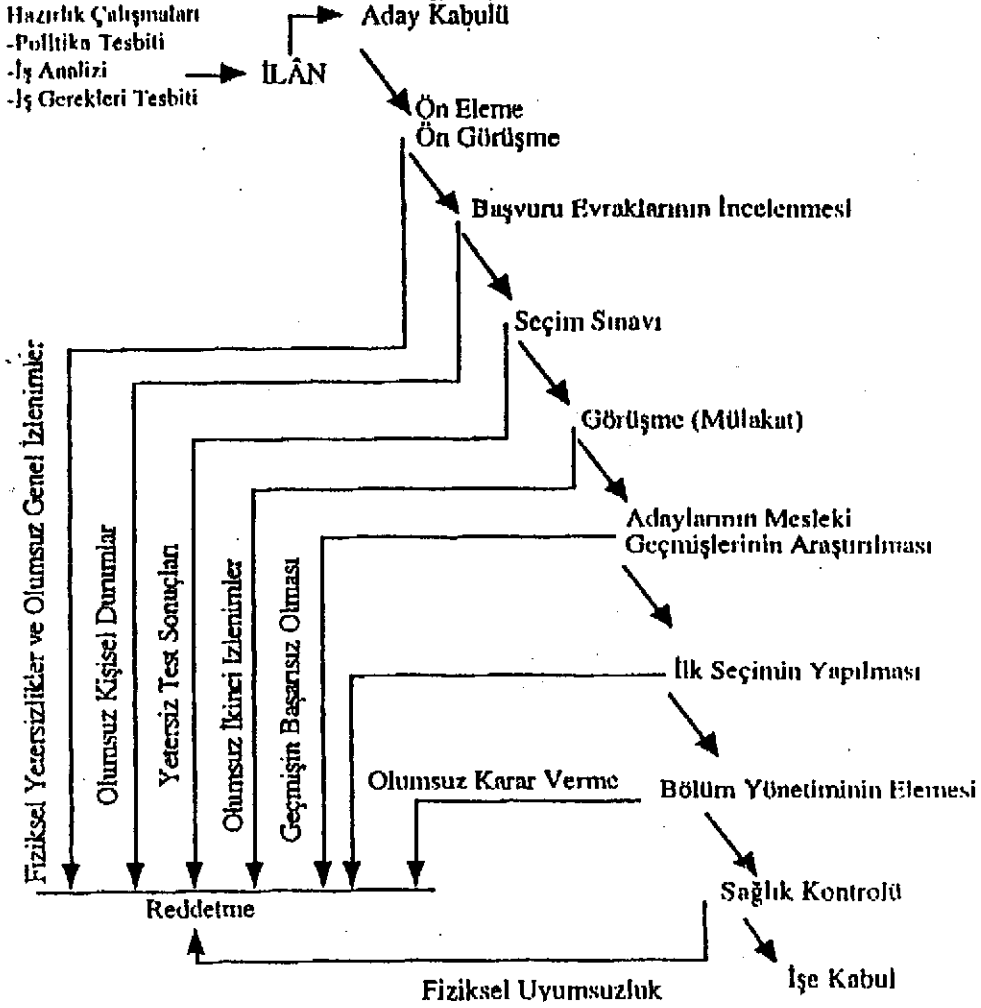
Aradan geçen zaman, pazarda aynı işi yapan firma sayısının artmasını ve bununla birlikte kullanılan üretim tekniklerinin hemen her işletmede yeknesaklığını/aynılığını ortaya çıkardığı için işletmeler, rekabet edebilmek için, üretim odaklı çalışmalardan yavaş yavaş müşteri odaklı, dolayısı ile pazarlamaya dönük bir anlayış ile çalışmaya başlamışlardır. Günümüzde ise bu durum da artık tek başına yeterli olamaz hale gelmiştir. “Koşulsuz müşteri mutluluğu” ilkesi, sektördeki güçlü rakipler ile rekabet edebilmek için kâfi gelmemektedir. Artık başarılı işletmelerin yapıları incelendiği zaman, işgören merkezli/odaklı bir anlayışın hakim olduğu, ancak işgörenini mutlu eden müteşebbislerin, diğer firmalardan farklı yönleri olan hizmet ve/veya mamlul piyasaya sürdükleri ve bu durumun da öne geçmek için yeterli olduğu görülmektedir.

Dolayısı ile bu noktadan hareketle konumuzun başına dönecek olursak; işletmelerin temel girdilerini, emek faktörünü başa getirecek şekilde tekrar sıralamak gerekecektir. Aşağıda genel olarak personel seçim sürecinin yer aldığı bir tablo bulunmaktadır.¹¹⁴ Genel görünüşü ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işgörenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Bu durumda personel seçim sürecinin eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin

¹¹⁴ Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 248, İstanbul, 1991, s: 11

organizasyona kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmayı kapsadığını kabul etmek gerekir.¹¹⁵

Şekil.9. İşgören Seçme ve Yerleştirme Süreci



Eleman ihtiyacı, işletmelerin yapacakları personel planlaması çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. İşletmede insan gücü kaynağının planlanması, her kademedeki yönetici ve işgören ihtiyacının belirlenmesi olarak düşünülmelidir. Herhangi bir plan gibi, bu plan da bazı özel bilgilere dayalıdır.

Gerekli olan bilgilerin başında ise iş tanımları, iş spesifikasyonları (iş gereklere), bireylerin çalıştıkları süre içerisinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelere ilişkin kayıtlar ve yönetici envanteri gelir.¹¹⁶

¹¹⁵ Erdoğan, İ., a.g.e. s: 10

¹¹⁶ Haiman, T., & Scott, W., & Connor, P., Management, 4.B., Houghton Mifflin Company, Dallas, 1982, s: 227, aktaran: Erdoğan, İ., a.g.e., s: 29

Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda küçümsenemeyecek çalışmalar yapan işletmeler, benzer şekilde insan gücü ihtiyaçlarını da planlama gereksinimi duymalıdır.¹¹⁷ Bu planlama ile ilgili çalışmayı çok temel olarak üç adımda yapmak mümkündür:

- a. İnsan gücü kaynaklarının geniş anlamda amaçlarının belirlenmesi
- b. İşletmedeki mevcut personel envanterinin çıkarılması
- c. İlâve edilmesi gereken işgücünün tahmini¹¹⁸

İnsan kaynakları planlaması yapıldıktan ve işletmenin işgücü ihtiyacı tespit edildikten sonra, yukarıda çizilen tabloda belirtilen şekli ile işgören bulma fonksiyonunun yerine getirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda çizilmiş olan tabloya bakıldığı zaman dikkati çeken ilk konunun, seçme ve yerleştirme ile ilgili herhangi bir aksiyona geçmeden önce bazı hazırlık çalışmalarının yapılması gerekliliği olduğunu görürüz. Personelin seçilmesi, işletmede hangi pozisyon için düşünülüyorsa, o pozisyon için iş analizi çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Seçilmesi düşünülen personelin yapması gereken işler ve görevler nelerdir, bu iş ve görevleri ifa ederken kimlerle, nerede, ne zaman, hangi araç-gereçleri kullanmak durumunda kalacaktır, işlerin ve görevlerin yapılış biçimi nasıldır, gibi birçok sorunun cevaplarının arandığı iş analizi çalışmaları, işgörenlerle yapılacak yüzyüze görüşmeler, anket ve form doldurularak değerlendirmelerin yapılması gibi çalışmalarla tamamlanır.

Hazırlık çalışmalarının ikinci önemli adımı, seçilecek olan personelin işini etkin ve verimli olarak ifa edebilmesi için taşıması gereken niteliklerin tespit edildiği adımdır. Bu çalışma ancak iş analizi çalışmasından elde edilen verilerin doğruluğu nisbetinde doğru sonuçlanabilecek olan bir çalışmadır. Dolayısı ile hazırlık çalışmalarının her aşamasında azami özen göstermek, iş ile ilgili hiç bir ayrıntıyı atlamadan, detaylı bir iş ve işgören haritası çıkarmak gerekmektedir.

¹¹⁷ Erdoğan, İ., a.g.e., s: 29-30

¹¹⁸ a.e., s: 30

İş-işgören niteliklerinin uyumu, yapılacak olan işten etkili ve verimli bir sonuç elde edebilmek için çok önemlidir. İş niteliklerinin, işgörenin sahip olduğu niteliklerden yüksek olması durumunda, işgörenin başarısızlığı, işletmenin zarara uğraması söz konusudur. Bunun tersinin söz konusu olduğu durumlarda da işgören kendisi için yetersiz olarak kabul ettiği bir işte çalışmaktan dolayı verimsiz, düşük motivasyonlu ve başarıdan uzak bir çalışma sergileyecektir. Bu durum da işletmenin zararı ile sonuçlanacaktır. Her iki durumda da işletmenin zararı söz konusu olduğu için iş/adam niteliklerinin doğru tespit edilip, sadece tespit edilmekle kalmayıp, iş/adam niteliklerinin örtüşmesini, uyumlu olmasını sağlamak gerekmektedir.¹¹⁹

İşgören ve iş niteliklerinin tespitinin ardından, işletmeler kendi personel plan ve politikaları doğrultusunda çalışmalar yaparak personel temini yoluna giderler. Eğer işletmenin benimsemiş olduğu politika, işgücünün iç kaynaklardan temin edilmesini öngörüyorsa; işgücü, işletmenin mevcut personeli arasından seçilecek anlamını taşımaktadır.

Böyle bir politika ile işletme kendi personeline yükselme olanağı sağlamış olur. Özellikle organizasyon içerisinde orta ve yüksek kademedeki kadroların doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Bu nedenle, dış kaynaklara başvurmadan önce, iç kaynak imkânlarının araştırılması ve bu iç kaynaklardan yararlanılamadığı durumlarda dış kaynaklara başvurulması yerinde olur.¹²⁰

İşgören temini iç kaynaklardan gerçekleştirilemiyorsa, işletmeler, dış kaynaklardan (ilân, resmi ve özel istihdam kurumları, okullar, işyerinde halihazırda çalışmakta olan işgörenlerin tavsiyeleri, vb.) ihtiyaçlarını giderirler. İster yukarıda anılan dış kaynaklardan herhangi birinin değerlendirilmesi, ister tamamının veya çeşitli kombinasyonlarının değerlendirilmesi sureti ile bir araya getirilen adaylar arasından bir aday havuzu oluşturulur. Daha sonra işletme oluşturduğu bu aday havuzu içerisinde yukarıdaki tabloda belirtilen aşamalar tek tek geçilerek eleme sürecine girer. Her bir aşamayı başaran adaylar, bir üst aşamaya geçmeyi hak ederken, elenen adaylar ise bu yarıştan koparlar.

¹¹⁹ Yağız, O.B., *İnsan Kaynağı Edinimine Bir Bakış, İnsan Kaynakları Eki, İstanbul, Milliyet,* 6 Kasım 1994

¹²⁰ Yalçın, S., *Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 246, 4. Baskı, İstanbul, 1991, s: 68*

İşletme, aday seçme çalışmalarının sonunda münhal durumdaki pozisyonun gereklerine uygun aday/adayları tespit ederek seçim sürecini bitirir. Adaylara işe başlayabilmeleri için, kayıtlarının mevcut mevzuat kuralları çerçevesinde yapılabilmesi, dolayısı ile gerekli belgelerin tamamlanarak işletmeye teslim edilmesi gerektiği ifade edilir ve bu belgelerin temininden sonra aday işe başlatılır.

b. İşgören Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yönetim Danışmanlığı

Herhangi bir pozisyon ile ilgili olarak eğer işletme ihtiyaç duyduğu personeli işletme dışından temin etme gibi bir çalışma içerisine girecekse, o zaman bu kaynağı temin etmenin bir yolu da danışmanlara müracaat etmektir. Bunun bir çok avantajı vardır. İnsan kaynağı bakımından danışmanın portföyü oldukça gelişmiş bir durumdadır. Bununla birlikte nitelikli işgören adayları bir danışman eli ile yürütülmekte olan çalışmalara daha çok güvenmekte ve bu güven doğrultusunda kurum adına danışmana müracaatını yapmaktadır.

Müşteri firmanın ihtiyaç duyduğu personeli en etkili ve verimli bir şekilde bularak firmadaki boş pozisyona yerleştirilmesini temin etmek için firmaya hizmet etmek amacı ile anlaşma yapan yönetim danışmanı aşağıdaki şekilde bir çalışma süreci ile bu projeyi sonlandırabilir:

Personel seçme ve yerleştirme çalışması, müşteri firmanın talep etmiş olduğu pozisyonlar için veya yönetim danışmanı tarafından yapılan çalışmaların bir sonucu olarak firma bünyesinde ihdas edilmesinin faydalı olacağına inandığı yeni pozisyonlarda ortaya çıkan personel ihtiyacının giderilmesi maksadı ile yönetim danışmanı ile müşteri firma arasında işbirliği içerisinde geçen bir çalışmadır. Bu çerçevede incelendiği zaman;

1. Müşteri firmanın, yönetim danışmanına ihtiyacını duyduğu pozisyon ile ilgili, tam olarak nasıl bir eleman istediklerini ifade etmesi gerekmektedir.
2. Bu tanımlama hem iş nitelikleri hem de işgören niteliklerinin ortaya çıkarılması açısından çok önemlidir.
3. Bu tanımlama müşteri firma tarafından yapıldıktan sonra, sözkonusu pozisyon ile ilgili olarak yönetim danışmanı kendisinde mevcut bulunan insan kaynakları portföyünü tarayarak uygun adaylar arasından bu pozisyon için bir öneri yapılıp

yapılamayacağını araştırır.

4. Yönetim danışmanının profesyonel anlamda yapacağı bütün çalışmaların müşteri firmaya ek bir maliyet getireceği düşünüldüğü zaman, yapılan bu portföy taramasının ne derece önemli olduğu anlaşılacaktır. Doğrudan “beyin avcılığı” veya büyük ilgi gören insan kaynakları gazetelerine ilan verme yolunu tercih etmenin maliyetini dikkate almak gerekmektedir.
5. Şayet yapılan çalışmalar sonucunda mevcut insan kaynakları portföyü içerisinde, aranan pozisyon ile uyumlu nitelikleri olan bir adaya rastlanmazsa o zaman ilan vermek sureti ile personel temini çalışmaları sürdürülür.
6. İlan verilmesinin ardından belli bir süre beklenerek aday havuzunun oluşturulması sağlanır. Aday havuzu içerisinde, özgeçmiş üzerinden eleme yapılarak ilk aşamada uygun olmayan başvurular devre dışı bırakılır.
7. İlk eleme sonrasında yönetim danışmanı tarafından öngörülmeye davet edilerek adayların tanınması ve ilk izlenim edinilmesi sağlanır. İlk izlenimler doğrultusunda yeterli nitelikleri haiz olmadıkları tesbit edilen adaylar elenir.
8. Seçimi yapılacak olan pozisyonun özelliklerine göre, müşteri firma tarafından talep edilirse, testler de yapılabilir.
9. Bütün bu eleme aşamalarından geçen adaylar, müşteri firmanın konu ile ilgilenen tepe yöneticileri tarafından da tanınabilsinler ve karar verilebilsin diye bir kez de firma yöneticileri ile görüşürülürler.

Son aşamada ise elde edilen bilgiler derlenecek ve aday/adaylar için bir karar verilecektir.¹²¹ Eğer bu sürecin bütün aşamalarında aday ve müşteri firma arasında herhangi bir anlaşmazlık çıkmadan bütün konularda mutabakata varılırsa aday işe başlatılır.

¹²¹ Erdoğan, İ., *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*, Beta Basım, Yayın, Dağıtım, A.Ş., İstanbul, 1994, s: 36

3. Kariyer Planlama

a. Kariyer Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış

Profesyonel iş yaşamının vazgeçilmez ve en sık kullanılan kavramlarından birisi olan “kariyer” kullanılan yere, kullanan kişiye göre farklı anlamlar kazanmaktadır. Kariyer; kimileri için iş hayatındaki başarı veya başarısızlığı ifade ederken, kimileri için bir süreci, bir yolu ifade etmektedir. Kariyer; kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlere ilişkin tutum ve davranışlarının, kişi tarafından algılanan sırasındır.¹²²

Kariyer kavramını sadece işgören yönü ile incelemek bizi hatalı davranmaya sevkedecektir. Çünkü işgören bulunduğu konum itibariyle işletmenin kendisinden bir beklenti içerisine girdiği, o işletmenin faaliyet alanı ile ilgili sorumluluk aldığı ve aldığı bu sorumluluk sebebi ile kendisi başta olmak üzere işletmenin kurumsal yapısından, imajına, diğer çalışanlara ve makro düzeyde bakıldığında ülke ekonomisine etkilerinin olduğu düşünülmesi gereken bir pozisyondadır. Dolayısı ile kariyer kavramını, işgören boyutunun yanısıra, işletme boyutu ile de ele almak faydalı olacaktır.

