

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN
YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ AÇILARI:
MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selda KAYABAŞI

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışman: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Haziran - 2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN
YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ AÇILARI:
MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selda KAYABAŞI

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 23.06.2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Prof.Dr. Muhsin HALİS

Jüri Başkanı

- ☐ Kabul
- ☐ Red
- ☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
- ☐ Red
- ☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
- ☐ Red
- ☐ Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Selda KAYABAŞI

23.06.2009

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeyi yönetmek; kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen pek çok faktörü uyumlu bir şekilde idare edebilmeyi gerekli kılmaktadır. İşletmeler, bu faktörlerden kontrolü dışında olan pek çok faktörü değiştirme yetisine sahip olamayacağından uyum sağlamak zorunluluğundadır. Diğer taraftan kontrolü altındaki faktörleri en etkin şekilde kullanması gereklidir. İnsan faktörü şüphesiz bunlardan en önemlisi ve diğerlerinin tamamlayıcısı rolündedir. İnsan faktörü verimli bir şekilde kullanıldığı takdirde, Üretim, Pazarlama, Finans, Ar-Ge gibi işletmenin temel fonksiyonları da başarılı bir şekilde işleyecektir. Organizasyonların hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve sorunlarına çözüm bulunmasında, yönetim kararlarının sınıanmasında uzman kişiler tarafından objektif ve bağımsız hizmet verilmesi olarak tanımlanan yönetim danışmanlığı, son yıllarda önemi gittikçe artan bir sektör haline gelmiştir. Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimi danışmanların mesleklerini laikiyle yerine getirmeleri, reklam ve tanıtımlarla kendilerini iyi ifade etmeleri ve etik ilkelere bağılı kalmaları kadar, işletmelerin de bu sektöre olan inançlarına bağılıdır. Bu araştırma, işletmelerin danışmanlık sektörüne ne derece inandıkları ve ne derece faydalandıklarını tespit etmek kısaca sektöre olan bakış açılarını öğrenmeye yönelik araştırmaları içermektedir.

Tezimin hazırlanmasında, konunun çerçevesinin çizilmesi, çalışmanın yönünün belirlenmesinde yardımını esirgemeyen, her türlü kolaylığı gösteren tez danışmanım, değerli hocam Prof.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU'na sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmam sırasında teşvik eden, ve destek olan eşim Olgun KAYABAŞI'na ve yardım eden, cesaret veren, umut veren herkese can-ı gönülden teşekkür ederim. Ayrıca her zaman yanımda olan aileme de sonsuz teşekkür ederim.

Selda KAYABAŞI

23.06.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI	6
1.1. Yönetim Kavramı	6
1.2. Yönetici Kavramı.....	6
1.3. Yönetim Danışmanlığı Kavramı	7
1.3.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı	7
1.3.2. Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3.3. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi.....	12
1.3.4. Yönetim Danışmanlarının Sahip Olmaları Gereken Özellikler.....	14
1.3.4.1. Yönetim Danışmanın Taşınması Gereken Özellikler	14
1.4. Yönetim Danışmanlığının Özellikleri	16
1.4.1. Bağımsız Hizmet	17
1.4.2. Tavsiye Hizmeti.....	17
1.4.3. Yönetim Danışmanlığı Yönetime Profesyonel Bir Yardımdır.....	17
1.5. Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları.....	18
1.5.1. Tanıtma.....	20
1.5.2. İhtiyaç Doğması	21
1.5.3. Giriş – Tanışma	21
1.5.4. Teşhis	22
1.5.5. Planlama	23
1.5.6. Uygulama	23
1.5.7. Değerleme.....	23

1.6. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığını Kullanım Nedenleri.....	24
1.6.1. Özel Bilgi ve Beceri Sağlama.....	25
1.6.2. Geçici ve Profesyonel Yardım.....	25
1.6.3. Tarafsız Bakış Açısı.....	25
1.6.4. Yönetim Kararlarının Uygulanması.....	26
1.6.5. Danışmanlık Süreci Boyunca Öğrenme Sağlama.....	26
1.6.6. Sistematik Yaklaşım Sağlama.....	26
1.6.7. Teknik Destek Sağlama.....	27
1.6.8. Güncel Bilgileri Üst Yönetime Sağlamak.....	27
1.7. Yönetim Danışmanlığı Hizmet Türleri.....	27
1.7.1. Sektör Bazında Danışmanlık.....	28
1.7.2. Fonksiyonel Bazında Danışmanlık.....	29
1.7.3. Dışsal ve İçsel Danışmanlık.....	29
1.8. Danışmanlıkta Uzmanlık (Profesyonellik).....	30
1.9. Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Veren Kişi ve Organizasyon Çeşitleri.....	31
1.9.1. Geniş, Çok Fonksiyonlu Danışmanlık Organizasyonları.....	31
1.9.2. Büyük Muhasebe Firmalarının Yönetim Tavsiye Hizmetleri.....	31
1.9.3. Küçük ve Orta Büyüklükte Danışmanlık Organizasyonları.....	31
1.9.4. Özel Teknik Hizmet Organizasyonları.....	31
1.9.5. Yönetim Enstitülerindeki Danışmanlık Bölümleri.....	31
1.9.6. Bireysel Uygulamacılar.....	32
1.9.7. Danışmanlık Profesyonelleri.....	32
1.10. Danışmanlık Sürecinde Kullanılan Modeller.....	32
1.10.1. Tedavi Modeli.....	32
1.10.2. Mühendislik veya Satın Alma Modeli.....	33
1.10.3. Klinik Modeli.....	33
1.10.4. Süreç Modeli.....	33

BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KULLANIM ALANLARI

.....	35
2.1. Genel Olarak Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları.....	35
2.1.1. İşletme Stratejilerini Belirleme.....	35
2.1.2. İş Planlaması Yapma.....	35
2.1.3. Finansal Planlama ve Kontrol	35
2.1.4. Bilgi İşlem Sistemleri.....	36
2.1.5. Ofis ve Haberleşme Sistemleri.....	36
2.1.6. Üretime Yönelik Danışmanlık Hizmeti.....	36
2.1.7. Ekonomik Gelişmeler Bakımından Danışmanlık.....	36
2.1.8. Proje Bazlı Danışmanlık.....	36
2.1.9. Ücretlendirme Sistemleri Bakımından Danışmanlık.....	36
2.1.10. Pazarlama ve Üretim Bakımından Danışmanlık.....	37
2.1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminde Danışmanlık.....	37
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	38
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	38
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	39
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Danışmanlık ve Kullanım Alanları	40
2.3.1. Personel Planlama.....	41
2.3.1.1. Personel Planlamasında Danışmanlıktan Yararlanma.....	44
2.3.2. Personel Seçme ve Yerleştirme.....	45
2.3.2.1. Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yönetim Danışmanlığı.....	45
2.3.3. Kariyer Yönetimi.....	46
2.3.3.1. Kariyer Planlamada Yönetim Danışmanlığı.....	48
2.3.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme.....	49
2.3.4.1. İş Değerleme ve Ücret Yönetiminde Danışmanlıktan Yararlanma.....	53
2.3.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonunda Danışmanlık Yararlanma.....	55
2.3.5.1. Performans Değerleme Sürecinde Kullanılan Teknikler.....	56
2.3.5.1.1. Sıralama Yöntemi.....	56
2.3.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	56
2.3.5.1.3. Kritik Olay Yöntemi.....	57

2.3.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	57
2.3.5.1.5. Davranış Değerleme Ölçeği.....	57
2.3.5.1.6. Grafik Değerleme Ölçeği.....	58
2.3.5.1.7. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	59
2.3.5.1.8. 360 Derece Geri Bildirdim Yönetimi.....	59
2.3.5.2. Performans Değerlemede Karşılaşılan Hatalar.....	60
2.3.5.2.1. Hale Etkisi.....	60
2.3.5.2.2. Ortalama Eğilim Hatası.....	60
2.3.5.2.3. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası.....	61
2.3.5.2.4. Zıtlık Hatası.....	61
2.3.5.2.5. Kişisel Önyargı Hatası.....	61
2.3.5.2.6. Atıf Hataları.....	61
2.3.5.3. Performans Değerlemede Danışmanlıktan Yararlanma	61
2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitimi	62
2.3.6.1. Eğitim Fonksiyonunda Danışmanlıktan Yararlanma	65
2.3.7. İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Motivasyon.....	66
2.3.7.1. Kapsam Teorileri.....	67
2.3.7.2. Süreç Teorileri.....	67
2.3.7.3. İnsan Kaynaklarını Motive Etmede Danışmanlık.....	68
2.3.7.3.1. Gelir.....	68
2.3.7.3.2. Güvenlik.....	68
2.3.7.3.3. Yükselme Olanakları.....	69
2.3.7.3.4. Çekici İş.....	69
2.3.7.3.5. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek.....	69
2.3.7.3.6. Statü.....	69
2.3.7.3.7. Kişisel Yetke Ve Güç Kazandırma.....	70
2.3.7.3.8. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	70
2.3.7.3.9. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama.....	70
2.3.7.3.10. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	71
2.3.8. Endüstri İlişkilerinde Danışmanlık Hizmeti.....	72
2.3.8.1. Endüstri İlişkilerinde Danışmanlıktan Yararlanma.....	72

**BÖLÜM 3: MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERİN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ
AÇILARININ ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

.....	74
3.1. Araştırmanın Amacı	74
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	74
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	75
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	80
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	80
3.5. Araştırmanın Değişkenleri.....	81
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
3.7. Analizler.....	83
3.8. Bulgular.....	84
3.8.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere ve İşletme Yöneticilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelere.....	84
3.8.2. Çalışma Kapsamında Yönetim Danışmanlığına İlişkin Olarak Sorulan Sorulara Yönelik Bulgular.....	87
3.8.3. Demografik Değişkenlere Göre İlişkilerin İncelenmesi.....	99
3.8.4. Sorulara Göre İlişkilerin ve Farklılıkların İncelenmesi.....	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKLAR.....	130
EKLER.....	138
ÖZGEÇMİŞ.....	146

KISALTMALAR

YD	: Yönetim Danışmanlığı
DH	: Danışmanlık Hizmeti
YDD	: Yönetim Danışmanlığı Derneği
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ICMCI	: Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Uluslar arası Konseyi
CMC	: Yönetim Danışmanlığı Sertifikası

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Araştırmanın Örneklemine Ait Bilgiler.....	75
Tablo 2 : YD Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezler.....	78
Tablo 3 : Araştırmaya Katılan İşletme ve Yöneticilerine İlişkin Frekans ve Yüzde.....	84
Tablo 4 : İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Frekans Tablosu.....	87
Tablo 5 : İşletmelerin Danışmanlık Hizmetinden Faydalanma Sıklığına İlişkin Frekansı.....	88
Tablo 6 : İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Aldığı Yerlerin Frekans Tablosu.....	89
Tablo 7 : İşletmelerin Hizmet Aldığı Danışmanlık Alanlarına İlişkin Frekans Tablosu.....	89
Tablo 8 : Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulmasına İlişkin Frekans Tablosu.....	90
Tablo 9 : Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulma Nedenlerine İlişkin Frekans Tablosu.....	91
Tablo 10 : Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarısız Bulma Nedenlerine İlişkin Frekans Tablosu.....	91
Tablo 11 : Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayı/Tekrar Almayı Düşünen İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Kimlerden Almayı Tercih Etmelerine İlişkin Frekans Tablosu.....	92
Tablo 12 : Yönetim Danışmanında Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Derecesine ilişkin Frekans Tablosu.....	94
Tablo 13 : Yönetim danışmanlığı hizmeti alınması düşünülen alanlara ilişkin Frekans Tablosu.....	95
Tablo 14 : İşletmelerin Yönetim Danışmanının Tanımı İçin Uygun Buldukları Tanımlara İlişkin Frekans Tablosu.....	96
Tablo 15 : İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İçin Alınan Ücretlere Frekans Tablosu.....	97
Tablo 16 : İşletmelerin Yönetim Danışmanını Hangi Kurum/Kişilerden Öğrendiğine İlişkin Frekans Tablosu.....	97

Tablo 17 : İşletmelerin Yönetim Danışmanını En Çok Başvurduğu Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu.....	98
Tablo 18 : İşletmelerin Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Gelişiminde Gördükleri En Önemli Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu...	98
Tablo 19 : Cinsiyet İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 20 : Yaş İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 21 : Eğitim İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 22 : Hukuki Yapısı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 23 : Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 24 : Personel Sayısı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 25 : Danışmanlık Hizmetin Kimden Alınacağı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 26 : Danışmanlık Hizmeti Alan İle Almayanlar Arasında Danışmanda Bulunması Gereken Özelliklere Verilen Önem arasındaki ilişki.....	103
Tablo 27 : Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 28 : İşletmenin Hukuki Yapısı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 29 : Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 30 : İşletmenin Hukuki Yapısı İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 31 : Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 32 : Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 33 : İşletmenin Faaliyet Süresi İle Alınan Yönetim Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 34 : İşletmenin Faaliyet Süresi İle Yönetim Danışmanlığı Alınan/Alınacak Yer Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 35 : İşletmenin Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım Arasındaki İlişki.....	109

Tablo 36 : İşletmenin Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Ücretlerini	
Değerlendirme Arasındaki İlişki.....	110
Tablo 37 : İşletmenin Faaliyet Süresi İle Yönetim Danışmanlığı Sektörünün	
En Önemli Sorunu Arasındaki İlişki.....	110
Tablo 38 : İşletmenin Faaliyet Alanı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti	
Sayısı Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 39 : Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı	
İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 40 : İşletmenin Faaliyet Alanı İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım	
Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 41 : Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin	
Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki.....	114
Tablo 42 : İşletmenin Faaliyet Alanı İle Yönetim Danışmanlığı Sektörünün	
En Önemli Sorunu Arasındaki İlişki.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Yönetim Danışmanlığı Süreci.....	19
Şekil 2 : İş Değerleme Süreci.....	51
Şekil 3 : İş Değerlemesinin Ücretlendirme Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	53
Şekil 4 : Zorunlu Dağılım Çizelgesi.....	54
Şekil 5 : Grafik Değerleme Yöntemi.....	59
Şekil 6 : İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Grafiği.....	87
Şekil 7 : İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmetinden Faydalanma Sıklığına İlişkin Grafiği.....	88
Şekil 8 : Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulma Grafiği.....	90
Şekil 9 : Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayı/Tekrar Almayı Düşünen İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Kimlerden Almayı Tercih etmelerine İlişkin Grafik.....	92
Şekil 10 : Yönetim Danışmanında Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Derecesine İlişkin Grafiği.....	93
Şekil 11 : İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İçin Alınan Ücretlere İlişkin Grafiği.....	96

Tezin Başlığı: Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açıları : Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Selda KAYABAŞI	Danışman: Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Kabul Tarihi: 23/06/2009	Sayfa Sayısı: xii(ön kısım) + 137(tez) + 9(ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
Geçmiş sanayi devrimine dayanan yönetim danışmanlığı, bağımsız uzman desteği sunarak yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmelerini, işletme hedef ve stratejilerini gerçekleştirmelerini amaç edinmektedir. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde önemi giderek artan yönetim danışmanlığının Türkiye’de sektör haline geldiği söylenebilir. Bu bağlamda yapılan araştırma, işletmelerin ne ölçüde faydalandıklarını, yönetim danışmanlığı konusuna olan bakış açılarını çeşitli yönlerden analiz ederek, sektöre olan inançlarını bir anlamda Marmara Bölgesi özelinde gelişmişlik düzeyi ve geleceği hakkında öngörude bulunmaktadır. Çalışmanın örnekleme, Marmara Bölgesi’nde(İstanbul, Bursa, İzmit, Sakarya) bir odaya kayıtlı olarak faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Araştırma için hazırlanan anket demografik bilgilerden ve yönetim danışmanlığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, geri dönen anket sayısı 110’adettir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. Bu program ile ortalama, yüzde dağılımı ve tüm sorulara ilişkin frekans dağılımları ve tek cevaplı sorulara ilişkin grafiksel gösterimler yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilişkilerin incelenmesi için ki-kare testi, sorular arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla ise ki-kare ve t-testleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin %67,3’ü en az bir defa danışmanlık hizmetinden yararlanmıştır. Danışmanlıktan faydalanma sıklığı %40,5 ile en yüksek 2-4 aralığındadır. Danışmanlık hizmeti alınan yerler bakımından analiz edildiğinde %73 ile yerli danışmanlık firmaları birinci sırada %43,2 ile “bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar” ikinci sırada yer almaktadır. Alınan danışmanlık türlerinde %59,5 ile kalite belgelendirme birinci sıradadır. İşletmelerin %72,2’si alınan danışmanlık hizmetini başarılı veya çok başarılı bulurken sadece %5,6’sı başarısız bulmuştur. Danışmanlık hizmetlerini başarılı bulmalarındaki en önemli neden “kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranı arttı” ifadesi iken; danışmanlık hizmetlerini başarısız bulma nedeni olarak ise, danışman tarafından kurulan sistemin işletmeler tarafından benimsenmemesi ve problemin teşhis edilememesi olarak gösterilmiştir. Danışmanlarda bulunması beklenen özelliklerden “bilgi ve tecrübe düzeyi” en yüksek ortalamaya sahiptir. “Üretim yönetimi”, danışmanlık hizmeti en çok alınması düşünülen alan olarak gösterilmiştir. Alınan ücretler %70 oranda yüksek bulunmuştur. İşletmelerde tespit edilen en önemli sorun verimlilik olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de YD’nın gelişimindeki en önemli sorun %41,8 ile “işletmelerin danışmanlık hizmeti almayı birinci öncelik olarak görmemeleri” olarak gösterilmiştir. Yapılan araştırmada, danışmanlık hizmeti alma eğiliminin ve alınan hizmetlerden tatmin olma oranının yüksek olduğu görülmüştür. Buna paralel olarak sektör, gelişme eğilimi göstermekle birlikte işletmelerin büyük çoğunluğunun yönetim danışmanlığını faaliyet alanlarında birincil öncelikli konu olarak görmedikleri ve sektöre olan inançlarının yeterli seviyede olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır.	
Anahtar kelimeler: İşletme Yönetimi, Yönetim Danışmanlığı, YD Sektörü	