Her insanın bir yaşam süreci vardır. Bu süreci, doğum ile 25 yaş arası döneme (bir kişiliğin oluştuğu) büyüme dönemi, 25-35 yaş arası döneme (sosyal çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği, çeşitli grup ve organizasyonların içerisinde yer aldığı) ilk yetişkinlik, 35-65 yaş arası döneme (tamamen üretkenliğe dönük, toplum için birşeyler yapabilme gayretinin olduğu, organizasyonlar kurma, yeni ve uzun ömürlü çalışmalar tasarlama, gençleri yönlendirme, yönetme faaliyetlerinin yürütüldüğü) yetişkinlik dönemi ve 65 yaş sonrası (kişinin kendini tatmin için, üretkenliğin doruk noktaya ulaştığı) olgunluk dönemi, şeklinde safhalara ayırabiliriz.¹²³

¹²² Wayne, F. C., *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, 3. Ed., McGraw Hill Int., 1992, s: 308-309, aktaran: Kazımbek, L., *İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s: 3

¹²³ Ivanovich, J.M.D., James, H.G., *Managing For Performance*, Business Publications, Texas, 1983, s: 235, aktaran: Kazımbek, L., a.g.e., s: 24-26

Kişisel yaşam sürecini, kişisel kariyer gelişimi ile kıyasladığımız zaman aşağıdaki şekilde bir görünüm ortaya çıkmaktadır: ¹²⁴

Şekil.4. Kariyer Aşamaları/Hayat Aşamaları Karşılaştırması

Hayat Aşamaları	Büyüme Çağı	İlk Yetişkinlik Dönemi	Yetişkinlik Dönemi	Olgunluk Dönemi
Yaş	0	25	35	65
Kariyer Aşamaları	Arama, Keşif Dönemi	Kuruluş Dönemi	Yürütme Dönemi	Emeklilik Dönemi

Kişisel kariyer planlama çalışmalarının ilki, araştırma yapma, keşif çalışmalarında bulunma dönemidir. Okuldan yeni mezun olmuş bir kişinin, kendi bireysel nitelikleri, istekleri, yaşam biçimi ve çevresel koşulların etkisinde kalarak bu çerçevede yapacağı iş arayış çalışmaları ve ilk işe girme ve girmiş olduğu bu işte kendini değerlendirme çalışmalarını yaptığı bir dönemdir. ¹²⁵

İşe giren ve belli bir süre bu işte çalıştıktan sonra, o iş yerinde ve o işte kalıcı olmaya karar veren işgören için kariyerinin ikinci dönemi kuruluş dönemidir. Bu dönemde işgören özel görevler alma, ek yerdeğiştirmeler ve terfi gibi yeni deneyimler yaşar.

¹²⁴ Uyarer, Ş., Kariyer Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989, s: 16

¹²⁵ Uyarer, Ş., a.g.e., s: 20

İşgören bu aşamada gittikçe artan sorumluluklar altına girer. Sorumluluk alanı ile ilgili geri besleme ve hedefler tespit etme çalışmalarını amiri ile birlikte yürütür.¹²⁶

İşgörenin artık öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçtiği dönem kişisel kariyerde yürütme dönemi olarak adlandırılır. Bu dönem son derece titiz çalışmaların yürütülmesi gerektiği, yapılan hataların çok ağır bedellerinin olduğu, dolayısıyla, hassas, bilimsel esaslı çalışmaların takip edildiği, bir dönemdir.

Bu dönem beraberinde bazı sıkıntılar getirmekle birlikte, işgörenin yöneticilerinin konuya bilinçli yaklaşımları ile sağlanacak motivasyon, işgörenin bu dönemdeki sıkıntıları atlatmasını temin eder.

İşgörenlerin kariyerlerinin son aşaması ise, iş hayatının önceki dönemlerine nispetle daha yavaş bir tempo içerisinde, çoğunlukla istişari anlamda kendilerinden faydalanılan, fakat bu çalışmaların hem işgören için, hem de işletme için özel bir anlamının olduğu emeklilik dönemidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar, kariyer kavramının işgören yönü ile ilgili idi. Konunun işletme yönü de oldukça önem arz etmektedir. Çünkü işletmeler kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenleri ile ilgili bilimsel esaslı kariyer planlama çalışmaları yapmadıkları takdirde, konunun muhatabı işgörenden, işletmenin kendisine, milli ekonomiye kadar pek çok alanda problemlerin çıkması ihtimali vardır. Bu sebepten dolayı, işletmeler, işgören seçiminden işe yerleştirmeye, eğitimden terfi kararlarına kadar her alanda ciddi ve planlı çalışmalar yapmak zorundadırlar. Bu çalışmalar da ancak gayesi, politikaları ve hedefleri iyi tespit edilmiş kariyer yönetimi çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Kariyer yönetimi, sırası ile personel planlaması ile kariyer geliştirme programının bütünleştirilmesi, kişinin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi, açık işlerin duyurulması, bu açık işler için kişilerin belirlenmesi, kariyer konusunda danışmanlık yapılması, kişisel gelişimine katkıda bulunacak iş tecrübesinin kişiye sağlanması, üstlerin astlara destek olması, eğitim-yetiştirme olanaklarının sağlanması ve yeni personel politikalarının belirlenmesi şeklinde yürütülecek çalışmalar ile sürdürülür.¹²⁷

¹²⁶ Uyarer, Ş., a.g.e., s: 22

¹²⁷ Yalçın, S., a.g.e., s: 102

İşletmelerin kişiye, işe ve işletmeye dönük kariyer planları ile, kişilerin kendilerine dönük kariyer planlarının uyumlu bir şekilde örtüştüğü durumlar, iş hayatının oldukça etkin, verimli ve tatminkâr bir şekilde gelişmesine vesile olmaktadır.

b. Kariyer Planlama ve Yönetim Danışmanlığı

Peter Drucker'ın ifade ettiği gibi, işletmenin yapısına yeni eklenecek her bir kademe, kısaca işletmeye yeni sorunları da beraberinde getirecektir. İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması sorunu, eğer iş etkinliğini artırmak, en azından ulaşılan düzey korunmak istenirse, üzerinde özenle durulması gereken bir kariyer planlaması çalışmasının yapılmasını gerektirmektedir.¹²⁸

Bu öneminden hareketle, hem işletme açısından, hem de birey açısından konuya yaklaştığımız zaman, kariyer çalışmalarının işletme ile desteklenmiş bir yönetim danışmanı eli ile yapılmasının daha anlamlı olacağı düşünülebilir. İşletmeyi ve işleri tanıyan, bireyleri tanıyan görevli ile birlikte objektif, tarafsız, uygulama deneyimi olan bir yönetim danışmanının etkili bir çalışma yapacakları muhakkaktır.

Yönetim danışmanına kariyer planlama ve yönetimi sistemi ile ilgili bir proje geldiği zaman müşteri firma bünyesindeki insan kaynağının dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak üzere kalifiye, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilecek kişilerin verimli bir şekilde istihdamına yardımcı bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak üzere çalışma yapabilme gayesi ile anlaşma yapar.

Yönetim danışmanının yapacağı çalışmalar sonunda kuracağı kariyer planlama sistemi sonucunda, olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olacak şekilde, müşteri firmanın hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında motivasyonu artırıcı bir uyum sağlamak ve buna bağlı olarak iş tatmini, verimlilik, etkinlik ve kârlılıkta zaman içerisindeki yükselme projenin taraflarınca beklenir. Hiç bir müteşebbis somut bir fayda elde edemeyeceği bir proje için zaman ve para harcayamayacağı için böyle bir beklentinin içerisinde girmesi son derece doğaldır.

Bu çerçevede, yönetim danışmanının kuracağı sistemin doğru bir şekilde oluşturulması ve etkin olarak kullanımı yoluyla

¹²⁸ Kaynak, T., a.g.e., s: 165

1. Kuruma dahil olduğu günden itibaren, personelin sahip olduğu yetenekleri, ilgileri ve potansiyelleri ile kurumun insan kaynakları hedef ve politikalarına uygun olarak çeşitli mesleki gelişme imkanları ve bunlara ulaşmanın gerektirdiği yükümlülükler konusunda önceden yapılandırılmış bir mesleki ilerleme yolları haritası hazırlayarak; benzer niteliklerdeki çalışanlara eşit iş-gelişme fırsatları sunar;
2. Kurum bünyesinde çalışma yaşamının kalitesini artırmaya uygun bir zemin oluşturmaya katkılı olur;
3. Çalışanlar arasında yapıcı ve verimli bir rekabet ortamı oluşturur,
4. İşgücünün çalışma etkinliğini artırır,
5. Yetenekli personeli kuruma kazanmak ve şahıs-kurum ilişkisini karşılıklı azami yararı sağlayacak şekile sokar.

Çalışmanın yukarıda belirtilen gayelere ulaşabilmesi için uygun bir sistem oluşturmak üzere yönetim danışmanı, yetkili muhatabı ile birlikte aşağıdaki çalışmaları yerine getirmek durumundadır.

- a. Organizasyonel Kariyer Planlaması
 - i. Yönetim danışmanı herşeyden önce şirket bazındaki istihdam ve yükseltme ile ilgili personel politikalarını inceler.
 - ii. Daha sonra şirket bazındaki organizasyon yapılarını, sunduğu mesleki ilerleme imkanları bakımından inceler,
 - iii. Şirket genelinde, kariyer planlaması ile ilgili insan kaynakları yönetim politikaları üzerinde çalışmalar yaparak bu konuda ortaya çıkardığı politikaları yönetimle mutabakata varmak üzere takdim eder,
 - iv. Sağlanan mutabakat çerçevesinde, şirket genelinde standart kurumsal mesleki ilerleme yollarını belirler,
 - v. Mevcut görev tariflerini inceleyerek her bir pozisyon için uygun görevli niteliklerini belirleme çalışması yapar,

vi. Her bir pozisyon için istihdam esaslarını ve koşullarını belirler, bu maksatla;

- İşe giriş esas ve koşullarının tespiti,
- Üst pozisyonlara yükselme esas ve koşullarının tespiti,
- Şirket içi rotasyona bağlı pozisyon değiştirme esas ve koşullarının tespiti,
- Geçici görevlendirme esas ve koşullarının belirlenmesi,
- Vekaleten görevlendirme esas ve koşullarının belirlenmesi,
- Diğer personel hareketi seçeneklerinin ve koşullarının tespiti, çalışmalarını yerine getirir.

b. Bireysel Kariyer Planlaması çalışmaları kapsamında;

i. Personel bilgi-beceri envanterlerinin şirket bazında oluşturulması çalışmalarını yürütür,

ii. Personele ilişkin kariyer ilgi ve hedefleri konusunda araştırmalar yaparak, sonuçlarını yorumlar,

iii. Kariyer yönetimi amacı ile personel ile görüşme esas ve usullerini belirleyerek, gerekli dokümantasyon formlarını hazırlar, bu kapsamda

- Anket formlarının geliştirilmesi,
- Mülakat formlarının geliştirilmesi,
- Kişisel gelişim planlama formlarının geliştirilmesi,
- Mülakat esas ve usulleri prosedürünün hazırlanması, için çalışmalar yapar.

iv. Yönetim danışmanı bireysel kariyer planlaması çalışmaları kapsamında, şirket kariyer planlama rehberini hazırlayarak yönetimin onayına sunar.

c. Çalışmaların bu aşamasından sonra, uygulama ve entegrasyon safhasına geçilebilir.

- i. Yürütülen kariyer planlama ve yönetimi sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile uyumlu haline getirilebilmesi için yönetimin desteğinin alınabilmesi amacıyla gerekli yönetsel düzenlemeleri yapar,
- ii. Örnek bir çalışma olması açısından, yönetici kademesi ile sınırlı bir uygulamanın başlatılması için işletmede yönetim danışmanına faaliyetlerinde yardım eden kariyer planlama ve yönetiminden sorumlu personelin sistemin uygulanmasına yönelik eğitimlerini gerçekleştirir,
- iii. Uygulama sonuçlarının takip ederek gerekli görürse geliştirme desteği verir,
- iv. Gerekli yönetsel düzenlemelerin yapılmasının ardından, kariyer planlama ve yönetimi sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile bütünleştirilmesini sağlar.

4. Ücret Yönetimi ve İşdeğerleme

a. Ücret Yönetimi Fonksiyonuna Genel Bir Bakış

Üretim faktörlerinden birisi olan emek, diğerlerinden farklı niteliklere sahiptir. Diğer üretim faktörlerinin yararlı bir şekilde kullanılmasını sağlayan emek faktörüdür. Emek, bireye bağımlılık bakımından da diğer faktörlerden farklılık gösterir.¹²⁹

İşgörenlerin çalışmalarının gayesi, çalışmalarının karşılığında elde edecekleri ücretler ile yaşamlarını sürdürmektir. Dolayısı ile ücret kavramı işgören hayatında hayati bir anlam ifade etmektedir.

İktisat kitaplarında, üretim unsurlarından birisi olan emeğin fiyatı şeklinde ele alınan ücretler, iktisadi ve sosyal hayatta çeşitli tesirleri olan çok cepheli bir konudur. Zira ücretler gerek emeği mukabilinde çalışan insanların gelirini ve hayat seviyesini tayin eden bir unsur olarak, gerek sanayiın gelişmesine tesir eden mühim bir maliyet unsuru olarak ve gerek millî gelirin muhtelif gelir grupları arasındaki dağılışı tarzını, o cemiyette

¹²⁹ Ataay, İ., Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayınları no: 10, İstanbul, 1985, s: 11

sosyal adaletin tecelli nisbetini gösteren bir gösterge olarak çok cepheli bir mahiyet arz eder.¹³⁰

Ücretin yukarıdaki tanımlamadan ve yaklaşımdan da kolayca anlaşılabilceği gibi bir çok yönü vardır. Ücret işgören için hayatının devamı için çok gerekli ve çoğu zaman yegâne geçim kaynağı olmasına karşılık işverenler için bir maliyet unsuru anlamına gelmektedir. Makro düzeyde yaklaşıldığı zaman ise, emeğinin karşılığında ücreti ile geçinen insanların oluşturduğu topluluğun ücretlerinin toplamı, bize bu kesimin milli gelirden elde etmekte olduğu payı gösterecektir.

Dolayısı ile ücretin oluşumu deyince gözümüzün önüne birçok faktörün kesişmesi ile ortaya çıkan bir miktarın gelmesi gerekmektedir. Bireysel ücretin oluşumuna etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde oldukça net bir şekilde görmek mümkün olabilmektedir.

Aşağıdaki şekilden de görüleceği gibi bireysel ücretin oluşumuna makro düzeyde etki eden faktörler iş hayatındaki aktörlerin kendilerine göre belirlemiş oldukları politikalar doğrultusunda gelişmekte ve tüm bu politikaların kesişim noktasında bireyin ücreti ortaya çıkmaktadır. İşverenin ücret politikası içerisine kamunun izlemekte olduğu genel politikalar girmekte ve dolayısıyla bu nokta kriter olarak alınarak, ücret aynı zamanda kendi işletmesi için bir maliyet unsuru olarak görüldüğü için adil olacağına inandığı, karşı taraf için tatmin edecek bir miktarın olduğuna inandığı nokta, çalıştıracağı işgörenin ücretinin tespit edildiği nokta olmaktadır. İşveren açısından diğer işverenlerin ödemekte oldukları ücretler, yapılmakta olan işin diğer işlere göre önemi, çalışılmakta olan sektörün özellikleri, firmanın genel performansı ve işgörenin firma içerisindeki performansı da işveren açısından işgörenin ücretinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

Bunun yanı sıra makro planda devletin iş hayatına, yasama ve yürütme organları ile müdahalesi sayesinde, geçinebilmek için asgari limitler içerisinde belirlenmiş bir ücret miktarının varlığı, sosyal güvenlik yasaları, sendikal hakların mevcudiyeti, koalisyon yapma serbestisinin tanınması vs. gibi uygulamalar ile bireyin yaşamı güvence altına alınmaya çalışılmaktadır.

¹³⁰ Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, Yenilenmiş ve Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul, 1992, s: 152

Sendikalar, genel ücret uygulamaları ve kamu ücret politikaları ile üyelerinin kendilerine yapacakları talepler doğrultusunda tespit edecekleri politikalar çerçevesinde işverenin karşısına çıkarak işgörenlerin ücretlerinin oluşumuna katkıda bulunurlar.

İşgörenin gayesi yaşamını belli bir standardın altında olmayacak şekilde, kazanacağı ücret ile sürdürmeyi sağlamak olacağı için, yaptığı işin, öz geçmişinin, sahip olduğu niteliklerin, yaşama koşullarının kendisi açısından bir değerinin olacağı muhakkaktır. Bireyin yukarıda sayılan bu kriterlere vermiş olduğu değerler de bireyin ücretinin oluşumunda, daha doğrusu bireyin kendi emeğine biçtiği fiyatın oluşumunda önemli bir rol oynayacaktır. Aynı işi yapabilecek olan, aynı okul mezunu, hemen hemen aynı niteliklere sahip iki ayrı kişinin, yapacakları iş müracaatında birbirlerinden farklı miktarlarda ücret talep etmelerinin altında yatan sebep bu olmaktadır.

Birey kendi emeğine bir fiyat biçerken, yapacağı işin, sektördeki diğer firmalar arasındaki ücret yapısının ne olduğunu, sahip olduğu nitelikleri, geleceğe dönük hedefleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyacağı gelirin miktarını ve daha bir çok faktörü bir araya getirerek kendisi için bir ücret miktarı tespit ederek işverenin karşısına çıkar.

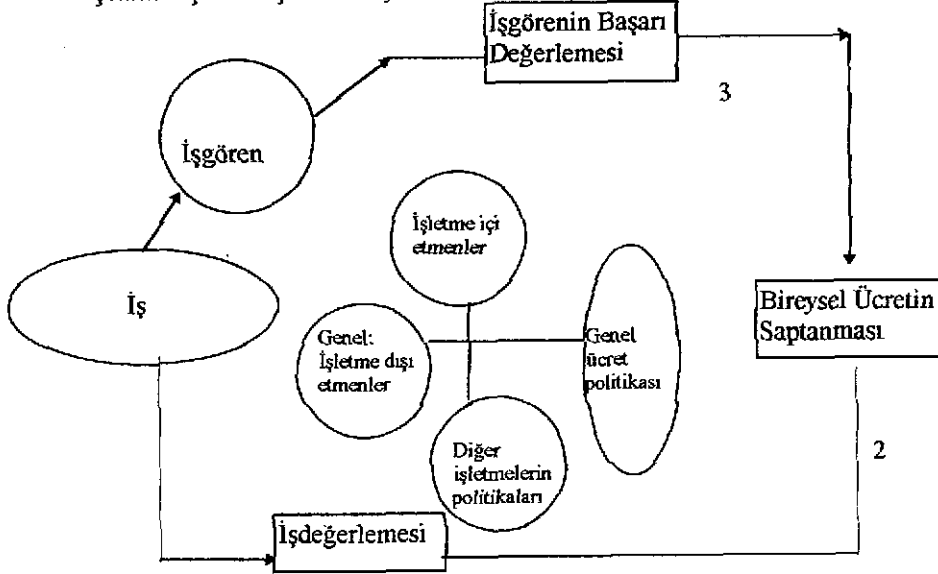
Aşağıdaki şekil bireysel ücretin oluşması işletmeler bazında düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat bir değerlendirme yapıldığı zaman görülecektir ki makro düzeyde ya da işletme bazında düşünülse bile bireysel ücretin oluşumu hemen hemen aynı kriterlerin etkisinde kalmaktadır.

Ücretler, hem kişisel hem de toplumsal açıdan eğitime ve öğretime yapılan yatırımların bir getirisidir. Çok iyi işleyen bir işgücü piyasasında, ücretlerin meslek ve beceri seviyelerine göre farklılık göstermesi piyasada nitelik ve nicelik yönünden beceri yetersizliğinin ve farklılıklarının işaretini verir. Sonuçta bu farklılıklar beklenen hayatboyu kazaçlarını maksimize etmek için kişileri yetişmek üzere yatırım yapmaya dönük etkin kararlar almaya ve kritik alanlarda insangücü noksanlığını gidermek için hükümetleri eğitim/öğretim programlarını desteklemeye yönlendirir.¹³¹

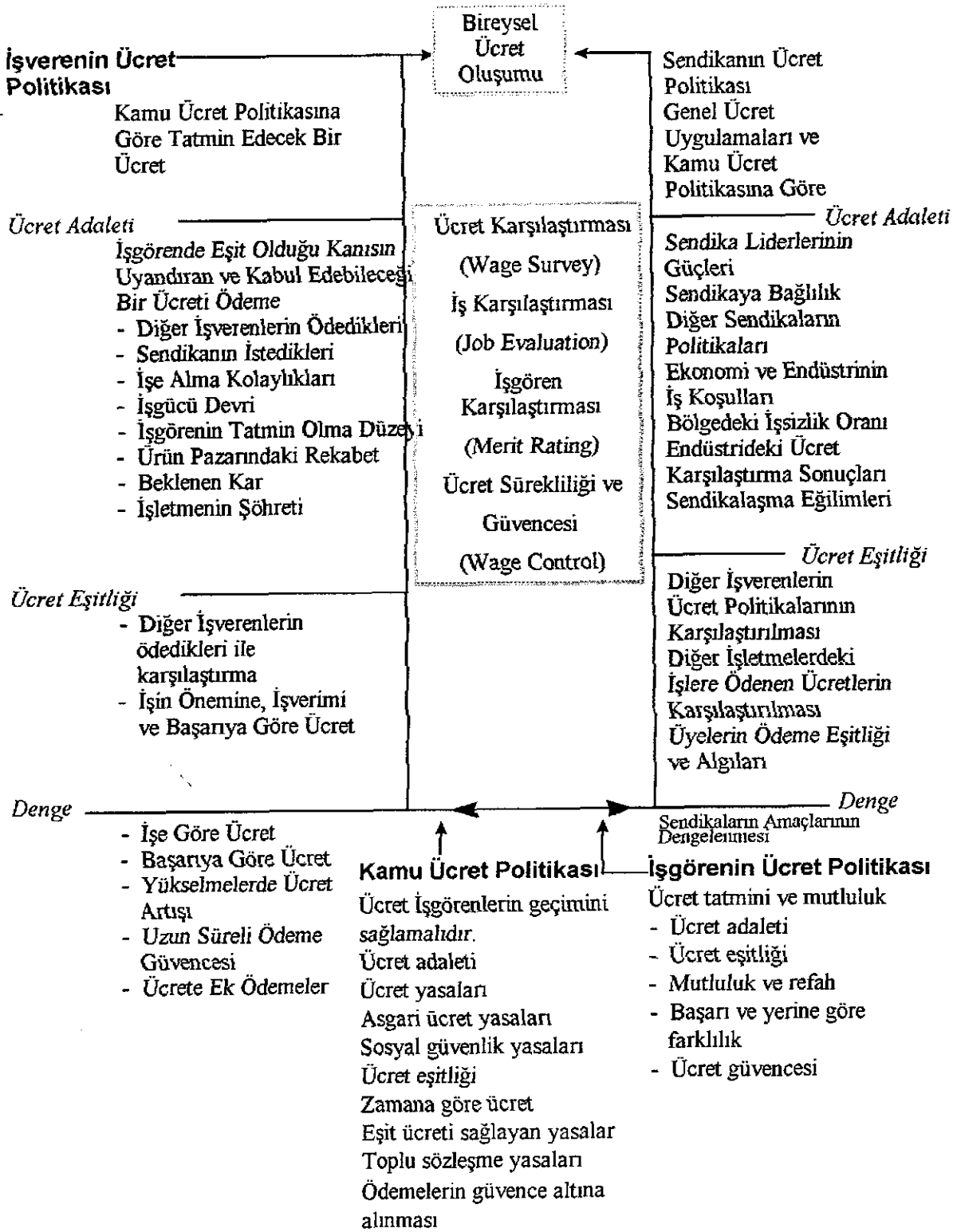
¹³¹ T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Sosyal Planlama Başkanlığı, Strateji Analizi ve Aksiyon Planı, Beşeri Kaynakları ve İstihdamı Geliştirme Sistemleri Politika Dokümanı, Ankara, Eylül 1990, s: 3-10

İşletmelerde bireylerin ücretlerinin tespit edilmesi aşamasında bir çok teknik uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde ücret adaleti, bireylerin mutluluğu gibi kavramlar konuşulabilir hale gelmektedir. İş değerlendirme ve performans değerlendirme çalışmaları, işgörenlerin kıdemlerinin ücret içerisindeki payının hesabı, ödül sisteminin geliştirilmesi gibi konular gündeme gelerek işgörelere, kendilerine verilen ücretin belirlenmesinde esas alınan kriterlerin neler olduğunun açıklanması sözkonusu olmaktadır.

Şekil.5. İşletme İçinde Bireysel Ücretin Oluşumu



Kaynak: Ataay, İ., İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme Fakültesi no:235, c:1, İstanbul, 1990, s:14



Tablo 7. Belcher, D., *Wage and Salary Administration*, 5th Printing, Printice Hall, 1959, s: 17, Kaynak: Ataay, İ., a.g.e., s: 13

b. Ücretlemede İşdeğerleme

Çok özet olarak bir organizasyondaki işlerin birbirlerine göre nisbi önemlerini ortaya

çıkarmak amacı ile yapılmakta olan işdeğerleme çalışmaları, insan kaynakları departmanlarının faaliyetlerine oldukça kolaylıklar getirmektedir. İşdeğerleme çalışmalarının gereklerini yerine getirmekle elde edilen verilerden yararlanarak, işletmelerde, organizasyon-reorganizasyon, ücret sisteminin kurulması, kadroların tespiti ve bununla paralel personel planlama çalışmaları gibi birçok çalışma yürütülebilir. Dolayısı ile işdeğerleme çalışmalarının, işletmelerin insan kaynakları departmanları için bir başlangıç noktası teşkil etmesi bakımından özel bir önemi bulunmaktadır.

Şimdiye kadar yapılmış olan işdeğerleme çalışmalarından elde edilen sonuçlar genellikle ücret yönetimi sisteminde kullanıldığı için, işdeğerleme kavramı ile ücret kavramı birbirlerine çok yakın durmaktadırlar. Zaten çok kişi, yönetici ve yazar, işdeğerleme sözcüğünün, iş ile ücretini akla getirdiğini söylemektedir.¹³²

Çok yaygın olan bu görüş aslında her zaman geçerli ve gerçekçi bir görüş olmamış, hatta işdeğerleme için önemli bir engel oluşturmuştur. Gerçekçi değildir, çünkü yapılan tanımlarda ve açıklamalarda işdeğerlemenin ücretin saptanmasında kullanılan yöntemlerden biri olduğu söylenmiş ve sanki ücretin yalnızca yapılan değerlemeye bağlı olduğu izlenimi oluşturulmuştur. Ayrıca böyle bir görüş gerçekçi olsa idi ücrete ilişkin olarak birçok kurum ve kuruluşun yapmakta olduğu uygulamalar geçersiz olacaktı ve özellikle sendikaların önemi azalacaktı.¹³³

Ücret ilerleyen bölümlerde de değinileceği gibi, emeği ile geçinmeye çalışan ve sadece böyle bir gelire bağlı olan insanlar için önemli bir kavramdır. Dolayısı ile ücretin anlamı ve değeri kişiden kişiye değişmekte, bir kişi için yeterli olan ücret miktarı başka birisi için yeterli olmamaktadır. İşte insanlar arasında ortaya çıkan bu farklılıkları (kişilerin ücretlere verilen değerlerde ortaya çıkan farklılıklar, yaptıkları işlere attettikleri değer farklılıkları vs.) ortadan kaldırabilmek ve işgörenlere mantıklı, somut verilerden elde edilen bir açıklama yapabilmek maksadı ile geliştirilen işdeğerleme çalışmalarının önemi daha da artmaktadır. Çünkü bu noktada iş hayatına bir davranışsal boyut eklenmekte ve işgörenlerin verimliliklerini fiziksel faktörlerden daha fazla etkilemektedir.

¹³² Ataay, İ., *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 235, İstanbul, 1990, s: 3

¹³³ Ataay, İ., a.g.e., s: 3

İşdeğerleme çalışmaları işletmelerde yürütülmekte olan işlerin birbirleri ile kıyaslanmak sureti ile birbirlerine göre değer ve önem farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen çalışmalardır.

İşdeğerlemeyi, farklı kurumlar ve kişiler kullanım amacına göre farklı şekillerde tanımlamışlardır.

“İşdeğerlemesi, diğer işlerle ilgili olarak tek işin değerini belirleme işleyiştir. İştanımlarını düzenlemek üzere analizlerin yapılması ile işe başlanır. İşlerin veya iş gruplarının göreceli değerlerini belirlemek amacı ile hazırlanan bir sisteme uygun olarak ve bu iş tanım ve iş analizlerinden yararlanılarak işlerin göreceli değerleri belirlenir. Daha sonra ortaya çıkarılan iş ya da iş kümelerinin en yüksek ve en düşük ücret sınırları saptanır.”¹³⁴

İngiliz Yönetim Enstitüsü tarafından yapılan tanım da kısa olarak aynı görüş doğrultusundadır. Bu tanıma göre “İşdeğerleme, dengeli bir ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.”¹³⁵

Yukarıda yapılan tanımlarda belirtilen iki görüşe göre de, işdeğerleme öncelikli olarak bir işin, diğer işlere göre rölatif değerini belirleme ve daha sonra bu değere göre ücretleme sistemini geliştirme amacıyla geliştirilen kural ve sistemler manzumesidir. Bir diğer görüş ise işdeğerlemenin asıl amacının işlerin birbirlerine göre değer ve önemlerini belirleyerek, sıralamak olduğunu ifade etmektedir: “Önceden saptanan mantiki temel ölçeklere göre, herhangi bir işletmedeki işlerin aralarındaki nisbî değerlerinin belirlenmesi için uygulanan bir değerlendirme yöntemidir.”¹³⁶

İşdeğerleme çalışmalarını birçok alt aşamaların oluşturduğu bir kompozisyon olarak düşünmek gerekmektedir. Bizi amacımıza götürecek olan işdeğerleme çalışmalarının tamamlanabilmesi için bazı tamamlayıcı ve hazırlık mahiyetinde olan çalışmaların yapılması gerekmektedir. İşdeğerleme çalışmaları gerçek anlamı ile iki faaliyete dayanmaktadır

¹³⁴ Departman Of Labour, U.S. Employment Service Occupational Analysis Branch, Washington D.C., 1947, s: 19, aktaran: Ataay, İ., a.g.e., s: 5

¹³⁵ I.L.O., Job Evaluation New Series 55, Printed:Geneva, 1969, s: 9, aktaran: Ataay, İ., a.g.e., s: 5

¹³⁶ I.L.O., a.g.e., s: 5, aktaran: Ataay, İ., a.g.e., s: 5

- a. Her işin incelenerek analiz ve tanımının yapılması
- b. Her işin, önem ve güçlüğüne göre diğer işlerle karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi¹³⁷

İşdeğerleme çalışmalarının alt aşamalarını İsmail Ataay yapmış olduğu çalışmada şöyle belirtmektedir:

a- Ön Hazırlık Aşaması

1. Değerlemenin ne için yapılacağı belirlenmesi
2. Değerleme çalışmalarını kimlerin yapacağı ve kimlerin değerlendirileceğinin belirlenmesi
3. İşletme içerisindeki işlerin gruplandırılması
4. Hangi değerlendirme yönteminin uygulanacağına karar verilmesi

b- İşlerin İncelenmesi

1. İş analizlerinin yapılması
2. İş tanımını ve iş şartnamelerinin hazırlanarak işlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi
3. Tespit edilen yöntem doğrultusunda işlerin değerlendirilmesi

c- Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi

1. Yapılan değerlendirme çalışması sonuçlarına göre her işin değerinin saptanması
2. İş yapısının oluşturulması
3. Değerleme hangi amaç için yapılıyor ise, sonuçların belirlenen amaca uygun olarak kullanılması

¹³⁷ Milli Prodüktivite Merkezi, İşdeğerleme Semineri, Milli Prodüktivite Yayınları, No: 86, 1970, s: 44

İşdeğerleme çalışmalarında kullanılacak olan yöntemin seçiminde işletmeler, daha önceden uygulanmış ve başarı kazanmış, dolayısıyla referans olma niteliği kazanmış yöntemlerden birisini tercih edebilir. Veya işletme, bulunduğu sektör, yapılan işler itibariyle, kendine özel bir yöntem geliştirerek uygulamaya geçebilir.

Yapılacak olan işdeğerleme çalışmaları işletmelerde ücret yönetiminde ve bunun yanı sıra diğer sorunların çözülmesinde faydalı bir çalışma olarak kullanılacaktır.¹³⁸ Bir işdeğerleme çalışması ile işletmeler ne gibi faydalar elde edebilirler konusu için İsmail Ataay'ın yapmış olduğu çalışmaya tekrar bir göz atabiliriz:

- Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanabilir.
- Eşit işe, eşit ücret ilkesinin gerçekleşmesi sağlanır.
- İşe ve iş pazarına göre ücret saptandığı için ücret adaleti gerçekleştirilir.
- Ücret tatmini yolu ile işgörenlerin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanır.
- İşgücü arz ve talebinin özellik ve niteliklerine uygun olarak, ücret ödemesi gerçekleştirilir.
- İşgücü maliyeti ve bununla ilgili olarak doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşır.
- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır.
- İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine katkıda bulunur.
- Eğitim planlaması yapabilmek maksadı ile işdeğerleme çalışmalarından yararlanır.
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, terfi ve işten çıkarmalarda yararlanılacak ölçümlenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.

¹³⁸ Ataay, İ., a.g.e., s: 16

- İşgörenlere uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesinde yardımcı olur.
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.
- Sendika ile ilişkilerin bilimsel temele oturtulmasına yardımcı olur.
- Kıdem ve başarıya göre yükselme olanağı sağladığı için, işgörenlerin işletmeye bağlanmasını, iş ve ücret tatminine ulaşmalarını kolaylaştırır.
- İşe göre adam ilkesinin gerçekleşmesini sağlar.
- İşlerin, yapılan işlerde izlenen yöntemlerin ve işlemlerin incelenmesi ile, ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde yararlı olabilecek yönetsel önlemlerin alınmasını ve örgütsel değişikliklerin yapılmasını sağlar.

Burada belirtilen konuların gerçekleşmesinde elbette ki işdeğerleme çalışmaları tek başına yeterli olamaz. İşdeğerlemeden elde edilen sonuçların geliştirilmesi ve genişletilmesi ile bu mümkün olabilmektedir.

Yapılacak olan değerleme çalışmalarının etkili, amacına uygun ve gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarması için, işletme içerisinde konunun yürütümü ve takibi için “yetkili muhatap” (counterpart) diyebileceğimiz bir kişi veya bölümün belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca emir, komuta ve yetki çatışmalarına sebep olmayacak bir düzenleme yapılmalıdır. Yapılan değerleme çalışmalarının değişik aşamalarında çalışacak ve işletmenin değişik bölümlerinde bulunmakta olan işgörenlerden oluşturulan bir değerleme kurulunun oluşturulmasında ve bu kurulun çalışmalarını düzenleyen kuralların tespit edilmesinde fayda vardır.¹³⁹

İşletmelerdeki işlerin yapısal özellikleri, işletmelerin büyüklüğü, işletmelerdeki işlerin sayısı gibi işletmelere bağlı olan faktörlerden hareketle, yapılacak olan işdeğerleme çalışmaları sırasında kullanılacak olan yöntemlere karar verilebilir. İşletmelerin bu özellikler açısından incelenmesi, seçilecek olan yöntemin tespitinde ciddi olarak önem taşımaktadır.

¹³⁹ Ataay, İ., a.g.e., s: 19

İşdeğerleme çalışması için kullanılmakta olan yöntemler temelde sayısal olmayan ve sayısal yöntemler olarak ikiye ayrılırlar. Kullanılan bu yöntemlerin dışında işletmeler kendi yapılarına uygun olarak işdeğerleme uygulamaları da geliştirebilirler.