Sakarya University Insitute of Social Sciences		Abstract of Master's Thesis
Title of The Thesis:Management Consultation, The View of Corporations to Management Consultation: A Research Conducted in Corporations Operating in Marmara Region		
Author: Selda KAYABAŞI		Supervisor: Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Date: 23/06/2009		Nu. of pages: xii(pretext)+137(main body)+9(appendices)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organisation		
While its historical background based on industrial revolution, management consultation aims to carry out managerial functions in the best way and to implement corporate goals and strategies. Having increased importance in recent years, it could be said that management consultation has become a real sector in Turkey. This research is conducted in this context aimsing at exploring how corporations and to previewing its future by analyzing various aspects of this subject and determining their trust specifically in regards to the Marmara Region's developmental stage. The sample of the study was consisted of corporations which have a membership to a Chamber in Marmara Region (İstanbul, Bursa, İzmit, Sakarya). The survey prepared for this research include demographic information and questions on management consultation. The data were collected by questionnaires and 110 of the distributed surveys returned back. The data obtained in the study were evaluated by SPSS 13.0 software. We calculated mean, percentages, and frequency distribution of the data and graphics were performed for a single-answer questions. We performed chi-square test for evaluation of demographic variables, and differences within the study questions. 67.3 percent of the corporations declared that they had used management consultation for at least once. The highest frequency of using management consultation between 2-4 in 40.5% of the corporations. Analyzing the areas of taken consultations domestic consultation firms rank first by 43.2% and independent consultants rank the second. Analyzing the areas of consultation quality certification ranks the first by 59.5%. While 72.2% of the corporations find the consultation service successful or very successful, only 5.6% find it unsuccessful. The most common reason to find it successful was declared as "increased high quality work performance and its consequences", the most common reason to find it unsuccessful was defined as "unuseful systems built by the consulting agency and wrong diagnosis of the existing problem". The most expected qualification of the consultants were defined as "having knowledge and experience", "production management" was found the most expected area of consultation in the future prospect. The cast of the management consultation was found above avarage by 70% by the participants. While 41.8% the most significant problem of management consultation was stated as "not considering management consultation as first priority". In this research, it was shown that the satisfaction rate of having management consultancy is high. While this sector tends to show progression, corporations does not consider management consultancy as their alliance to this sector was not found in an adequate level.		

GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte sınır tanımayan rekabet; kaliteyi, gelişimi ve bilginin etkin yönetimi ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünyadaki bu değişim işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmalarını, bir başka deyişle “kendi alanlarında en iyi olmalarını” kaçınılmaz kılmaktadır. Bu da işletmeleri hızlı bir değişim ve dönüşüme yönlendirmektedir.

Bu değişim ve dönüşümde yönetim danışmanlığı, organizasyonların etkin ve verimli çalışmasında önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Günümüzde yönetim danışmanlığına verilen önemin artmasıyla birlikte hizmet verilen alanların sayısı artma eğilimi göstermiş, aynı zamanda işletmeler de daha fazla uzmanlık desteği almaya başlamışlardır.

Çalışmanın Konusu

Sanayi devrimi ile birlikte kitlesel üretime geçilmiş, ekonomide yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Artık üretim yapmak kadar satmak da önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Rekabet kendini hissettirmeye başlamıştır.

Gelişen teknoloji, bilgi kaynakları ve nihayet yoğun rekabet, strateji ve misyonu olmayan, farklılık yaratamayan ve üretim faktörlerini etkin kullanamayan işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerini imkansız kılmaktadır.

Üretim faktörlerinin etkin kullanılması ihtiyacı “verimlilik” kavramını ön plana çıkarmıştır. İşletmelerin en az girdiden en çok çıktıyı elde etmeleri en temel amaçlarıdır. Başka bir ifadeyle sabit ve değişken giderlerini minimize edip en yüksek kara veya faydaya ulaşmak olarak da ifade edebiliriz.

Yapılan araştırmalar ve bu gelişmeler ortaya koymuştur ki, üretim faktörlerinden “insan faktörü” en önemli unsur olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan faktörünün verimli kullanılması ancak, onun sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi, şirket kültürünün benimsetilmesi ve amaç birliği içinde hareket ettirilmesi ile mümkündür.

Çağımızın yöneticisi kendisine bağlı çalışan tüm personelin gelişiminin sağlanmasının

yanında bir taraftan dış çevreyle olan ilişkilerini çok iyi yönetmesi diğer taraftan da kendisini sürekli geliştirmesi ve yenilemesi gerekmektedir.

Yukarıda sözü edilen özelliklere sahip; zeki, bilgi ve tecrübe düzeyi yüksek, kendini yenileyebilen, personeli geliştirebilen, sorunlara çözüm getirebilen, sektörü ve rakiplerin gelişimini yakından takip edebilen yönetici bulmak neredeyse imkansızdır.

İşte tam bu noktada işletmelerin, stratejilerini belirlemede yol gösterecek sektör ve rakipler hakkında güncel bilgileri sunacak, personelin eğitimini temin edecek, motivasyonunu sağlayacak, gerektiğinde işletme içindeki sistemleri kuracak, olası sorunları ve çözüm yollarını gösterecek; özetle işletme yönetimine destek olacak “yönetim danışmanlığına” ihtiyaç duyulmaktadır.

Danışmanlık birimi işletme içerisinde kurulacağı gibi, dış kaynaklardan da yararlanılabilmektedir. Ancak, işletme içinde ikame edilecek danışmanlar ekonomik olmamakta ve zaman içinde tarafsız bakış açısını kaybetmektedirler.

İşletmeler, temel yetkinlikleri dışındaki tüm fonksiyonları dış kaynaklardan sağlamak (Outsourcing) yoluyla en iyi bildikleri işleri yapmak, bazı işleri diğer firmalardan daha iyi bilir hale gelmek, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmak ve böylece sürekli olarak yenilik yapmak ve değer yaratmak olanağına kavuşurlar. Outsourcing uygulaması işletmelere, hem kaynak tasarrufu yapmak hem de yapı olarak küçülerek (downsizing) daha yalın hale gelmek fırsatını sağlamaktadırlar. Böylece işletmeler uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işleri yaparak temel yetkinlikleri üzerine odaklaşma fırsatını elde ederler (Tülüce, 2001).

Özetleyecek olursak işletmelerin en yeni teknolojiyi kurmuş olmaları üstünlük sağlamada tek başına yeterli değildir. İnsan faktörünü en verimli yönetebilen işletmeler daha başarılı olmaktadır. Bunun da yolu “yönetim danışmanlığı”ndan faydalanmaktan geçmektedir.

Kurt (2008), Başlangıçta sanayi devrimi sonrası işletmecilik tekniklerinin gelişiminde en önemli rol oynayan kişilerin bireysel yaklaşımları çeşitli firmalara aktarmasıyla ortaya çıkan danışmanlık, zamanla bireysellikten kurtulup profesyonel bir meslek haline gelmiştir. Ayrıca bu süreçte danışmanlığın çok çeşitli formları ortaya çıkmış, sektör içerisinde uzmanlaşmaya gidilmiştir.