İşdeğerleme yöntemleri olarak seçilen uygulama çalışmalarının, herkes tarafından kolay anlaşılabilir olması çok önemlidir. İşletmedeki herkes tarafından, yapılan çalışmaların sonuçlarının kabul edilmesi ve uygulamanın fayda vermesinin beklenmesi için kolay anlaşılabilirlik özelliği bir gerekliliktir. Eğer seçilen yöntem, sayısal yöntemlerdeki gibi karışık bir yöntem bile olsa, değerlemeyi yürüten ekip, adım adım izlenen yolu, konu ile ilgili olan herkese anlatmalıdır.

Son olarak işdeğerleme çalışmaları ile ilgili olarak ifade edilmesi gereken bir-iki önemli noktanın belirtilmesinde fayda vardır:

- İşdeğerleme işçiyi değil işi ilgilendiren bir çalışmadır.
- Eşit işe eşit ücret prensibinden kesinlikle taviz verilmemelidir.
- İşdeğerlemede dürüstlük esas alınmalıdır.
- İşdeğerlemede gizlilik olmamalı ve çalışmalar taraflarca benimsenmelidir.
- Ücretle ilgili kararlarda işdeğerleme doneleri gözden uzak tutulmamalıdır.
- İşdeğerleme çalışmaları bünyesinde, işletmede ortaya çıkan değişiklik ve gelişmeler doğrultusunda revizyonlar yapılmalıdır.¹⁴⁰

¹⁴⁰ M.P.M., a.g.e., s: 47-49

İşdeğerleme

Herbir işin, birbirine göre önlemlerini ortaya çıkararak bu süreçte a: İşletme içindeki, b: İş pazarındaki bütün işlerin dikkate alınması sözkonusudur.

İş Derecelendirme

İşlerin Ücretlerinin Tespiti

3. İş Derecelendirme

Tespit edilen bilgi ve gerekleri çerçevesinde sınıflandırılan işlerin gruplandırılması yapılır.

2. İş Sınıflandırma

İşlerin yapısı itibarıyla aynı veya farklı özellikteki yetenek ve bilgi gereklerine göre yapılan çalışma ile işlerin sınıflandırılması gerçekleştirilir.

1. İş Analizleri

- a. İşin gerektirdiği görevler sorumluluklar ve çalışma şartları
- b. Bilgi ve yetenek gereklilikleri süreç içerisinde tespit edilir.

4. Harici Ücretlendirme (Pazar Araştırması)

Sektördeki diğer firmalar ile ilgili ücret tespiti çalışmalarının yapılması

5. İşletme İçi Ücretlendirme

İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyine ve performans ve bağımlılığına göre ücret skalaları belirlenir.

Kaynak: Yoder-Heneman-Turnbull-Stone, *Handbook Of Personnel Management And Labour Relations*, McGraw-Hill Book Comp., Newyork, 1958, s: 16-31-33

c. İşdeğerleme ve Ücret Sistemi Çalışmalarında Yönetim Danışmanlığı

İşdeğerleme ve ücret yönetimi ile ilgili çalışmalar için işletmelerde i. İşletme içinden çalışmaların gerektirdiği niteliklere uygun personelin görevlendirilmesi ve sorumlu tutulması, ii. İşletme dışından uzman kişilerin veya bir kuruluşun görevlendirilmesi ve iii. İşletme ile ilgili ve işletme dışından görevlendirilecek kişilerin birlikte çalışması şeklinde bir düzenleme yapılabilir.¹⁴¹ İşletme tercihini yönetim danışmanı tarafında kullandığı zaman yönetim danışmanı çalışmaya başlayabilir.

Bildiğimiz gibi işdeğerleme ile ücret arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile yönetim danışmanının yapacağı çalışmalarda ücret yönetimi ile işdeğerleme sistemi beraber düşünülmüştür.

İşdeğerleme-Ücret Sistemi ile ilgili olarak yönetim danışmanı bir proje kabul ettiği zaman, kuracağı sistemin uygulanması ile elde edilmesini öngördüğü sonuçları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

1. Yönetim danışmanı yapacağı çalışmalar ile adil bir ücret sistemi oluşturarak nitelik ve nicelik yönünden eşit işe eşit ücret düzenini gerçekleştirmeyi amaçlar; bu şekilde kurum bünyesindeki ücret adaletini iyileştirmek ve eğer varsa, ücret ile ilgili hoşnutsuzluklar ve anlaşmazlıkları önlemek sureti ile personelin yönetime olan inancını temin eder..
2. Kurum personeline ilişkin harcamaların gerçekçi ve bilimsel ölçüme dayalı temellere dayandırılmasını sağlayarak; personel maliyetlerine ilişkin planlamalar için güvenilir bir veri temeli çalışması yapar,
3. İnsan kaynakları fonksiyonlarının entegrasyonu dahilinde kariyer planlaması çalışmalarının uygulanabilmesini kolaylaştırmaya çalışır.

Yönetim danışmanı şirket genelinde sendikal faaliyet olmadığı esastan hareketle, adil, gerçekçi ve eşit işe eşit ücret anlamında eşitlikçi bir işdeğerleme ve ücret sistemi oluşturmak üzere aşağıdaki içerikte ve aşamalarla çalışmalar yürütebilir.

1. Öncelikli olarak şirket mevcut ücret politika ve sistemlerini inceler,

¹⁴¹ Ataay, İ., a.g.e., s: 18-19

2. İşdeğerleme çalışması bünyesine dahil edilecek işleri tesbit eder; dahil edilen iş türlerine ve niteliklerine ilişkin bilgi toplar,
3. İşdeğerleme çalışmalarının esasları konusunda yönetim ile anlaşır,
4. Bir ön hazırlık olarak, benzer nitelikte ancak farklı ünvanlardaki işler için ünvan standardizasyonu çalışmasına gider,
5. İş analizleri öncesinde, yönetime danışmanı olarak, yapılacak çalışmanın mahiyeti hakkında ilgili personeli bilgilendirir,
6. Şirket bünyesindeki, değerlemeye konu olan tüm işlerin analiz edilerek iş özelliklerinin ve bu işleri etkin bir şekilde icra edebilmek için gerekli beşeri ve teknik niteliklerin belirlenmesi çalışmalarını yürütür,
7. Şirket bazında işdeğerlemede kullanılacak faktörleri tesbit eder,
8. Tesbit edilen faktörlerin tariflerini yapar,
9. Herbir faktör ile ilgili nitelik derecesi (seviyesi) sayılarının saptanması ve derecelerin tariflerini yapar,
10. Faktörlerin puan değerlerini belirler,
11. Faktör derecelerinin puan değerlerini tesbit eder,
12. Belirlenen faktör ve faktör derece puan değerleri temel alınarak, şirket bünyesindeki işlerin işdeğerlemelerini yapar,
13. Piyasa ücret araştırmaları yaparak ve sonuçlarını işdeğerleme çalışmaları ve ücret politikaları sonuçları ile birlikte yorumlayarak; şirket ücret doğrularına ilişkin özelliklerin belirlenmesi ve yeni ücret yapılarının oluşturulması çalışmalarını yürütür,
14. Şirket bazında iş yapılarını oluşturur,
 - i. İş kademe ve derecelerini oluşturur,
 - ii. İş kademe ve derecelerinin plan sınırlarını saptar,

15. İşlerin ücret karşılıklarını saptar,
16. İşlerin ve personelin ücret basamak ve braketleri içerisindeki yerlerini tesbit eder,
17. Ücret braketleri içinde işlerin ve çalışanların durumlarının kıdeme ve performansa göre ücret artışları bakımından tesbit edilmesi çalışmalarını yürütür,
18. Geçmiş verilerle sistemi test eder,
19. Sistemi test çalışmaları çerçevesinde örnek uygulamalar yapar,
20. İşletmede genel olarak personelin kurulmuş olan sistemi tanıyabilmesi için eğitimler verir,

İşletmede insan kaynakları departmanı elemanları için uygulama eğitimleri hazırlar.

5. Performans Değerleme

a. Performans Değerleme Fonksiyonuna Genel Bakış

Performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.¹⁴²

Performans değerlendirme çalışmaları, işletmelerde aşağıdaki amaçlara ulaşabilmek maksadı ile uygulanır:

- İşletmenin stratejik planlama yapabilmesi,
- Ücret-maaş yönetimi,
- Kariyer geliştirme sistemi,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İşten ayırma kararları,
- Personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi,¹⁴³

¹⁴² Ataay, İ., a.g.e. s: 234

¹⁴³ Uyargil C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994, s: 4-8

Stratejik Planlama

Performans yönetimi sisteminin amaçlara göre yönetim anlayışı ile kelimenin tam anlamı ile örtüşmesi sebebi ile, stratejik planlama yapmanın, performans değerlemenin amaçlarından biri olması doğal hale gelmektedir. Şöyle ki:

İşletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmenin yolu, işgörenlerin bu hedeflere katkılı olabilmesini sağlayabilmek maksadı ile, herbir işgören için asıl amaca ulaştırıcı bireysel hedeflerin belirlenmesinden geçmektedir. Bu bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesinin takibi ve sonuçların kontrolünde performans değerlendirme çalışmalarına yer verilmesi ile, işletmenin stratejik hedeflerine götüren bireysel hedeflerin gerçekleşme oranları takip edilirken, aynı zamanda personelin başarısı da değerlendirilmiştir olmaktadır.

İşgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde iki çok önemli kriter rol oynamaktadır. Kıdem ve Performans. Kıdem, yani çalışma süresinin dikkate alınarak ücretlemenin yapılması, genellikle kamu kuruluşlarında rastlanılan bir uygulamadır. Performans değerlendirme çalışmalarının, amaçlarından biri olan ücret maaş yönetimi sisteminde kullanılması ise, genellikle özel sektörün uygulamaları arasında hayat bulan bir tercihtir. Ücret-maaş yönetimi amaçlı yapılan performans değerlendirme çalışmaları, işletmeler için çok kritik sayılabilecek çalışmalardandır. İşletmelerde yöneticiler, işgörenlerin geçmişteki ve şu andaki çalışmalarına ve verimliliğe katkılarına göre personel hakkında geleceğe yönelik kararlar almaktadırlar. Bu kararlar, personelin gelecekteki maaşı, terfi durumu, eğitim almasının sağlanması vs. anlamına gelmektedir. İşte, işgörenlerin işletmedeki çalışmalarının ve performanslarının büyük ölçüde karşılığı olan ücretleri, yapılan performans değerlendirme çalışmalarına bağlı olmaktadır.¹⁴⁴

Sistemin bu amacı, oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesi önerilmektedir. Bu bağı kurabilmenin en iyi yolu da ücret, maaş, prim vs. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer

¹⁴⁴ Eyyüp, Y., Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s: 3

bazı kriterlerin yanısıra, işgörenin performans değerlendirme sonuçlarını da bir veri olarak kullanmaktadır.¹⁴⁵

Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları, parasal ödülleri belirleme amacı ile kullanılmaya başladığı andan itibaren, işgörenlerin gözünde, yapılan değerlendirme çalışmalarının diğer amaçları değerlerini yitirmekte ve işin para yönü ön plana çıkmaktadır. Bu durum da hem değerlemeyi yapan, hem de değerlemesi yapılan insanlar için değerlendirme hatalarına sapılmasına yol açmaktadır.

Günümüzün modern yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından, oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer geliştirme sistemi, işgörenin kendi kariyerini planlaması ve işletmenin işgörenin kariyeri ile ilgili planlarının entegrasyonu ile ortaya çıkan bir sistemdir. Bu sistemde, işgören kendi bilgi, beceri, değer yargısı, ilgi, vs. değerlendirmesini yaparak, işletme içinde ve dışında kariyer olanaklarını tanımlayarak, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler saptayarak, bu hedeflere uygun planlamalar yapıp, bu planların fiiliyata geçirilmesini sağlayarak kariyer planlamasını yaparken, işletme de, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı yapılması gibi faaliyetleri yürütür.¹⁴⁶

Sistemin bu öğelerinden de anlaşılacağı üzere, işgörenin kariyerini planlarken gerçekleştirdiği öz-değerlemesi, işletmenin işgöreni değerlemesi öğeleri, ancak performans değerlendirme çalışmaları gerçekleşmekte ve her iki sistem de bu amaçları gerçekleştirmek üzere, birebir örtüşmektedirler.

İşletmelerde, işgörenlerin katılacakları eğitim programları, gerek işgörenin kendisinin ortaya çıkarak eğitim ihtiyacını amirine bildirmesi sureti ile uygulama alanı bulabileceği gibi, eğitim ihtiyaçları analizi ile yapılacak tespitler ile de programların uygulamasına geçilebilir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Uyargil, C., a.g.e., s: 5

¹⁴⁶ Uyargil, C., a.g.e., s: 6

¹⁴⁷ Uyargil, C., a.g.e., s: 7

İşgörenlerin yapmakta oldukları işlerdeki iş başarılarını saptayarak, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi için performans değerlendirme çalışmalarından faydalanılabilir.

Belirli bir yaşa gelmiş ve işi ile ilgili bilgileri özümsemiş olan işgörenlerin, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için bir eğitim programının yapılması, ancak dikkatlice planlanmış bir performans değerlendirme çalışmasına bağlı bulunmaktadır. Böyle bir çalışmanın, yani düzenlenecek olan eğitim programlarının niteliği, kimlerin katılacağı, hangi seviyeye hitap edeceği, süresi gibi konular, sağlıklı olarak gerçekleştirilecek olan değerlendirme çalışmaları ile ilgilidir.¹⁴⁸

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının, değerlemeyi yapan ile değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülmektedir.¹⁴⁹

İşletmelerde yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonucu, performansının istenilen düzeyde olmadığı tespit edilen, kendisine verilen hedefleri gerçekleştiremeyen işgörenlerin, organizasyona faydalı olmaları için gerekli yetiştirme ve geliştirme amaçlı eğitim programlarına dahil olduktan sonra bile, düşük performans ile çalışmaları halinde onları işten ayırmak veya niteliklerine ve yapabilirliklerine uygun başka alanlarda değerlendirmek gerekir.

Böyle bir çalışmayı yapabilmek, bu çerçevede bir karar verebilmek için yukarıda da bahsedildiği gibi, sağlıklı bir performans değerlendirme çalışmasının yapılmış olması gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler, insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin tespitinde de performans değerlemeden yararlanmaktadırlar.

Örneğin psiko-tekniik değerlemeler ile yapılan bir personel seçimi çalışmasının etkinliğinin tespiti veya yapılan bir eğitim ihtiyaç analizinin ne ölçüde isabetli bir karar olduğu ve bu çalışmaların işletme içerisindeki yansımalarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirme çalışmalarından yararlanır. Yeni uygulamaya geçirilen bir test

¹⁴⁸ Erengül, B., Bankacılar Dergisi, Yetişkin Eğitiminde Grup Normları ve Eğitimi Üzerindeki Etkileri, s: 7, Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları, Ankara, 1992, s: 33

¹⁴⁹ Uyargil, C., a.g.e., s: 8

ile, seçilen işgörenin değerlendirme dönemi sonunda yapılan performans ölçümü ile puan karşılaştırması yapılarak, etkinlik tespiti yapmak mümkündür.¹⁵⁰

b. Personel Performans Değerleme Sistemi ve Yönetim Danışmanlığı

Yönetim danışmanının, performans değerlendirme çalışması yapmak amacı ile firmaya davet edildiğinde yaptırılmak istenen şudur:

- İşe yönelik çeşitli türde davranışlarındaki olumlu ve olumsuz özellikleri tespit etmeye,
- Her bir personelin görevlerindeki başarı derecesini belirlemeye,
- Çalışanların başarıları üzerinde olumlu/olumsuz rol oynayan faktörleri tespit ederek başarılarına ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak gelişme/çözüm yollarının ortaya çıkartılabilmesine ve
- Üstleri, astlarına ilişkin beklentilerini doğru bir şekilde ifade edebilmeleri için uygun bir iletişim kanalına sahip kılmaya imkan veren nitelikte bir değerlendirme sistemi

Yönetim danışmanı müşterinin kendisine bu konularda açıklama yapmasının ardından, bunları gerçekleştirmeye uygun bir sistem oluşturmak üzere genel olarak aşağıdaki şekilde bir çalışma yürütebilir:

1. İş analizi ve görev tariflerini inceleyerek kritik başarı faktörlerinin ve performans değerlendirmesinde kullanılacak diğer başarı faktörlerinin görev türleri bazında tespitini yapar,
2. Tespit edilen başarı faktörlerinin tanımlarını yaparak ölçümlere uygun hale getirir.
3. Bu faktörleri derecelendirerek dereceleri tanımlar,
4. Puanlama usûlüne karar verir ve derece puanlarını belirler; değerlendirme ölçeğini oluşturur,
5. Görevler bazında başarı faktörlerinin ağırlıklarını belirler,

¹⁵⁰ Uyargil, C., a.g.e., s: 9

6. Toplam performans puanları hesaplama ve değerlendirme usulünü tesbit eder,
7. Performans değerlendirme formlarını işletmedeki bütün çalışan gruplarına uygun olarak hazırlar,
8. Performans değerlendirme sistemini ücret değerlendirme sistemi ile irtibatlandırır,
9. Performans değerlendirme çalışmalarının uygulamasını anlatan elkitabını hazırlar,
10. Sistem ile ilgili olarak şirket personeline eğitimler verir ve pilot uygulama yapar.

6. Eğitim ve Geliştirme

a. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonlarına Genel Bakış

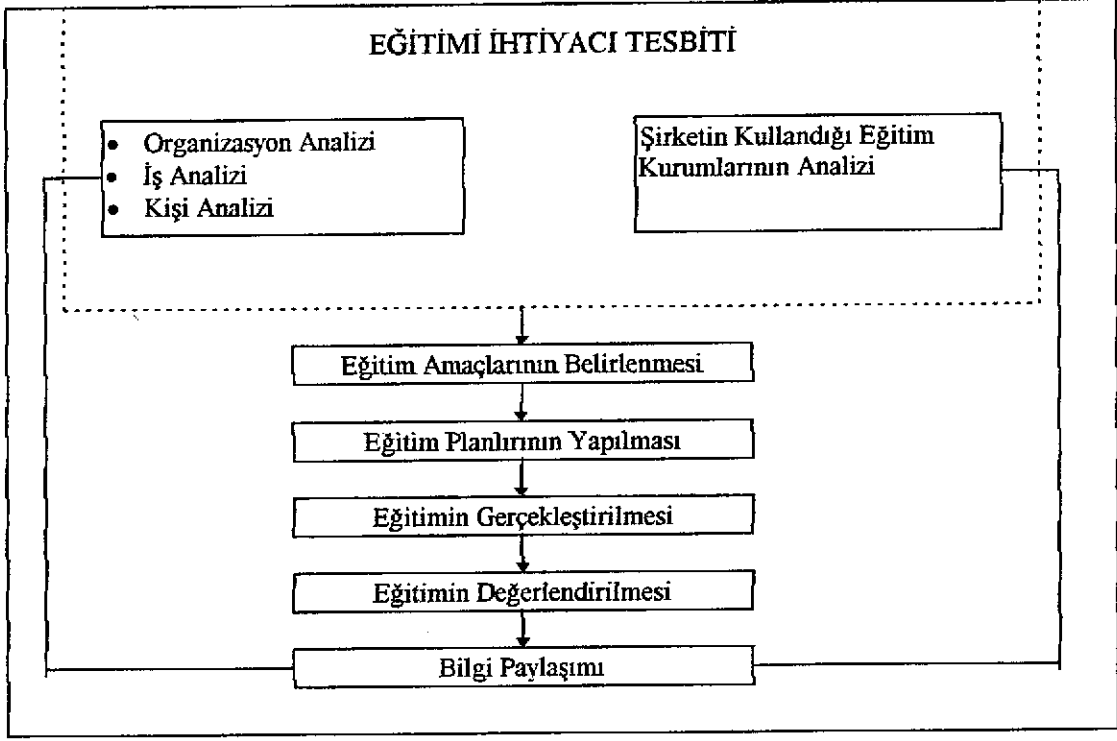
İşletmelerde çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacı ile düzenlenen eğitim programlarının temel amacı çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek ve firmanın çalışmalarına düzenlilik katmaktır. Eğitim çalışmaları ile fireler ve hatalar azalır, ürün ve hizmet kalitesi artar, araç ve gereçlerin yıpratılması önlenir, işgücü devri azalır, çalışanların yükselmesi hızlanır, işgörenlerin kendi kendilerini yönetme becerileri artar.

Eğitim çalışmaları ile yapılmak istenen, çalışanların mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir. İşletme yönetiminde bu amaçlara yönelik eğitim çalışmalarının yapılması, çalışanların gereğinde işlerini yaparken, gerektiğinde de iş ortamı dışında eğitim görmeleri şeklinde ortaya çıkar. Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ve eğitim planlarının yapılması önemli yönetsel işlevlerdir.

Eğitim ve geliştirme süreci öncelikle ihtiyaç tespiti ile başlar. İhtiyaç analizi sonunda eğitim amaçlarının belirlenmesi gerekir. Belirlenen ihtiyaç ve amaçlar doğrultusunda eğitim planları hazırlanır ve eğitim gerçekleştirilir. Eğitim sürecinin en önemli aşamalarından birisi eğitim değerlendirmesidir. Eğitimcilerin ve eğitimin katılımcılarının değerlendirilmesi gerekir. Alınan eğitimler öğrenen organizasyonlar yaklaşımı ile şirket

çalışanları ile paylaşılmalıdır.

Şekil 7. Eğitim Süreci



Kaynak: Eren, H., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Temmuz, 1996, s: 76

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimin amaçlarının tespiti için aşağıdaki şekilde bir çalışma yapılabilir:

İyi bir eğitim planlaması yapabilmek için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları ise, diğer insan kaynakları sistemlerinin bir çıktısı olarak kendini göstermektedir. Entegre bir insan kaynakları sisteminde, tüm alt sistemlerin birbirleri ile uyumlu çalışacağı gözönüne alınırsa, bu çıktı eğitim planlarının temelini teşkil edecektir.

O halde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eğitim planlarında,

- Şirket stratejisi ve hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile yaşanan organizasyonel değişimlere yönelik eğitim ihtiyaçlarının insan kaynakları stratejik planlarına yansıtılması ve eğitim planlarında kullanılması,

- Kişinin performans değerlemesi ile ortaya çıkan ve yapmakta olduğu göreve yönelik eğitim ihtiyaçlarının sağlanması,
- Kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme ile paralel olarak, kişinin kariyer hedeflerine onu hazırlamak ve yeni sorumluluklarını karşılayarak yeterlilik düzeyine ulaşması için alması gereken eğitimlerin planlanması gerekir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında organizasyonun yararlandığı eğitim kaynaklarının da değerlendirilmesi gerekir. Daha önceki dönemlerin eğitim değerlendirmeleri bu açıdan önemli bir bilgi kaynağı olmakla birlikte, insan kaynakları bölümü, modern eğitim olanaklarını ve eğitim ve geliştirmeye ilişkin yenilikleri izleyerek, kullanılan eğitim kaynaklarının etkin olmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde alınan eğitimlerin işe dönüşü olmayacaktır.

Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra, eğitim planlarında, eğitimin amacı, katılımcıların nitelikleri, eğitileceklerin sayısı, eğitimin konusu, eğitim için ayrılan kaynaklar, eğitim süreci, eğitimin zamanı ve maliyeti dikkate alınmalıdır.

Eğitim kaynaklarının tespiti eğitim planlarında önemlidir. Genel olarak bakıldığında iki temel eğitim kaynağı vardır:

- Şirket İçi Eğitim
- Şirket Dışı Eğitim

Şirket içi eğitimlerde kişinin iş üzerinde eğitim alması sağlanmaktadır. Şirket dışı eğitimlerde ise kişi, şirket dışı, özel eğitim yerlerinde eğitimi alır. Her iki eğitimin faydalı ve zararlı yönleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 8.Şirket İçi ve Şirket Dışı Eğitimlerin Yararları:

Şirket İçi Eğitim	Şirket Dışı Eğitim
<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim için kullanılan malzeme, masraf yapılmadığı için giderler azdır. • Katılımcılar iş koşullarına daha kolay uyum sağlarlar. • Öğrenme süresi daha kısadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzman eğitimciler tarafından verildiğinden nitelik yüksek olur. • Maliyet kolaylıkla hesaplanabilir. • İş ortamı dışında gerçekleştirildiğinden adaptasyon kolaydır. Eğitim bölünmez. • Otel veya iyi tasarlanmış bir ortamda olduğu zaman kişilerin motivasyonları artar. • Mesleki veya sosyal çevrenin gelişmesini sağlar.

Şirket İçi ve Dışı Eğitimlerin Sakıncaları:

Şirket İçi Eğitim

- Eğitmen yeterince nitelikli olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşul ve yöntemleri eski olabilir. Yenilikler öğrenilemez.
- Acemilikten dolayı makine ve donanım kayıpları ortaya çıkar.
- Eğitimin bölünmesi ve araya iş girmesi söz konusu olabilir.
- Piyasadaki farklı uygulamalara ilişkin bilgi temin edilemez.

Şirket Dışı Eğitim

- Maliyetler yüksektir.
- Ortam eğitime elverişli olmayabilir.
- Gerçek iş koşullarında yapılmaması işe uyum sorununu getirebilir.
- Uzmanlar her zaman yeterli olamayabilir.
- Katılımcılar, olaya gereken önemi vermeyi, yapılan çalışmanın amacını, gezi veya seyahat şeklinde algılayabilir.

Kaynak: Kaynak, T., Personel Eğitimi, 1994-1995 Eğitim Yılı Yüksek Lisans Ders Notları, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

Planlanan eğitimler, zamanında ve tam katılım sağlanarak gerçekleştirilmelidir. Eğitim esnasında, konu ile ilgili notların bulunduğu bir eğitim kitapçığı sağlanması faydalıdır. Eğitimlerin işe yönelik olması ve geliştirilmesi hedeflenen yeterliliğin iyileştirilmesinde etkin olması gerekir.

Özellikle şirket içi eğitimlerde, eğitim esnasında katılımcıların konsantrasyonunun bozulmayacağı bir ortam sağlanmalıdır. İşle ilgili araya girmeler olabildiğinden gerekli önlem alınmalıdır. Bugün özellikle yöneticilere verilen şirket içi eğitimlerde eğitmen şirket içinden olsa dahi eğitim şirket dışında yapılmaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim sürecinin en önemli aşamalarında birisidir. Gerek eğitmen, gerekse katılımcıların değerlendirilmesi yapılmalıdır. Yapılan değerlendirmelerin sisteme bir geri bildirim olarak dönmesi gerekir.

Eğitimin katılımlarının değerlendirilmesi ilk olarak yöneticisinin gözlemleri ile olmaktadır. Daha sonra yapılan değerlendirmeleri de eğitimin geri dönüşünü gösterebilmektedir.

Eğitmenlerin değerlendirilmesinde eğitim sonrası yapılan anketlerle birlikte katılımcıların değerlendirilmesinden alınan sonuçlar da kullanılmalıdır. Değerlendirmeler sonucunda başarısız eğitimler görülüyorsa, eğitim şirket içinde gerçekleştiriliyorsa,

gerekli revizyon yapılmalı, şirket dışında bir eğitim organizasyonu yapıyor ise yeni eğitim kaynakları araştırılmalı ve daha etkin eğitim kuruluşları bulunmalıdır.

Eğitim katılımcıları eğitimde kazandıkları bilgileri şirket içinde paylaşmaya teşvik edilmelidirler. Öğlen arası toplantılarında yapılabilecek sohbet tarzı prezentasyonlar veya eğitime ilişkin hazırlanmış raporlar, bu açıdan faydalı olabilmektedir. Eğitimde alınan bilginin paylaşılmasını özendirmek için küçük ödüller verilebilir. Eğitimde alınan bilginin paylaşılması eğitime katılan kişinin eğitime daha fazla özen göstermesini de sağlayacaktır.

b. Eğitim İhtiyaç Analizi/Eğitim Planlaması Uygulamasında Yönetim Danışmanlığı

Yönetim danışmanının eğitim ihtiyaçlarını tesbit ederek eğitim planlaması yapma hususunda varmak istediği hedef; müşteri firmanın çeşitli birim ve kademelerinde görev yapan personelin, görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri, çalışma tutum ve davranışları konularındaki mesleki gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek; şirket bünyesindeki mesleki gelişimlerini, çalışma performanslarını ve motivasyonlarını artırıcı nitelikteki bir eğitim planını yönetime sunmaktır.

Yönetim danışmanı sözkonusu çalışmayı aşağıdaki içerikte ve aşamalarla yürütebilir:

- a. Eğitim İhtiyaçları Analizi
 - i. Mevcut organizasyondaki görev çeşitlerini, herbir görevin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum türleri ve düzeyleri bakımından inceler,
 - ii. Personel görev niteliklerini görev türleri bazında tespit eder,
 - iii. Personel bilgi-beceri envanterini çıkarır,
 - iv. Anket yöntemiyle eğitim araştırmasını yapar,
 - v. Mülakat ve gözlem teknikleri ile yapılan değerlendirmeleri ve anket sonuçlarını karşılaştırır,
 - vi. Kurum ve birimler bazında farklı ihtiyaçları, herbir hiyerarşik kademe için tespit

eder,

vii. Eğitim stratejisi ve hedeflerini belirler,

viii. Eğitim ihtiyaçlarını bilgi, beceri, tutum ve davranış boyutlarında tanımlar,

ix. Eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikteki eğitim programlarının tasarımını yapar ve geliştirir.

b. Eğitim Planlaması

i. Yıllık eğitim hedeflerini tesbit eder,

ii. Yıl içerisinde uygulanacak programları, uygulama sırasını, tekrar sayılarını ve katılımcı gruplarının tespit eder,

iii. Eğitim bütçesini program bazında hazırlar,

iv. Eğitim takvimini oluşturur,

5. Eğitim organizasyonu ihtiyaçlarını tespit eder,

c. Uygulama

i. Plana göre eğitimlerin uygulama organizasyonlarını yapar,

ii. Eğitim uygulamalarının program bazında etkinliklerini değerlendirir ve değerlendirmelerini rapor haline getirerek yönetime sunar,

iii. Yıl sonu değerlendirme raporunu hazırlayarak yönetime sunar,

III. BÖLÜM

İŞLETMELERİN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIĞINDAN YARARLANMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Konusu ve Amacı:

Serbest piyasa ekonomisine geçiş ile birlikte yoğun bir şekilde dünya pazarlarına açılan ülkemiz girişimcileri, batıdaki teşebbüs sahiplerinin kendileri ile aynı alanda rekabet eden diğer firmalara karşı üstünlük sağlayabilmek için, zamanında doğru ve etkili yönetim teknolojilerini kullandıklarını farketmişlerdir.

Yönetim teknolojilerini yakından takip edebilmek, ortaya çıkan değişiklikleri ve yenilikleri en kısa sürede fark ederek kendi işletmesinin şartlarına uygun bir şekilde adapte edebilmek için, mütüşebbisler bu konu ile ilgilenmeyi kendisine meslek edinmiş uzmanlardan yararlanmayı tercih etmektedirler. Bu uzman kişiler, zaman içerisinde kendilerine yönetim danışmanı adını veren ve dünyanın her yerinde hızlı bir şekilde yayılan ve çoğalan kişilerdir.

Batıdaki bu gelişmelerden ülkemizin uzak kalması söz konusu olamayacağı için ülkemizde de aynı alanda çok ciddi gelişmeler olmaktadır. Ülkemizdeki tarihi gelişimine bakıldığı zaman, daha bundan beş sene öncesine kadar sadece ve sadece Türkiye'deki çok büyük işletmeler tarafından hem de yurt dışı kökenli danışmanlık firmaları tercih edilerek böyle bir konuda işbirliğine gidilirken, günümüzde yerli sermaye ile kurulmaya başlayan danışmanlık firmalarının sayısı küçümsenmeyecek kadar çoğalmıştır. Bu tezin hazırlanması sırasında yapılan çalışmalar ve görüşmeler doğrultusunda, artış trendinin daha birkaç yıl bu şekilde gideceği sonucu da çıkarılabilir.

Bu araştırmada, ülkemizdeki yerli sermaye ile faaliyet göstermekte olan işletmelerin, insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken ne ölçüde yönetim danışmanlarından yararlandıkları ve işletmelerinde faaliyet gösteren yönetim danışmanlarına hangi gözle baktıkları tesbit etmeye çalışılmıştır.

Araştırmada özellikle cevap aranılan alanlar aşağıdaki gibi olmuştur:

1. Ülkemizde nerede ise her gün yeni bir tane yönetim danışmanlık firması açılırken, gerçekten bu konudaki çalışmalara böyle ciddi bir talep var mıdır?
2. Ülkemizde işletmeler yönetim danışmanlığı hizmetine hangi gözle bakmaktadır?
3. Yönetim danışmanlarından almış oldukları hizmetin sonunda işletmelerin beklentileri neler olmaktadır? Yapılan hizmetin sonunda ortaya çıkan sonuç tarafları tatmin etmekte midir?
4. İnsan kaynakları foksionlarının hangisi/hangilerinden yönetim danışmanlığı hizmetleri çerçevesinde yararlanmışlardır?
5. İlerleyen dönem içerisinde bu hizmetlerden ve aynı yönetim danışmanı eli ile yararlanmayı tekrar düşünmekte midirler?
6. Tamamen müteşebbisin istekleri doğrultusunda üçüncü ve tarafsız bir göz olarak firmaya gelen yönetim danışmanına profesyoneller hangi gözle bakmaktadır? Nasıl yaklaşmaktadırlar?
7. Yönetim danışmanlığı müessesesinin ülkemiz açısından geleceği nasıl olacaktır?

Yapılan çalışma sonunda yukarıda sayılmış bulunan konular ile ilgili sonuçlar elde etmeye ve bu sonuçlardan hareketle geleceğe, yönetim danışmanlığı ile ilgili konularda projeksiyon yapılmaya çalışılmıştır.

B. Araştırmanın Önemi

Yapılmış olan bu çalışma, yerli sermaye ile çalışan işletmelerin profesyonellerinin ve müteşebbislerinin, yönetim danışmanlığı müessesine olan yaklaşımlarını görebilmek ve ülkemizde gelecekte işverenler ile yönetim danışmanları arasındaki ilişkiyi tahmin edebilmek açısından önemlidir.

Belli bir standardı olmayan, gözle görülüp, elle tutulamayan bir çalışmayı müteşebbislerin hizmetine sunarak, onların işletmeleri lehine olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlayabilmek oldukça zor bir iştir.

Dolayısı ile ülkemizdeki yönetim danışmanlarının, şunda bu etkinlikle hizmet sunup sunamadıkları müteşebbislerin yönetim danışmanlarının performansları ile ilgili

düşüncelerinde gıfzlidir.

Bu performans notu, geleceğe de yansıyacak ve işletmelerin insan kaynaklarını olumlu veya olumsuz etkileyerek işletmelerin başarılarını etkileyecektir.

C. Araştırmanın Metodolojisi

1. Örnekleme

Bu araştırma yerli sermaye ile faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerimiz üzerinde uygulanmıştır.

Yabancı kökenli firmaların yurt dışındaki merkezleri zaten yönetim danışmanlığı ile ilgili konulara hiç yabancı olmadıkları için, varmak istediğimiz sonuçları ortaya çıkarmak açısından, ülkemizin en azından bu konu ile ilgili gerçeklerini temsil etmeyeceği düşüncesi ile, yabancı sermayeli firmalara araştırmada yer verilmemiştir.