Danışmanlık alanı içerisinde “Yönetim Danışmanlığı” önemini artıran alanlardan biridir. YD sektörü 2008 yılı itibariyle sadece Amerika’da 125 milyar dolarlık büyüklükle 605.000 istihdam kapasitesine ulaşmıştır. Çoğu ülkede gelişimin bu kadar hızlı olmamasına rağmen YD özellikle gelişmiş ülkelerde önemli bir büyüme yaşanmıştır. Son yıllarda gelişmekte olan ülkelerde önemli gelişimler göstermiştir.

Türkiye’de liberal dönemle birlikte oluşan ekonomik atmosferde, sektörlerin yavaş yavaş korumacı politikalarından sıyrılarak rekabete açık hale gelmesi danışmanlık ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Özellikle 1990’lı yıllarda gelişim göstermeye başlayan sektöre ait net ve detaylı istatistiki bilgiler olmasa da, sektörün büyüme – olgunlaşma aşamasında olduğu söylenebilir. Doğrudan yabancı yatırımların artışına bağlı olarak, batı kaynaklı yönetim danışmanlığı firmalarının ülkede faaliyet göstermeye başlaması bu gelişimde önemli bir evre kabul edilebilir (Kurt, 2008:1).

Önceleri çok karlı olarak görülen sektörde kurulan şirketler her konuda uzmanlık iddiasıyla hemen her alanda danışmanlık hizmeti vermeye başlamışlardır. Bu arada sektördeki büyümeye paralel olarak yabancı danışmanlık firmalarının da rekabete girmesiyle sektörün yapısı iyice karmaşık hale gelmiştir. Buna karşılık özellikle büyük şirketlerin kendi iç danışmanlık süreçlerini oluşturduğu ve özellikle yüksek maliyet gerektirdiği düşünülen eğitim faaliyetlerini iç kaynaklarla karşılamaya çalıştığı görülmektedir (Nevins, 1998). Bunu yaparken akademik çevrelerden başlangıçta yardım alındığı ancak süreç içerisinde daha bağımsız davranıldığı ileri sürülmektedir (Kesner, 2002). Küçük şirketlerin hem finansal kapasiteleri hem de vizyonları sebebiyle danışmanlık kavramına daha uzak olduğu hem literatürde vurgulanmakta hem de uygulamada belirgin bir şekilde dikkat çekmektedir (Christensen ve Klyver, 2006).

Yerel bazı büyük firmaların da sektörde önemli işler yapabilir hale gelmesiyle, normları oluşmaya başlayan bir sektör belirmiştir. Hala yasal ve kurumsal anlamda eksiklikleri olan sektörün önümüzdeki dönemlerde büyümesi ve sektörün kurumsallaşması beklenmektedir (Kurt, 2008:1).

Tez çalışması kapsamında; ilk bölümde yönetim ve yönetim danışmanlığı kavramı, yönetim danışmanlığının; özellikleri, tarihsel gelişimi, taşınması gereken özellikler, kullanım nedenleri, süreci ve süreçte kullanılan modeller, hizmet türleri, danışmanlıkta

profesyonellik kavramı ve son olarak Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de danışmanlık hizmeti çalışmaları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; yönetim danışmanlığının kullanım alanları, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, insan kaynakları yönetiminde danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmasına ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; amaç, araştırmanın yapıldığı örneklem, kısıtlılıkları, varsayımlar, kullanılan ölçekler araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezleri test etmede kullanılan analizler ile elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bölümde 110 işletme üzerinde yönetim danışmanlığı yönünden araştırma yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise; bulgular kısmında elde edilen sonuçlar ve olası nedenleri değerlendirilerek konu ile ilgili çeşitli çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açılarını öğrenmek ve istatistiki verilerle ortaya koymaktır. İşletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma yönünden incelenmesi, alınan hizmetlerin işletmeye artı değer kattığına inanıp inanmadıkları, hangi danışman türlerini tercih ettikleri ve en önemlisi işletmeler kendileri için öncelikli ihtiyaç olarak görüp görmedikleri ve bazı demografik özelliklerle danışmanlık hizmetinden yararlanma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu bağlamda konuyla ilgili sorunlara çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Yönetim danışmanlığının işletmelerdeki yerinin tespit edilmesi, alınan danışmanlık hizmetlerinin işletmeler tarafından ne derece faydalı görüldüğü ve hangi tür işletmelerin hangi tür danışmalardan yararlandığı veya yararlanmayı düşündüğünü kısaca, işletmelerin danışmanlara ve danışmanlık sektörüne ne ölçüde inandıklarının belirlenmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada internet üzerinden mail adresleri tespit edilen 860 işletmeye anket formu

gönderilmiş olup, mail sayıları illerin büyüklüğüne ve o ilde faaliyet gösteren işletme sayılarıyla orantılı olmasına dikkat edilmiştir. İstanbul’da 430 adet firmaya(%50), Bursa’da 215 adet firmaya (%25), İzmit’te 130 adet firmaya(%15) ve Sakarya’da ise 85 adet firmaya (%10) gönderilmiştir. Anket formuna, her işletmedeki yöneticiler tarafından 1 anket doldurulması belirtilmiş aynı zamanda aynı bilgisayardan birden fazla anket doldurulması sistemsal olarak engellenmiştir. Anket formu gönderilen 860 işletmeden 110 tanesinden (%13) dönüş olmuştur. Dolayısıyla araştırmanın analizine 110 katılımcı dahil edilmiştir. Söz konusu katılımcıların hangi ilde faaliyet gösteren işletmeler olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle sonuçlar yorumlanırken bölgesel farklılıklara dayalı genellemeler yapılmayacaktır.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. Bu program ile ortalama, yüzde dağılımı ve tüm sorulara ilişkin frekans dağılımları ve tek cevaplı sorular ilişkin grafiksel gösterimler yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilişkilerin incelenmesi için ki-kare testi, sorular arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla ise ki-kare ve t-testlerinden faydalanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce demografik sorularda çeşitli kategoriler birleştirilmiştir. Kategorilerin birleştirilmediği hukuki yapı sorusunda ise 4 frekansa sahip kolektif şirketler analiz dışı bırakılmıştır. Elde edilen bulgular “Sonuç” ve “Öneriler” kısmında detaylı olarak irdelenmiştir.