Araştırma, çoğunluğu İstanbul'da faaliyet gösteren, fakat bir kısmının Anadolu'nun değişik yerlerinde faaliyet göstermekte olan yatırımları bulunan işletmeler ile yapılmıştır. Bu işletmelerin toplam sayısı 25 adet olarak planlanmıştır. Herbir işletmeden iki profesyonel üst ve/veya orta kademe yönetici olmak üzere 50 kişiye ulaştırılmıştır. Aslında böyle bir anketin asıl hedefinin müteşebbisler olması en doğal olan düşüncedir. Bu araştırma için başlangıçta böyle bir hedef benimsemekle birlikte, müteşebbislere direkt ulaşabilmek mümkün olmadığı ve böyle bir araştırma için direkt olarak ulaşmak sağlıklı bir yöntem olacağı için, daha sonra araştırma grubu profesyonel yöneticiler olarak tesbit edilmiştir.

Kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yürüten, vizyon sahibi işletmeleri gözardı edersek, yönetim ve insan kaynakları konusunda Anadolu'da daha henüz alınması gereken çok yolun olduğu bilinmektedir.

İstanbul bütün konularda olduğu gibi bu konuda da Anadolu'ya öncülük edeceği için, işletme alanındaki hemen hemen bütün uygulamalar İstanbul üzerinden Anadolu'ya geçeceği varsayımıyla, böyle bir araştırmanın kapsamı İstanbul ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmada hedeflenen kitlenin (50 kişinin) %70'ine bizzat gidilerek anketler elden teslim edilmiş, gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bizzat gidilemeyen %30'luk dilim ile ise

önce bir telefon görüşmesi yapılarak, bu görüşmede gerekli açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra da anket metni fakslanarak doldurmaları istenmiştir.

Araştırma sonrasında dikkat çekici bir nokta olarak belirtmekte faydalı olacak bir nokta da: Telefon ile görüşme yapıldıktan sonra fakslamak sureti ile gönderilen anketlerin geri dönüş oranı oldukça düşük olmuştur. Araştırmada hedef seçilen 50 kişiden 35 kişi ile ya mülakat yapılarak veya anketi bizzatı doldurmak sureti ile görüşleri alınmıştır.

2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama yöntemi olarak bu araştırmada anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. İşletmelerimizin yoğun bir tempo içerisinde çalışıyor olmaları, araştırmamızın muhatabı yöneticilerin işlerinden zaman ayırarak böyle bir anketi cevaplamaya çalışmalarını engellediği için, mülakat yöntemi de veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

Mülakat yapılan yöneticilere, anket için hazırlanmış olan soru listesindeki sorular yöneltilmiş, yöneticiler, zaman zaman bu soruların dışına çıkarak başka alanlarda da açıklamalarda bulunmuşlardır.

Araştırma sırasında anketlerde ve mülakatlarda iki ayrı grup içerisinde sorular yansıtmaya ve cevaplar almaya çalışılmıştır. Birinci grupta demografik bilgileri ortaya koymayı, ikinci grupta ise asıl konumuz olan yönetim ve insan kaynakları konularında yönetim danışmanlığı ile ilgili görüş ve düşünceleri ortaya koymayı amaçladık.

Birinci gruptaki demografik bilgiler kısmında, çalışmamıza katılan yöneticilerimize, cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, işletmedeki görevleri, bu şirketteki kıdemleri, toplam iş tecrübeleri, çalıştıkları şirketin hangi sektörde faaliyet gösterdiği,, şirketin kaç yılında kurulduğu ve toplam kaç çalışanı bulunduğu soruları sorulmuştur.

Araştırmanın ikinci grup sorularında ise toplam onaltı soru sorulmuştur. Bu araştırmada belli bir hipotezden yola çıkılarak, onu gerçeklemeye yönelik bir amaç olmadığı, bir konu ile ilgili olarak bir araştırma yaparak bir sonuca varmak (exploratory research) istenildi için ankette bulunan sorular belli bir konu ile ilgili bilgi almaya ve tutum ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın birinci sorusu, şimdiye kadar herhangi bir konuda işletmelerin yönetim

danışmanlığı hizmeti alıp almadıklarını öğrenmek amacı ile sorulmuştur.

İkinci soru, eğer danışmanlık hizmeti alındı ise hangi alan veya alanlarda işletmelerin bu hizmetten yararlandıklarını ortaya koymak için sorulmuştur.

Araştırmanın üçüncü sorusu, işletmelerin hangi tür danışmanlık ile çalıştıklarını öğrenmek için hazırlanmış olan bir sorudur.

Dördüncü soru, alınan hizmetin sonuçları ile ilgili olarak yöneticilerin genel memnuniyet derecelerini ortaya koymaya yöneliktir.

Beşinci soru hangi sebep/sebepler yüzünden işletmelerin işlerinde danışman kullanmayı tercih ettiklerini öğrenmek için sorulmuştur.

Altıncı soruda, daha önce alınan bir danışmanlık hizmetinden memnun kalınmadığının vaki olup olmadığı, yedinci soruda da böyle bir şey varsa bunun sebebinin ne olduğu sorulmuştur.

Araştırmanın onikinci sorusu, işletmelerimizin, insan kaynakları fonksiyonlarından hangi alan/alanlarda danışmanlık hizmetinden yararlandıklarını öğrenebilmek amacı ile yöneticilerimize sorulmuştur.

Onüçüncü soruda insan kaynakları uygulamalarının danışmanlar tarafından firmada gerçekleştirilmelerinden sonra olumlu değişiklikler olup olmadığını, ondördüncü soruda ise olumlu sonuç alınmadı ise bunun sebeplerini öğrenebilmek amaçlanmıştır.

Onbeşinci soruda, insan kaynakları ile ilgili danışmanlık çalışmaları sonrasında firmada görülen olumlu sonuçların neler olduğu sorulmuştur.

Onaltıncı soruda ise yönetim danışmanı ile, insan kaynakları danışmanlığı projeleri süresince kim ya da hangi birimlerin beraber çalıştığı sorulmuştur.

3. Verilerin Analizi

Araştırma için her firmadan iki kişi ile mülakat veya anket yapılmıştır. Firmalardan araştırmaya katılan yöneticiler, ya firmanın üst düzey yöneticileri veya orta kademe yöneticiler olmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi, anketler firmalara tek tek gidilerek veya faks yolu ile çalışmanın muhataplarına ulaştırılmış ve 10 günlük süre içerisinde kendilerinden bu çalışmayı doldurmuş olarak iade etmeleri istenmiştir. Fakat maalesef yöneticilerimizin çok yoğun iş tempoları sebebi ile anketi dolduramamaları sebebi ile kendileri ile mülakat yapılması teklif edilmiş ve kabul eden yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır.

Daha sonra mülakat ve anketlerden toplanan veriler değerlendirmeye alınmış, verilerin tasnif ve analizi yapılmıştır. Çok büyük bir kütleyle ulaşılamaması ve anketin içeriği sebebi ile çok detaylı incelemelere gidilmemiş ve basit istatistik teknikler ile yetinilmiştir.

D. Bulgular Ve Yorum

1. Kişiyeye ve İşletmeye Yönelik Bilgiler

Araştırmanın demografik bilgilerinin bulunduğu birinci bölümüne ilişkin veriler aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

a. Cinsiyet

Araştırmamıza cevap veren 35 kişiden 4 kişi (%11) kadın, 31 kişi (%89) de erkektir.

b. Yaş

Yaş grupları açısından grup incelendiğinde 4 kişi (%11) 30 yaşın altında olduğunu, 26 (%77) kişi, 30 ile 44 yaşları arasında olduğunu ve 5 kişi (%12) de 45 ve yukarısı yaşlarda olduğunu ifade etmişlerdir.

c. Eğitim Durumu

Eğitim durumları ile ilgili olarak verdikleri cevapta 3 kişi (%10) lise mezunu olduğunu, 27 kişi (%78) üniversite mezunu olduğunu, 4 kişi (%11) yüksek lisans derecesine sahip olduğunu ve 1 kişi de (%1) doktora derecesi olduğunu belirtmişlerdir. Anketimize ve mülakatımıza katılan yöneticilerin 7'si (%20) üst düzey yönetici iken 28 tanesi (%80) ise orta kademe yönetici olarak çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

d. Şirket ve Toplam İş Kıdemi

Şirketteki kıdemleri konusunda 1 kişi (%1) 1yıldan az bir süredir o şirkette çalıştığını

belirtmiştir. 7 kişi (%20) 3 yıldır o şirkette çalıştıklarını belirtirken, 23 kişi (%68) 4-8 yıl arasında bir süredir o şirkette çalıştıklarını ve 4 kişi (%11) de 9 ve daha fazla yıldır o şirkette çalıştıklarını belirtmişlerdir. Toplam iş tecrübeleri ile ilgili soruda 8 kişi (%21) 5 yıldan az tecrübesi olduğunu, 23 kişi (%68) 12 yıla kadar tecrübesi olduğunu ve 4 kişi (%11) de 12 ve daha fazla yıldır iş hayatının içinde olduğunu belirtmiştir.

e. Şirketin Faaliyet Alanı

Araştırmaya katılan şirketlerin sektörleri de bilgisayar ve iletişim, reklam, hizmet, inşaat, ısıtma, tekstil, petrol, finans, kimya ve makine olarak sayılabilir.

f. Şirketin Faaliyet Süresi

Şirketlerden 5 tanesi (%20) 25 yıldan fazla bir zamandır faaliyet göstermekte olduklarını, 13 tanesi (%52) 10 ile 25 yıl arasında bir süredir faaliyet göstermekte olduklarını ve 7 tanesi de (%28) 10 yıldan az bir süredir faaliyet göstermekte olduklarını belirtmişlerdir.

g. Personel Sayısı

Bu şirketlerden 16 tanesi (%64) 250 ile 600 arasında personel çalıştırdığını ve 9 tanesi de (%36) 50 ile 250 arasında personeli olduğunu belirtmiştir.

Anketimizdeki 1,4,6,13 numaralı soruların sadece bir tek seçeneğine cevap verme hakkının olduğu, onun dışında kalan çoktan seçmeli soruların ise birden fazla seçeneğine cevap verme hakkının olduğu sorular olduğu bütün anket ve mülakat katılımcılarına tek tek açıklanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ankete ve mülakata cevap veren herkes için ortak bir kelime kullanılacak ve katılımcı olarak anılacaklardır.

2. Danışmanlık Hizmeti İle İlgili Bilgiler

Anketimizin ikinci grup soruları ile ilgili cevaplar ve cevaplardan çıkarılabilecek yorumlar aşağıdaki gibidir:

a. Danışmanlıktan Yararlanma

Çalışmanın birinci sorusunda katılımcılara şimdiye kadar herhangi bir konuda

danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorulmuştur. Bu soruya bütün anket ve görüşme katılımcıları olumlu bir yanıt vermişlerdir.

Şimdiye kadar herhangi bir konuda danışmanlık hizmeti aldınız mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	35	%100
Hayır	—	—

Tablo.1. Danışmanlıktan Yaralanma

b. Danışmanlıktan Yararlanılan Konular

Çalışmanın ikinci sorusu katılımcıların bir üst soruda aldıklarını ifade ettikleri danışmanlık hizmetlerinin neler olduğunu öğrenmeye yönelik olarak sorulmuştur. Katılımcıların tamamı bir mali müşavirlik hizmeti aldıklarını ifade etmişlerdir. Böyle bir danışmanlık hizmetinin yanısıra, 3 katılımcı finans konusu ile ilgili olarak danışmanlık hizmeti aldıklarını, 6 katılımcı teknik/üretim konularında danışmanlık hizmeti aldıklarını, 12 katılımcı hukuk ile ilgili konularda danışmanlık hizmeti aldıklarını, 29 katılımcı bilgi işlem ile ilgili konularda danışmanlık hizmeti aldıklarını, 8 katılımcı ISO 9000 ve kalite belgelendirme konularında danışmanlık hizmeti aldıklarını, katılımcıların tamamı eğitim ile ilgili konularda danışmanlık hizmeti aldıklarını, 5 kişi dış ticaret/işlemler konularında, 20 kişi yönetim ve organizasyon konularında ve 28 kişi de insan kaynakları konularında danışmanlık hizmeti aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu konulara verilen cevaplardan da kolayca görüleceği gibi birçok firma birden fazla konularda danışmanlık hizmeti almışlar ve hala almaya devam etmektedirler. Mali konularda alınan danışmanlık hizmetleri kanuni bir yükümlülük olduğu için bütün firmaların bir mali müşavirinin olması doğaldır. Mali müşavirlik ile eş frekanslı olan eğitim konularındaki danışmanlık hizmetleri ise hem kurum içi, hem de genele açık eğitimlerden yöneticilerimizin ve firmalarında çalışan diğer işgörenlerin yararlandıklarını göstermektedir. İşletmelerimiz artık verimli bir şekilde çalışabilmenin en önemli adımlarından birinin eğitim olduğunu anlamışlardır ve bu

çerçevede hareket etmektedirler.

Alınan danışmanlık hizmetlerinden en yüksek oy alan diğer bir hizmet de bilgi işlem konularında olmaktadır. Firmalarımız artık bilgisayar teknolojilerini hem yazılım hem de donanım olarak çok yakından takip etmeyi, en son yenilikleri kendi bünyelerinde bulundurmaya ve bunu bir danışman eli ile yakından takip etmeye başlamışlardır.

Yönetim ve insan kaynakları konularındaki danışmanlık hizmetleri de %80 oy alarak oldukça ilgi gören ve gereği anlaşılan hizmetlerden olduğunu göstermiştir. Günümüzde yönetim danışmanlığı eli ile yapılan hizmetlerin çeşitliliği de gittikçe artmaktadır. Danışmanlık firmaları insan kaynakları ve onun ilgili organizasyon ve eğitim konularında faaliyetlerini sürdürürken diğer bir taraftan ISO 9000 ile ilgili projelerde de yer almaktadırlar. Dolayısı ile günümüz Türkiye'si'nin yükselen yıldızı ISO 9000 kavramı da artık yönetim danışmanlık firmaları tarafından verilen hizmetler yelpazesine girmiştir. %22 oranında bir oy alan ISO 9000 çalışmalarının gelecekte daha fazla oranlara çıkacağını tahmin etmek kolaydır.

Eğer danışmanlık hizmeti aldıysanız aşağıdaki alanlardan hangisinde veya hangilerinde bu hizmetlerden yararlandınız?

	Frekans	Yüzde
Muhasebe	35	%100
Finans	3	%8
Pazarlama ve	—	—
Yönetim ve Organizasyon	20	%57
İnsan Kaynakları	28	%80
Teknik/Üretim	6	%17
Hukuk	12	%24
Dış İşlemler	5	%14
Bilgi İşlem	29	%82
Kalite Belgelendirme	8	%22
Eğitim	35	%100
Diğer	—	—

Tablo.2. Danışmanlık Hizmetinden Yararlanılan Konular

c. Hangi Tür Danışmanlardan Yaralanıldı?

Çalışmamızın üçüncü sorusunda katımcılara danışmanlık hizmetinin hangi tür danışmanlar tarafından sağlandığını ortaya çıkarmaya yönelik olarak sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında %100 oranında mali müşavirlik firmaları ile karşılığı görülecektir. Bunun dışında %8 oranında bağımsız olarak çalışmakta olan danışmanlardan hizmet almayı tercih ettiklerini, %28 oranında üniversitede çalışmakta olan akademisyenlerden hizmet almayı tercih ettiklerini ve %80 oranında ise çok fonksiyonlu ve yerli sermaye ile faaliyet yürüten danışmanlık firmalarını tercih ettiklerini öğrenmekteyiz. Firmalarımızın yerli sermaye ile faaliyet göstermekte olan danışmanlık firmalarını tercih etmeleri oldukça dikkat çekicidir. Ülkenin şartlarını ve ekonomik yapısını anlayan, insanını ve kültürünü bilen, o şartlar içerisinde yetişerek yönetim danışmanı olabilmiş insanların müteşebbisler tarafından tercih edilmesi, burada bize yol göstermektedir. Müteşebbislerimiz karar aşamasında birçok faktörü gözönüne almaktadır, fakat bir yerli firmayı tercih etmelerinin en büyük sebebi biraz önce belirtilmiş olan yaklaşımdır.

Almış olduğunuz danışmanlık hizmeti size hangi tür danışmanlar tarafından uygulandı?

	Frekans	Yüzde
Akademisyenler	10	%28
Halen bir firmaya bağlı olarak çalışmayan	3	%8
Mali Müşavirlik Firmaları	35	%100
Denetim Firmaları	_____	_____
Çok fonksiyonlu yerli danışmanlık firmaları	28	%80
Çok fonksiyonlu yabancı danışmanlık firmaları	_____	_____
Diğer	_____	_____

Tablo.3. Hangi Tür Danışmanlardan Yararlanıldı?

d. Beklentilerin Karşılanma Derecesi

Katılımcılara dördüncü soru olarak, alınan danışmanlık hizmetleri ile ilgili genel kanaatleri sorulmuştur. Cevap veren katılımcıların 8'i, çalışmalardan çok daha fazla şeyler beklediklerini ama genel sonuçlar itibariyle bu beklentileri karşılayacak sonuçlar alamadıklarını, dolayısı ile memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir. 14 kişi, normal etkinlik ve kalitede sonuçlar aldıklarını, 13 kişi de almış oldukları hizmetten beklediklerinin üstünde sonuçlar aldıklarını, dolayısı ile memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Danışmanlık hizmeti genel olarak soyut çerçeveli olan, faydaları hemen farkedilmesi zor olan, biraz sabır ile beklemek gerektiren bir hizmettir. Burada anket açısından dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da çalışmanın bu sorusunun muhatabının işletmedeki profesyonellerden ziyade müteşebbisler olması idi. Çünkü yönetim danışmanını firmaya çağırın ve ona kendisinden neler beklendiğini söyleyen kişi genellikle işletmenin sahibi olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının sorulması gereken kişi de dolayısı ile müteşebbisler olmalıdır. Fakat müteşebbislerimize bu konu ile ilgili çalışmada ulaşma imkanının olmaması sebebi ile en azından profesyonellerin görüşlerini alabilmek için böyle bir soru sorulmuştur.

Dikkat edilmesi gereken ikinci bir nokta da, ya danışmanın gerçekten kendisinden beklenen performansı sergileyemediği veya danışmanın işletmede yapmış olduğu çalışmaların beraberinde gelen değişim hareketi ile birçok insanın olumsuz olarak etkilenmeleri ve bu etkilenmenin doğal tepkisi olarak konu ile ilgili olumsuz tepki vermeleri de olabilir. Tabii olarak bu durumun tersi de geçerlidir. Yani danışman ile birlikte firmadaki değişimlerden kendi lehlerine sonuç çıkaran yöneticilerin bu ankete olumlu oy vermeleri ihtimalinin olması da bizi yanlış sonuçlara götürebilir.

Almış olduğunuz danışmanlık hizmeti/hizmetleri konusunda genel kanaatiniz nedir?

	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değiliz.	—	—
Memnun değiliz, çok daha fazla şeyler umuyorduk.	8	%22
Normal etkinlik ve kalitede hizmet aldık.	14	%40
Verilen hizmetten	13	%37
Beklentilerimizin çok üzerinde sonuçlar aldık. Verilen hizmetten memnunuz.	—	—

Tablo.4. Beklentilerin Karşılama Derecesi

e. Danışmanı Tercih Etmenin Nedeni

Anket çalışmamızın beşinci sorusu, işletmelerimizin danışman ile çalışmayı tercih etmelerinin sebebinin ne olduğudur. 16 kişi bu sorumuza danışmanların objektif oldukları için tercih edildiklerini, 18 kişi sorunların tesbitine ve problemlerin çözümlerine profesyonelce yaklaşımları sebebi ile tercih edildiklerini, 6 kişi, danışmanın sahip olduğu bilgi ve deneyimlerden konu ile ilgili işgörenlerin de yararlanmaları gerektiğine inanıldığı için tercih edildiklerini ve 11 kişi de danışmanların uzman oldukları konudaki en son bilgi ve teknolojiye rahatlıkla ulaşarak firmalara bunu transfer edebildikleri için tercih edildiklerini ifade etmişlerdir.

İşlerinizde danışman kullanmayı tercih etmenizin sebebi nedir?

	Frekans	Yüzde
Objektif olmaları	16	%45
Sorunların tesbitine ve problemlerin çözümlerine profesyonelce yaklaşımları.	18	%51
Bilgi ve deneyimlerinden konu ile ilgili işgörenlerin de yararlanmaları.	6	%17
Şirket mahremiyetinin	—	—
Konu ile ilgili en son bilgi, teknoloji ve donanıma rahatlıkla ulaşmaları.	11	%31
Diğer	—	—

Tablo.5. Danışmanı Tercih Etmenin Nedeni

f. Danışmanlık İle İlgili Hizmetlerdeki Memnuniyet Derecesi

Araştırmanın altıncı sorusu, daha önce sorulmuş olan bir soruyu test etmek amacı ile sorulmuş olan bir sorudur. Bu soruda, alınan yönetim danışmanlığı hizmetinden memnun kalınıp kalınmadığı araştırılmakta ve daha önceden sorulmuş olan bir soruya cevap veren katılımcıların bu konudaki görüşlerini tutarlılık açısından test etmektedir. Bu soruya 12 kişi, almış oldukları yönetim danışmanlığı hizmetinden memnun kalmadıklarını belirten ifadeler kullanmışlardır. Takip eden yedinci soruda bu memnuniyetsizliğin sebebi sorulmuştur. Katılımcılardan 4 kişi, danışmanın maliyetinin firmaya sağladığı faydadan az olduğunu, 7 kişi, çalışmaların kurumun diğer çalışanları tarafından benimsenemediği, öğrenilemediği, dolayısı ile memnun

olmadıklarını, 3 kişi, kuruma verdikleri hizmetin raporlamasının ve geri beslemesinin yeterli etkinlikte yürütülemediğini, 1 kişi danışmanın vermiş olduğu hizmetin güncel ve geçerli içerikte olduğunu düşünmediğini ve 3 kişi de, danışmanlık hizmetinin süresinin oldukça uzun olduğunu, bu sebepten dolayı memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bir danışmandan daha önce aldığımız herhangi bir hizmetten memnun kalmadığınız oldu mu?

	Frekans	Yüzde
Evet	12	%34
Hayır	23	%66

Tablo.6. Danışmanlık Hizmeti İle İlgili Memnuniyet Derecesi

Eğer cevabını "evet" ise, bunun sebebi nedir?

	Frekans	Yüzde
Danışmanın maliyetinin kuruma sağladığı faydadan yüksek olması.	4	%33
Verdiği hizmetin güncel ve geçerli içerikte olmaması.	1	%8
Yaptığı çalışmaların, kurumun diğer çalışanları tarafından benimsenememiş ve öğrenilememiş olması.	7	58
Yapılan çalışmalar ile ilgili raporlamanın, danışman tarafından yeterli etkinlikte yürütülememesi.	3	25
Danışmanlık hizmeti süresinin uzun olması.	3	25
Diğer	_____	_____

Tablo.7. Hangi Sebepler Memnun Olmayı Sağladı?

g. Danışmanlık Hizmetine Başvurma Sıklığı

Anket katılımcılarına şu ana kadar almış oldukları danışmanlık hizmetinin/hizmetlerinin sayısı sorulmuş ve bu soruya 6 firma yetkilisi 1 kez danışmanlık hizmeti aldıklarını, 13 firma yetkilisi iki kez danışmanlık hizmeti aldıklarını ve 6 firma yetkilisi de ikiden fazla danışmanlık hizmeti aldıklarını ifade etmişlerdir.

Danışmanlık hizmeti bir süreçtir. Bu sürecin pek çok aşaması vardır. Bu aşamalar zaman zaman firma sahipleri ile danışmanlar arasında gerçekleşen protokoller ile yürütülürler. Danışman tarafından verilen bütün hizmetlerin belli bir bekleme ve izleme döneminin olması doğaldır. Danışman bu bekleme süresi içinde, yapılmış olan çalışmanın firma ile ne kadar uyumlu olduğunu test eder ve gerekirse belirlil bir sürenin sonunda yapılmış olan çalışmalar ile ilgili revizyonlara gider. Yukarıdaki soruya cevap veren katılımcıların cevaplarını hem bu çerçevede yani büyük bir projenin aşamaları olarak da düşünebilir ve katılımcıların almış oldukları danışmanlık hizmeti sayısını bu düşünce çerçevesinde vermiş olduklarını da düşünebiliriz, hem de firmalarımızın aynı veya farklı zamanlarda birden fazla konuda yönetim danışmanlığı almış oldukları şeklinde de düşünebiliriz.

Şimdiye kadar kaç defa danışmanlar ile birlikte çalıştınız?

	Frekans	Yüzde
1 kere	6	%24
2 kere	13	%52
2'den fazla	6	%24

Tablo.8. Danışmanlık Hizmetine Başvurma Sıklığı

h. Danışmanlık Talebi

Araştırmanın onuncu sorusunda katılımcılara ileride başka alanlarda da danışmanlık hizmeti almayı düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda sadece bir firma olumsuz görüş bildirmiştir. Diğer firmaların temsilcileri, insan kaynakları ile ilgili sistemlerin kurulması, mevcut sistemlerin revize edilmesi, eğitim ve reorganizasyon gibi konularda hizmet almak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılara bu soru sorulurken kendilerini bir müteşebbis yerine koyarak karar

vermeleri gerektiği ifade edilmiştir.

İleride başka alanlarda da danışmanlık hizmetinden yararlanmayı düşünür müsünüz?

	Frekans	Yüzde
Evet	34	%97
Hayır	1	%3

Tablo.9. Danışmanlık Talebi

ı. Hangi Sebepler ile Danışman Tercih Edildi?

Çalışmamızın onbirinci sorusunda yöneticilere, hangi sebeplerin firmaları yönetim danışmanlığı firmalı ile çalışmaya ittiği şeklinde bir açık uçlu soru sorulduğunda; yönetsel problemler, çok

hızlı ve kontrolsüz büyüme, profesyonelce bir yönetim anlayışının oturtulması amacının güdülmesi, insan kaynakları seçme ve yerleştirme çalışmalarından daha etkili sonuç alabilmek amacının ön planda olması, kurum içi ve genele açık eğitimlere katılmak yolu ile firma kültürünü yükseltmek, işleri personel eli ile daha etkili ve verimli yapılabilir hale getirebilmek, kurumsallaşabilmek, başkalarının gözü ile işletmeyi değerlendirebilmek ve insan kaynaklarını daha verimli bir hale getirmek maksadı ile uygulanması gereken sistemlerin geliştirilmesi amacı ile danışmanların tercih edildiği ifade edilmiştir.

j. Danışmanlıktan İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Yararlanılan Konular

Çalışmanın onikinci sorusunda, yönetim danışmanları eli ile hangi insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili çalışmaların yapıldığı sorulmuştur. Bu soruya firmaların tamamı yönetici/personel eğitimi, 28 kişi personel seçme ve yerleştirme, 4 kişi, personel planlama, 4 kişi, performans değerlendirme, 20 kişi, organizasyon/reorganizasyon konularında firmalarında danışmanlık çalışmalarının yapıldığını belirtmişlerdir. 3 kişi de işdeğerleme ve ücretlendirme ile ilgili çalışmaların firmalarında yapıldığını fakat sonuç alınmadığını ifade etmişlerdir.

Bu tablo ülkemizdeki insan kaynakları yönetimine ilişkin anlayışın tam olarak bir fotoğrafını vermesi açısından oldukça önemlidir. Henüz ülkemiz işletmeleri için insan kaynakları yönetimi kavramı, hem departmantal bir birim olarak, hem de dışarıdan profesyonel anlamda alınan bir

hizmet olarak büyük bir çoğunlukla personel seçme ve yerleştirmenin ötesine geçmemektedir. İşletmelerimizin diğer insan kaynakları çalışmaları hakkında bilgileri ve ilgileri yoktur. Öyle çalışmaların gereğine ve yararına şu aşamada yöneticilerimiz ve müteşebbislerimiz inanmış değillerdir.

Firmanızda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından hangisi/hangileri için danışmanlık hizmetlerinden yararlandınız?

	Frekans	Yüzde
Personel	28	%80
Personel Planlama	4	%11
İşdeğerleme	3	%8
Ücret Yönetimi Sistemi	3	%8
Kariyer Planlama	—	—
Performans Değerleme	4	%11
Personel/Yönetici Eğitimi	35	%100
Organizasyon/Reorganizasyon	20	%57
Diğer	—	—

Tablo.10. Danışmanlıktan İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Yararlanılan Konular

k. Danışmanlığın Etkisi

Çalışmamızın bir diğer sorusu, alınan danışmanlık hizmetleri ile birlikte firmada olumlu ve somut değişikliklerin olup olmadığı, eskiye göre böyle bir değişikliğin görülüp görülmediği idi. Bu sorumuza 27 kişi olumlu görüş bildirmiş ve 6 kişi de olumsuz görüş bildirmiştir. Olumsuz görüş bildirenlerden 5 kişi, kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenememesi sebebi ile olumsuz görüş bildirdiklerini, 3 kişi, danışman tarafından firmada yanlış uygulamalar olduğunu, 3 kişi yönetim danışmanının konusuna hakim olmadığını, 2 kişi yönetim danışmanının standart uygulama yöntemleri kullandığı için firma gerçekleri ile kurulan sistem

arasında ilgi bulunmamaması sebebi ile olumlu değişiklikler olmadığını belirtmişlerdir.

Yönetim danışmanının insan kaynakları ile ilgili çalışmalarından sonra, firmada eskiye göre olumlu değişiklikler oldu mu?

	Frekans	Yüzde
Evet	27	%77
Hayır	6	%17
Cevap	2	%6

Tablo.11. Danışmanlığın Etkisi

Eğer cevabınız “hayır” ise, böyle bir çalışmanın başarısız olmasının sebebi nedir?

	Frekans	Yüzde
Yönetim danışmanının firma gerçeklerini anlayamaması.	3	%50
Standart uygulama yöntemleri ile konuya yaklaşma.	2	%33
Yönetim danışmanının konusuna hakim olmaması.	3	%50
Kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenememesi.	5	%83
Kurulan sistemin, kullanıcılar tarafından yanlış uygulanması.	—	—

Tablo.12. Başarısızlık Nedenleri

Araştırmanın bu sorusunun değerlendirmesi olumsuz cevap veren altı kişi üzerinden yapılmıştır. Farkedileceği gibi verilen cevapların hepsi firmaya gelen yönetim danışmanından kaynaklanan olumsuzluklar olarak yansıtılmakta ve bu duruma göre cevaplar verilmektedir. Sistemin asıl uygulayıcılarına yönelik bir eleştiri olmamaktadır. Bu olumsuz tablonun sebebi, daha önceden ifade ettiğimiz gibi yeniliklere ve değişime tepki olabilir.

I. Danışmanlık İle Birlikte Gelen Olumlu Değişiklikler

Çalışmanın onbeşinci sorusunda, insan kaynakları danışmanlığı sonucu firmalarda görülen olumlu değişikliklerin neler olduğu sorulmuştur. Bu soru için 21 kişi, personelin motivasyonunun arttığını, 17 kişi, işgücü devrinin azaldığını, 9 kişi firmada hatalı iş oranının azaldığını, 12 kişi, kaliteli iş oranının arttığını ve 14 kişi de, personel arasında iletişimin geliştiğini belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları danışmanlığı ile birlikte firmada görülen somut ve olumlu sonuçlar nelerdir?

	Frekans	Yüzde
Personelin motivasyonu arttı.	21	%77
İşgücü devir oranı azaldı.	17	%62
Personel arasındaki diyalog/iletişim gelişti.	14	%51
Ücretler yükseldi.	_____	_____
Hatalı iş yapma miktarımız azaldı.	9	%33
Kaliteli iş yapma ve sonuç alma miktarımız arttı.	12	%44
Diğer	_____	_____

Tablo.13. Danışmanlık Hizmeti İle Gelen Olumlu Değişiklikler

m. Danışmanın İşletmedeki Yardımcısı

Çalışmamızın son sorusu olarak da firmalarda, insan kaynakları konusundaki danışmanlık çalışmaları sırasında yönetim danışmanına kimin ya da kimlerin yardım ettiği sorulmuştur. Yönetim danışmanı dışarıdan firmaya davet edilen bir kişi olduğu için ve geçici bir süre için firma ile profesyonel bir anlaşma yaptığı için personel ile ilişkilerinin düzenlenmesi, kendisine her türlü konuda bilgi ve desteğin verilebilmesi için bu gibi konuları firma içerisinde düzenleyebilecek ve yönetim danışmanının firma içerisindeki işlerini kolaylaştıracak birisinin kendisine yardım etmesi gerekmektedir. Bu konuda firmalarımız yönetim danışmanına, genel müdür, insan kaynakları müdürü, işletme müdürü, insan kaynakları sorumlusu, personel ve idari işler sorumlusu, mali ve idari işler müdürü, yönetim kurulu başkanı asistanı, genel müdür yardımcısı gibi pozisyonlardaki yöneticileri counterpart (yetkili muhatap) olarak tesbit etmektedirler. Bu durum pek tabiidir ki firmaların büyüklükleri, iş yoğunluğu ve organizasyon yapılarına göre değişmektedir.

3. Sonuç

Yapılan araştırmadan görüleceği gibi, işletmelerimiz, daha etkili ve verimli sonuçlar elde edebilmek için büyük bir ciddiyet içerisinde danışmanlık hizmetine başvurmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin hepsinde, kurum içi ve kurum dışı eğitimlerin alınmış olması işletmelerin bu konulara ne derecede önem verdiğinin bir göstergesidir. Büyük bir sıklıkla rastlanılan işgören ve iş nitelikleri arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için böyle bir çalışma içerisine girmek zarurettir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili konular içerisinden henüz işletmelerimiz seçme ve yerleştirme ile ilgili konuların dışında diğer konulara ilgi göstermemektedirler. Bunun sebebi olarak diğer konuların öneminin v egerekliliğinin yeterince anlaşılammış olması ileri sürülebilir. Zaman içerisinde danışmanların işletme hayatı içerisinde daha belirleyici bir rol almalarını ile birlikte, işletmelerimize insan kaynakları yönetiminin diğer konuları ile birlikte gidecekleri muhakkaktır.

Yönetim danışmanlarının vermiş oldukları hizmetin tamamının işletmelerin tamamı tarafından olumlu olarak karşılanması ve tarafların memnun bir şekilde projeleri bitirmeleri, istenen ama oldukça zor gerçekleşebilecek bir durumdur. Şu anda

Ülkemizdeki durum itibariyle ifade edecek olursak, danışmanlık sektörüne büyük bir ilgi vardır ve bu ilgi sonucu nerede ise hergün kendini danışman diye tanıtan birisi ile karşılaşmak mümkün olmaktadır.

Bu insanların nitelikleri, iş tecrübeleri, bilgi birikimleri vs. işletmelere danışmanlık gibi önemli bir konumda hizmet vermeye yeterli değildir. Fakat pazardaki boşluk, böyle bir durumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısı ile ankette ortaya çıkan ve danışmanlık hizmetinden mmenun kalmadıklarını ifade eden yöneticilere olayın bu yönü ile katılmamak mümkün değildir.