BÖLÜM 1: YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim danışmanlığı ile ilgili açıklamalara geçmeden önce, yönetim kavramı üzerinde durmak daha uygun olacaktır

Yönetim kavramı ile ilgili pek çok yazar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Eren (1998) yönetimi, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır (Eren, 1998:3) şeklinde tanımlamıştır.

Tosun (1978) ise yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda koordinasyon ve iş birliği sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür diye tanımlamıştır (Tosun, 1978:5).

Aynı kelimelerle değişik tanımların yapıldığı yönetim kavramının yazarlar tarafından yapılan ortak tanımı ‘‘yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir’’ şeklinde yapılmıştır. Böylece yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve insan varlığını ön plana çıkarmasıyla ekonomik faaliyetten ayrılmaktadır (Koçel, 1998:8).

Başka bir deyişle yönetim, belirlenmiş bir takım amaçların gerçekleşmesi için etkin ve ekonomik bir planlama yaparak bir örgütün faaliyetlerinin düzenlenme sorumluluğunu yerine getiren bir işlevdir (Erdemir, 1997:1). Yönetim sorumluluğu arasında, yönetim performansının kontrol edilmesi ve işi yürüten personelin yönlendirilmesi ve motivasyonunun artırılması gibi temel sorumlulukları vardır. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

1.2.Yönetici Kavramı:

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir (Koçel, 1998:12) şeklinde tanımını yapabiliriz. Başka bir deyişle belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş bir örgütte altında olan insanların verimli çalışmasını sağlayacak ortamı oluşturması ve amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir (Öncü, 1997:4). Kısaca özetlemek gerekirse, işleri yönetip, çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendiren kimsedir.

İşletmelerde yöneticiler, var olan sorunları zamanında çözebilir ancak; bu her zaman mümkün olmayabilir. İşte burada, işletme içinde daha etkin ve verimli kalıcı çözümler üretebilmek, politikalar tespit edebilmek için yönetim danışmanı devreye girer.

1.3. Yönetim Danışmanlığı Kavramı

1.3.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı

Geçici bir süre için bilgi, beceri ve tecrübesini kullanarak, işletmede iş yapma politikalarından, örgütün yapısından ve kültüründen bağımsız olarak, var olan sorunlar üzerinde çalışarak, çözümlerini yöneticilere sunan kişiye danışman denir (Aytar, 1999:16).

Yönetim danışmanlığı, uzman kişiler tarafından şirketlerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve tarafsız hizmet verilmesidir (Nural, 1991:45).

Haan (2006) yönetim danışmanlığını “danışman ile müşteri örgüt arasında belirli bir süre geçerli olan ve müşteri işletmenin geleceğine ilişkin iyileştirmelere odaklanan işbirliğine dayalı ilişki” olarak tanımlar.

Wickham (2004) yönetim danışmanlığını basitçe özel bir yönetim aktivitesi olarak tanımlamış ve yönetim danışmanlarının yetenek, uzmanlık ve öngörülerini değer yaratmak amacıyla müşteri firmaya sunduklarını belirtmiştir. Yönetim danışmanlığını bir alışveriş konusu olarak gören bir tanım ise danışmanlık firmalarının müşterilerine uzmanlıklarını ve deneyimlerini sattıklarını belirtmiştir (Kim ve Trimi,2007).

Eren (1998) “işletme sorunlarını belirlemek, bunların nedenlerini araştırarak, çeşitli çözüm seçeneklerini yöneticilere önermek amacıyla, işletme dışından bir yönetim uzmanının yaptığı faaliyetlere yönetim danışmanlığı denir” şeklinde tanımlamıştır. Yine “yöneticilere analiz yapmak ve problemleri çözmek, başarılı yönetim uygulamalarının bir teşebbüsten diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmettir” şeklinde tanımını da yapabiliriz (Kubr, 1986:3).

Yukarıda yer alan tanımların ortak noktası, işletmelerin sorunlar karşısında dışarıdan yardım alması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte değişen ve gelişen danışmanlık sektöründe sadece sorun çözme anlayışından ibaret olmadığı pek çok firmaya vizyon

kazandırma, sorunlar karşısında reaktif değil proaktif davranış sergileme, ve spesifik pek çok konuda öğretici bilgiler sunmak danışmanlığın temel uygulama alanları içine girmiştir. Aynı zamanda yönetim danışmanlığını dış denetçiler olarak danışanın amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmesi olarak da değerlendirebiliriz (Yılancı, 1991).

Yönetim danışmanlığının temel uğraşı, kamu veya özel her türlü şirkete, politikalar, prosedür, metotlara ilişkin problemlerin ve/veya imkanların araştırılması ve tanımlanması, yapılması gerekli işlemlerin tavsiye ve tavsiyelerin uygulamaya konulmasında destek verilmesi çalışmalarının yürütüldüğü bir hizmettir (Bıçakçı, 1991:6).

1.3.2. Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi

İnsanların toplu halde yaşamaya başlamaları ve yaşam uğraşlarında işbirliğine yönelmeleri, işbölümü yapmaları, örgüt ve yönetim olgularının temelini oluşturmaktadır. Süreç içerisinde, değişen koşullarla değişen örgüt ve yönetim düşüncesi, sanayi devrimi koşullarında kendini bulan mal ve hizmet üreten örgütlerin, var olma ve gelişme çabaları ve istemlerinin sonucu olarak zamanla gelişmiş bilimsel bir niteliğe ulaşmıştır.

Yönetim danışmanlığının kökeni endüstri devrimine dayanmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte organizasyonların büyümesi kitlesel üretime geçilmesi birçok üretim ve insan problemlerini ortaya çıkarmıştır. Giderek farklılaşan ve çözümü karmaşıklaşan bu problemlerin mevcut yöntem ve metotlarla ortadan kaldırılamayacağı anlaşılmıştır.

Danışmanlık esas olarak fabrika ve imalathane üretkenliği ve etkinliğini, rasyonel çalışma düzenlenmesi, zaman ve metot çalışması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi konularında yoğunlaştı.

İşletme biliminin öncülerinden olan, Charles T.SANPSON, Frederick TAYLOR, Frank ve Lillion GİLBRAKCH, Henry L. GANTT, Harington EMERSON ve Elton MAYO yönetim danışmanlığının gelişimine de önemli katkılarda bulunmuşlardır.