İnsan kaynaklarını daha etkili ve verimli bir hale getirebilmek için işletmelerimiz eğitimyanısıra diğer insan kaynakları yönetimi konularına da girmek durumundadırlar. Böyle bir gelişmenin hemen olması elbette beklenmez. Fakat araştırmadan elde edilen veriler işığında yakın gelecekte diğer insan kaynakları fonksiyonlarının da işletmelerde yoğun bir Şekilde hayat bulacağını söylemek mümkündür. Bu çerçevede bir araştırmanın ilerleyen yıllar içerisinde tekrarlanması durumunda, zaman içerisinde işletmelerde bu konu ile ilgili olarak yaşanan değişiklikleri objektif olarak otaya çıkarmak mümkündür.

SONUÇ

İnsanın, ilgilendiği herhangi bir konuda kendi görüşleri ile birlikte, başka insanlarında görüş ve düşüncelerine yer vermesi, bu görüş ve düşünceleri değerlendirmeye alması, insanın en temel özellikleri arasında yer almaktadır.

Bu temel özelliği iş hayatına taşıyan insan, günümüzde yönetim danışmanlığı adı ile anılan ve bütün dünyada profesyonel anlamda yaklaşık 120 yıllık geçmişi olan özel bir konum ile işletmelerde hizmet vermeye başlamıştır.

1870'li yıllarda Charles Sampson isimli bir ayakkabı üreticisinin düşük nitelikli iş gücünü çalıştırabilmek için, işletmesinin üretim sürecinde yaptığı reorganizasyon çalışmasından sonra aynı özellikteki bir çalışmayı farklı bir sektörde faaliyet gösteren başka bir müteşebbise tavsiye etmesi ve iyi bir sonuç elde etmesi literatüre geçen danışmanlık çalışmalarından olmuştur.

Bilimsel yönetim anlayışını öncülerinden Fredrick W. Taylor, Frank ve Lillian Gilberth, Henry L. Gant, Harrington Emerson gibi isimler, danışmanlık konusundaki gelişmelerde itici gücü oluşturmuşlardır. Onların iş süreçlerini basitleştirmek amacıyla kullandıkları teknikler ve metodolojik yaklaşımlar, verimliliği artıma amaçlı yaptıkları çalışmalar hiçbir zaman birbirleri ile aynı olmamıştır. Hatta aynı vak'alar üzerinde yaptıkları çalışmalar ile vardıkları sonuçlar ve çözüm önerileri bile birbirinden farklı olmuştur.

Yönetim konusunda ortaya koydukları çalışmalar, yazdıkları kitaplar, hazırladıkları seminerler ile işletme hayatında büyük gelişmeler ortaya koyan, yeni ufuklar açan bilimadamlarından biri olan Taylor, hayatının geri kalan kısmında yönetim danışmanı olarak çalışmıştır.

İnsan kaynakları konusundaki en önemli danışmanlık çalışmaları ise 1920'li yıllarda Elton Mayo önderliğinde yürütülen ve Hawthorne deneyleri olarak bilinen çalışmalar sırasında ortaya konulmuştur. Bu arada bağımsız çalışan danışmanların dışında ilk danışmanlık firmaları da yavaş yavaş 1920'li yıllarda kurulmaya başlamışlardır.

Yönetim dünyasındaki bu gelişmeler büyük ilgi görmüştür. Danışmanlar ile çalışmayı

tercih eden işletme sayısındaki artışla doğru orantılı olarak danışman firmaların sayısında da artış gözlenmiştir.

Günümüzde yönetim danışmanlığı hala büyük ilgi görmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri kökenli danışmanlık firmaları uluslararası iş yapan büyük ölçekli ve büyük ciro lu şirketler haline gelmiştir. Ülkemizdeki gelişimi itibariyle konuya bakacak olursak, çok kısa sayılabilecek bir süre içerisinde, danışmanlık işleri ile ilgilenen insanların sayısında büyük bir artış olduğunu görürüz. Özellikle büyük şehirlerimizdeki müteşebbisler, danışmanlık konusunda ciddi arayışlara girmişler ve insan kaynakları, eğitim, ISO-9000 gibi konularda hizmet alma yoluna gitmişlerdir.

Ülkemizdeki işletmelerin almış oldukları danışmanlık hizmetlerinin bu seviyelere gelmesi elbette çok sevindirici bir durumdur; fakat danışmanlık hizmetleri ile birlikte gelen yenilik ve değişimler, yöneticilerimizin ve diğer çalışanların hemen uygulamaya geçirdikleri, çalışmalar olmaktan uzak kalmaktadır.

Bu konu ile ilgili olarak yönetim danışmanlarımıza ve müteşebbislerimize önemli bir sorumluluk ve görev düşmektedir. Kurulan sistemlerin, yapılan çalışmaların, işletme ve işletme çalışanları için ne derece önemli olduğunun ve bu uygulamaların işletmelere kazandıracak katkıların neler olacağını çok iyi bir şekilde anlatılması ve sistemlerin uygulanışının özel olarak takip edilmesi gerekmektedir.

Aksi halde, danışmanın yapmış olduğu çalışmaların işletmeye faydasının olacağını beklemekten öte, zararının olacağını tahmin etmek çok kolay olacaktır.

Ülkemizde, insan kaynakları ile ilgili konularda alınan danışmanlık hizmetinde de büyük bir artış olmaktadır. Bunu iki sebebe bağlamak mümkündür: Birincisi işletmelerimiz artık, insanın işletmeler için önemli bir kaynak, değer olduğunu kavramışlardır ve ikincisi de işletmelerimizin insan kaynakları ile ilgili konularda yeterli birikimi ve deneyimi olan yöneticilerinin olmamasıdır.

Yönetim danışmanları insan kaynakları konusunda işletmelerimize, personel planlama, personel seçme-yerleştirme, kariyer planlama, işdeğerleme ve ücretlendirme, eğitim vs. konularda destek hizmeti vermektedir. Yönetim danışmanları bu konularda sistem kurma, kurulan sistemi uygulamaya geçirme, işletme çalışanlarını konu ile ilgili olarak

eğitme, dışarıdan uygulamayı takip ederek, eksik ve hatalı noktaların tesbit edilerek revize edilmesi şeklinde şalışmalar yurutmektedirler.

Bu çerçevede ulkemiz açısından konuya ve sonuçlara bakıldığı zaman, hergun gittikçe gelişen bir danışmanlık sektoru gormek mumkun olacaktır.

Danışmanlık şalışmalarının belli bir standardının olmaması, ehil eller tarafından verilen hizmetlerin dışında, sektördeki boşluğu ve fırsatları değerlendirerek piyasaya giren herkes tarafından bu hizmetin sunuluyor olması, danışmanlık sektoru ve bu tip firmalar ile anlaşma yaparak iş yapmaya şalışan mutesebbisler işin tehlikeli bir durum olmakla birlikte, zaman içerisinde sektor kendi dengesini bulacaktır.

Dolayısı ile mutesebbislerimizin, danışmanlık hizmeti almaya karar verdikleri zaman cok iyi araştırma yapmaları, ne istediklerini ve beklediklerini iyi tanımlamaları, bu beklentilerine vecap verebilecek ozellik ve kariyerde danışmanları kendilerine yardımcı olarak seşmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

1. Antony, W.P.-Perreve, Karmack, K.M., Strategic Human Resources Management, The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich, ABD, 1993
2. Ataay, İ., İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, c: 1, İÜ, İşletme Fakültesi, yayın no: 235, İstanbul, 1990
3. Ataay, İ., Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayınları, no: 10, İstanbul, 1985
4. Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993
5. Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ, İşletme Fakültesi, yayın no: 248, İstanbul, 1991
6. Erdoğan, İ., Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Basım yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1994,
7. Institute of Management Consultants Note, 1989
8. Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, no: 1, Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu, İstanbul, 1995
9. Kaynak, T., Personel Planlaması, İÜ, İşletme Fakültesi, yayın no: 228, İstanbul, 1990
10. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993
11. Köse, A.H.-Alpkent, N.-Birbil, D., KİT'lerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM, yayın no: 512, Ankara, 1993
12. Kubar, M., Managment Consulting, A Guide to the Proffesion, 2nd (revised) Edition, ILO. Geneva, 1986
13. Management Audit: Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness, Alexhander Hamilton Institute
14. Palmer, M.-Winters, K.T., İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993
15. Sadullah, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İktisat-İşletme Fakültesi, Eskişehir, 1996
16. Sibson, E.B., İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması, çev: Artan, S.,-Artan, İ., Çağdaş Yönetim dizisi, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991
17. Strateji Analizi ve Aksiyon Planı, T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Başkanlığı, Beşeri Kaynakları ve İstihdamı Geliştirme Sistemleri Politika Dokümanı, Ankara, 1990

18. Tosun, K., İşletme Yönetimi, Fatih Yayınevi, 4.baskı, İstanbul, 1993
19. Turkish Management Association, Management Development Centre
20. Urwick Management Centre, Tutorial Notes,
21. Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994
22. Yalçın, S., Personel Yönetimi, İÜ, İşletme Fakültesi, yayın no: 246, İstanbul, 1991
23. Yoder-Heneman-Turnbull-Stone, Handbook of Personnel Management and Labour Relations, McGraw-Hill Book Comp., Newyork, 1958
24. Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, Filiz Yayınevi, İstanbul, 1992

Tezler ve Makaleler

1. Bıçakçı, U., Yönetim Danışmanlığı Mesleği, Dünya Gazetesi, 20 Mart 1991
2. Bonofiyel, K., A Study on the Suply and Demand for Management Consultancy sServices, BÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1987
3. Business Week, 25 Temmuz 1994
4. Çalıküşu, M., 2000'li Yıllarda İnsan Kaynakları Vizyonu, Human Resources, Eylül 1997
5. Dinçer, O., Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1984
6. Dünya Gazetesi, Eylül 1996
7. Ekonomist, Mayıs 1996
8. Eren, H., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İTÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996
9. Erengül, B., Bankacılar Dergisi, Yetişkin Eğitiminde Grup Normları ve Eğitimi Üzerindeki Etkileri, Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları, Ankara, 1992
10. Erdemir, S., Genel Yönetim ve Problem Çözme/Karar Verme, Genele Açık Seminer Notu, İstanbul, 1997
11. Erdoğan, B., Yönetim Danışmanlığı, İTÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996
12. Eyyüp, Y., Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulaması, İÜ, İşletme Fakültesi, Fortune, Nisan 1989

13. Fortune, Nisan 1989
14. Gürkan, A., Yönetimde Danışmanlık Süreci, MÜ, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, İstanbul, 1989
15. Harvard Business Review, July-August 1995
16. Human Resources, Nisan 1997
17. Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, 25 Mayıs 1997
18. Kadakal, K., A Study on the Profile of Management Consultancy Firms in Turkey, BÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996
19. Karataş, F., Örgüt Geliştirme, Organizasyon ve İşletme Politikası, İÜ, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1984
20. Kazımbek, L., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996
21. Kışlalı, A., İnsan Kaynakları Gelişimi, Genele açık seminer Notları, 1997, İstanbul
22. Milli Prodüktivite Merkezi, İşdeğerleme Semineri, MPM yayın no: 86 Ankara, 1970
23. Nural, G., Sanayi Kesimine Eğitim Veren Kurumların Yapısal Analizi, İTÜ, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Lisans Tezi, 1991
24. Öncü, F., Müteşebbis ve Tepe Yöneticiler Yönetim Danışmanlarından Nasıl Faydalanır? Genele Açık Seminer Notu, İstanbul, 1997
25. Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen Danışmanlık, derleyen: Radikal Gazetesi, Nisan 1997
26. Tekeli, İ.-Şaylan, G., Danışmanlık Kuramı, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 1975
27. The Economist, 22 Mart 1997
28. The McKinsey Quarterly, Sonbahar, 1972
29. Tokcan, Ç., Sevk ve İdare Müşavirlerinden Nasıl Yararlanılır? Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, 1974
30. Türker, A.V., Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993
31. Uyarer, Ş, Kariyer Yönetimi, İÜ, İşletme Fakültesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993

Sayın Yönetici,

Darışmanı bulunduğum, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden 11543 No'lu İlker ÇITIL tarafından hazırlanmakta olan, "*İşletmelerin Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmaları*" konulu tez çalışması kapsamında yürütülmekte olan Araştırmayla ilgili anket, ilişikte sunulmuştur.

Bu tür çalışmaların Türk Bilim ve İş hayatına olumlu katkıları olacağı düşüncesiyle, ankete göstereceğiniz ilgi için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dilerim.

Saygılarımla,



Y.Doç.Dr.Ahmet Cevat Acar

**İŞLETMELERİN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI
DANIŞMANLIĞINDAN YARARLANMALARINA İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. CİNSİYETİNİZ :
2. YAŞINIZ :
3. EĞİTİM DURUMUNUZ :
4. GÖREVİNİZ :
5. BU ŞİRKETTEKİ KIDEMİNİZ :
6. TOPLAM İŞ TECRÜBENİZ :
7. ŞİRKETİNİZİN FAALİYET KONUSU :
8. ŞİRKETİNİZİN KURULUŞ YILI :
9. ŞİRKETİNİZİN ÇALIŞAN SAYISI :

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ

1. Şimdiye kadar herhangi bir konuda danışmanlık hizmeti aldınız mı?
a. Evet b. Hayır
2. Eğer danışmanlık hizmeti aldıysanız aşağıdaki alanlardan hangisinde veya hangilerinde bu hizmetlerden yararlandınız?
a. Muhasebe h. Hukuk
b. Finans i. Dış işlemler
c. Pazarlama ve satış j. Kalite belgelendirme
d. Yönetim ve organizasyon k. Eğitim
e. İnsan kaynakları l. Diğer (lütfen belirtiniz.)
f. Teknik/Üretim
3. Almış olduğunuz danışmanlık hizmeti size hangi tür danışmanlar tarafından uygulandı?
a. Akademisyenler
b. Halen bir firmaya bağlı olarak çalışmayan danışmanlar
c. Mali müşavirlik firmaları
d. Denetim Firmaları
e. Çok fonksiyonlu yerli danışmanlık firmaları
f. Çok fonksiyonlu yabancı danışmanlık firmaları
g. Diğer (lütfen belirtiniz.)
4. Almış olduğunuz danışmanlık hizmeti/hizmetleri konusunda genel kanaatiniz nedir?
a. Hiç memnun değiliz.
b. Memnun değilim. Çok daha fazla şeyler elde edeceğimizi umuyorduk.
c. Normal etkinlik ve kalitede bir hizmet aldık.
d. Verilen hizmetten memnun kaldık.
e. Beklentilerimizin çok üstünde sonuçlar aldık. Verilen hizmetten çok memnunuz.

5. İşlerinizde danışman kullanmayı tercih etmenizin sebebi nedir?
- Objektif olmaları
 - Sorunların tesbitine ve problemlerin çözümüne profesyonelce yaklaşımları
 - Bilgi ve deneyimlerinden konu ile ilgili işgörenlerinde yararlanması
 - Şirket mahremiyetinin korunması
 - Konu ile ilgili en son bilgi, teknoloji ve donanıma rahatlıkla ulaşabilmeleri.
 - Diğer (lütfen belirtiniz.)
6. Bir danışmandan daha önce almış olduğunuz herhangi bir hizmetten memnun kalmadığınız oldu mu?
- Evet
 - Hayır
7. Eğer cevabınız evet ise bunun sebebi nedir?
- Danışmanın maliyetinin kuruma sağladığı faydadan yüksek olması
 - Verdiği hizmetin güncel ve geçerli bir içerikte olmaması
 - Yaptığı çalışmaların kurumun diğer çalışanları tarafından benimsenmemiş ve öğrenilmemiş olması
 - Yapılan çalışmalar ile ilgili raporlamanın danışman tarafından yeterli etkinlikte yürütülememesi
 - Danışmanlık hizmeti süresinin uzun olması
 - Diğer (lütfen belirtiniz.)
8. Eğer şimdiye kadar böyle bir hizmetten yararlanmadınızsa , hangi alanlarda danışmanlık hizmeti almayı düşünürsünüz? (lütfen belirtiniz.)
9. Şimdiye kadar kaç defa danışmanlar ile birlikte çalıştınız. (lütfen belirtiniz.)
10. İlerde başka alanlarda da danışmanlık hizmetlerinden yararlanmayı düşünür müsünüz? (lütfen belirtiniz.)
11. Hangi nedenler yüzünden danışmanlık hizmetine gerek duydunuz? (lütfen belirtiniz.)

12. Firmanızda İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından hangisi/hangileri için danışmanlık hizmetlerinden yararlandınız?
- Personel seçme/yerleştirme
 - Personel planlama
 - İşdeğerleme
 - Ücret yönetimi sistemi
 - Kariyer planlama
 - Performans değerlendirme
 - Personel/yönetici eğitimi
 - Organizasyon/reorganizasyon
 - Diğer (lütfen belirtiniz.)
13. Yönetim danışmanının İnsan Kaynakları ile ilgili çalışmalarından sonra firmada eskiye göre olumlu değişiklikler oldu mu?
- Evet
 - Hayır
14. Eğer cevabınız “hayır” ise böyle bir çalışmanın başarısız olmasının sebebi nedir?
- Yönetim danışmanının firma gerçeklerini anlayamaması.
 - Standart uygulama yöntemleri ile konuya yaklaşması
 - Yönetim danışmanının konusuna hakim olmaması
 - Kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenmemesi
 - Kurulan sistemin kullanıcılar tarafından yanlış uygulanması
15. İnsan Kaynakları Danışmanlığı ile birlikte firmada görülen somut ve olumlu sonuçlar neler oldu?
- Personelin motivasyonu arttı.
 - İşgüce devir oranı azaldı.
 - Personel arasındaki diyalog/iletişim gelişti.
 - Ücretler yükseldi.
 - Hatalı iş yapma oranımız azaldı.
 - Kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranımız arttı.
 - Diğer (lütfen belirtiniz.)
16. Almış olduğunuz İnsan kaynakları hizmetleri sırasında Yönetim Danışmanı ile firmanızda kim ya da hangi birimler çalışmalarını beraber yürüttüler? (lütfen belirtiniz.)