1900'lerde Amerika'da Frederick R. Taylor'un önderliğinde önemli bir hareket doğmuştur. Taylor gerçekte bir organizasyon teorikisi değildi. Fakat, ileri sürdüğü

fikirler ABD’de o zaman karmaşık bir nitelik kazanmaya başlayan teknolojinin gereklerini karşılayabilecek ve aynı zamanda işçileri daha yüksek bir verimlilikte çalışmaya teşvik edebilecek yeni bir yönetici tipine duyulan ihtiyacı aksettirmekteydi. Taylor “bilimsel yönetin” (ilmi sevk ve idare) ismini verdiği kaideler topluluğunun bu ihtiyacı karşılayacağına inanmıştır (Dereli, 1995:29).

Bilimsel yönetim hareketini ortaya çıkaran birtakım nedenler söz konusudur. Bunlardan birincisi teknik gelişmelerdir. Yeni makineleri bulunması ve araçların yapılması insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın (tekerliğin, ateşin bulunması, demirden ve taştan aletlerin yapılması) bilimsel yönetim hareketini hazırlayacak teknik gelişmeler 18. yüzyılın başlarında meydana gelmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996:113).

Taylor, bilimsel yönetim akımının öncüsü olmuştur. Bu akım insanı bir kenara bir bırakmış bir anlamda insanı önemsememiş üretimi nitel ve nicel olarak artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur

Yönetim tekniklerinin sorunlar karşısında başarılı çözümler sağlaması ile birlikte, Taylor ilk yönetim danışmanlığı çalışmasını yapmaya başlamıştır. Yaşanan gelişmeler ve değişimler ile işletme sahiplerinin yerini uzman yöneticiler almaya başladı. Çünkü artık yönetim, hızla gelişen ve değişen uzmanlık isteyen bir meslek haline geldi (Tosun, 1990:51).

Bilimsel yönetim hareketinin doğuşundaki ikinci neden ise işbölümü ve uzmanlaşmadaki artıştır. Üretimin şekil değiştirmesi ile belli işlerde devamlı çalışan veya aynı makinede aynı işi yapan çalışanlar üretimin artmasında etkili oldular.

Bilimsel yönetim hareketine neden olan diğer önemli olaylar ise; işletmelerin sayı ve büyüklüklerinin artmasıyla beraber organizasyona ihtiyaç duyulması, iş ölçümü yapılması ve mamullerin standartlaştırılmasıdır.

Taylor’dan sonra Hawthorn araştırmalarıyla tanınan Elton Mayo 1920’lerde araştırma sonuçlarıyla insan faktörünün ortaya çıkması ile insan önemsenmeye başlandı. Böylece yeni bir akım başladı ve yönetimde yeni yaklaşımlar benimsendi (Türker, 1994:14).

Örgüt içi insan davranışlarının incelenmesi amacıyla Elton Mayo tarafından Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar, yönetim ve

organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur. 1924 yılında başlayan bu araştırmaların sonuçları 1930'lu yıllarda alınmaya başlanmıştır.

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları Klasik Teorinin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Klasik yaklaşımlardan çok farklı olarak; duygular, tutumlar, statü, gözetim vb. gibi değişkenleri incelenmiştir.

Hawthorne araştırmaları ilk kez bir örgütte yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemini vurgulamıştır. Bu araştırmalar insanın sosyal bir yaratık olduğunu ve endüstriyel devrimin sonucunda işin aşırı derecede uzmanlaştırılmasının çalışanları tek düze işler yapmaya ittiğini ve bu nedenle de, çalışanların tatmini, kendi aralarında oluşturdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya çıkarmıştır. Artık insan ilişkilerine odaklanmayı tercih ediyorlardı (Kipping, 1999:196).

İnsan kaynaklarını yönetme ve güdülemede dönemim en başarılı danışmanlık çalışması Marry Parker Follet tarafından yapılmıştır (Kariyer Dünyası, 1998:62).

İlk danışmanlık firması, 1914 yılında “İş araştırma hizmetleri”(Business Research Service) ismiyle Edvin Booz tarafından Chicago’da kuruldu. “1920’lerde ve 1930’larda yönetim danışmanlığı ABD, İngiltere, Fransa, Almanya v.b. endüstrileşmiş ülkelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Danışmanlık hizmeti veren firma sayıları artmakla kalmadı aynı zamanda danışmanlık hizmeti verilen alanlar ve sektörler de genişledi. Başlangıçta sadece büyük ölçekli firmaların bilgi sahibi oldukları ve yararlandıkları yönetim danışmanlığından, zamanla orta ölçekli firmaların yanı sıra kamu sektöründe de yararlanılmaya başlanmıştır. Özellikle askeri alanda alınan danışmanlık hizmetinden II.Dünya Savaşı sırasında pek çok ülke yararlanmıştır. Özellikle ABD’nin almış olduğu savaş başarılarında önemli payı bulunmaktadır.

Savaş sonrası teknolojik değişimin hızlanmasıyla, yeni iş alanlarının oluşması, yeni gelişen ekonomilere yardım, dünya endüstriyel ticaretin uluslararası boyutta büyümesi, yönetim danışmanlığı için uygun fırsatlar yaratmıştır. .

Bugün var olan yönetim danışmanlığı firmalarının çoğu bu süreçte kuruldu. Örneğin PA, İngiltere’de kurulmuş en büyük danışmanlık firmasıdır. PA’nın 1943’te yalnızca 6

danışmanı vardı. Fakat 1963’de 370, 1984’te ise 22 ülkede 1,300’ün üzerine çıkmıştır. Amerikan firması A.T Kerney 1950’de 49 personel istihdam ediyordu. Bu rakam 1980’de 500’e ulaştı (Kubr, 1986:23). Bu verilerinde gösterdiği gibi 1920’lerde II. Dünya Savaşı arasında sınırlı bir ilerleme kaydeden yönetim danışmanlığı sektörü, savaş sonrası dönemde hızlı bir gelişim sürecine girmiştir.

1960’larda ekonomik yapıdaki ve endüstrideki hızlı değişime bağlı olarak güçlü bir ivme kazanmıştır. Bu dönemde Amerikan merkezli danışmanlık firmalarının sayısında büyük bir artış yaşanmıştır. Reklam ve pazarlamanın önem kazanmasıyla danışmanlık firmaları yeni pazarlama teknikleri konusunda da müşterilerine destek vermeye başlamışlardır (Sadler, 1998:9).

1970’lerde Japonya ve bazı diğer Avrupa ülkelerinin İngiltere egemenliğini kırmaya başladığı bir dönemdir. Bu dönemde yaşananlarda otomotiv sanayi, belirleyici olmuştur. Ucuz ithal otomobiller, İngiliz firmalarının maliyet düşürmeleri yönünden önemli bir baskı ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden finansal performans için muhasebe firmalarının danışmanlık işinde yer edinmelerini desteklemiştir (Sadler, 1998;10).

1980’ler yönetim danışmanlığının patlama yaptığı dönemdir (Burguny,1995).Bu dönemde yönetim düşüncesinde danışmanlık dünyasını etkileyen bir dizi önemli gelişme yaşanmıştır;

Birincisi, Japon firmaları otomotiv, bilgisayar pazarında büyük bir paya sahip olduğunda buna karşı gelişmelerden biri Japon yönetim metotlarını taklit etmek olmuştur. Böylece esnek üretim sistemlerini içeren Japon üretim yaklaşımı ve bunun da ötesinde toplam kalite yönetimi önemli bir güç kazanmıştır. Böylece İngiltere danışmanlık pazarında üretim sistemleri ve toplam kalite hızla büyüyen bir segmentler haline gelmiştir.

İkincisi, işletmeciliğin uluslar arasılaşması, küresel şirket ve pazarlama stratejilerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Sadler, 1998;10-11). Diğer bir gelişme ise, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerdir.

Dünyada yönetim danışmanlık kavramı gün geçtikçe içerik değiştirmekte ve dar alanlarda ihtisaslaşmaya böylece kuruluşlara çok daha spesifik düzeyde yardımlar sunmaya yönelmiştir.

Ekonomist Dergisi tarafından yapılan araştırmada danışmanlık hizmeti almak isteyen işletmelerin;

- Kendilerine strateji oluşturmaya çalışan ve ‘‘bu aşamadan sonra biz ne yapmalıyız?’’ sorusunu soran
- Firmada bir sorun yokken ara sıra check-up yaptırmak isteyen
- İşletme içi karmaşık sorunları olan
- Yeni iş alanlarında faaliyet göstermek isteyen
- Yönetim politikalarının kalitesini artırmak isteyen, işletmeler olduğu görülmüştür.

Artan rekabet, gelişen teknoloji ve hızlı değişmelerin sonucu olarak; büyük ölçekli firmalar başta olmak üzere pek çok işletmenin, danışmanlık hizmeti almadan, kurum politikalarını oluşturmaları, değişen koşullara ayak uydurmaları, sektörde rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve varlığını sürdürebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu sorunları üstesinden gelmelerinde danışmanlık firmalarının büyük rolü vardır. Bunun doğal sonucu olarak, Dünya’da faaliyet gösteren yüz binlerce danışmanlık firması bulunmaktadır.

1.3.3. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde yönetim danışmanlığı, yurtdışındaki danışmanlık firmalarından oldukça geç oraya çıkmasına rağmen, hızlı bir aşama kaydederek sektör haline gelmiştir. Sadece yerli değil, yerli firmalarla ortaklık kurarak faaliyet gösteren yabancı kaynaklı danışmanlık şirketlerde bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2007).

Türkiye’de özel sektörün 1960’lı yıllarda piyasada yer alması ile danışmanlık firmaları faaliyete başlamıştır. 1963 yılında sevk ve idare derneği kuruldu ve yönetim danışmanlığı sektöründe atılan ilk adım oldu. Asıl görevi kamu kurumlarına hizmet götürmek olan Milli Prodüktivite Merkezi’nin kuruluş yılı da 1960’lardadır. 1980 yılından sonra da hızla gelişme göstermiştir.1980 sonrası dönem Türk ekonomisinde önemli sayılabilecek önemli değişiklikler yaşanmıştır. 1980’lerle birlikte uygulamaya konulan liberal politikalar, daha önce uygulanan ithal ikameci sanayileşme stratejileri

nedeniyle fiyat mekanizmasının bozulduğu bir ortamda, liberal piyasa ekonomisinin kurmayı amaçlamaktadır (Buğra, 1995:208). Ortaya çıkan bu yeni yapı aynı zamanda ülkeyi yabancı yatırımlara ve pazarlara açan uluslar arası bir iş ortamının oluşmasını da desteklemiştir. Serbest Pazar ekonomisinin uygulanmaya başlanması ve yabancı sermaye girişleri ile birlikte görece dinamik bir ortamda karşılık gelen bu dönemde, yönetim danışmanlığı sektörü açısından bazı gelişimler yaşanmıştır (Kurt, 2008:89). Gelişmelerden ilki Özen (2000), uluslar arasılaşma ve sonuçlarıdır. Diğer biri de profesyonel düzeyde eğitim/danışmanlık hizmeti kullanmadır.

Yönetim danışmanlığının 1980 sonrası gelişimini destekleyen gelişmelerden birisi de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in kuruluşudur. 1990 yılında kurulan KOSGEB küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin verimini artırmayı, teknolojik yeniliklere uyumunu sağlamayı, dolayısıyla işletmenin karını artırmayı amaçlayan bir kuruluştur (Yazman, 1998:17). Kuruluş bu amaçla KOSGEB Danışmanlık Desteği Programı ile küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) danışmanlık desteği vermek yoluyla bu sektörün gelişiminde önemli bir role sahip olmuştur (Kurt, 2008:93).

İnsan kaynakları, finans ve bilişim alanında danışmanlık hizmetleri diğer alanlara göre daha fazladır. Ancak; organize olamamaları, kendilerini iyi refere edememeleri ve danışmanlık hizmeti veren firmaların yabancılara olan hayranlıkları nedenlerinden ötürü danışmanlık sektörünün gelişimi sektöre uğramaktadır. Tüm bu ve bunun gibi sorunlara çözüm getirebilmek ve sektörün gelişimine katkı sağlamak ve belli bir standarda kavuşturmak amaçlarıyla 1993 yılında Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) kurulmuş ve örgütlü bir biçimde gelişme süreci başlatılmıştır. (Serhatoğlu, 2002:12). Derneğin internet sitesinde derneğin amacı, “yönetim danışmanlarını bünyesinde toplayarak, yönetim danışmanlığı hizmetinin, mesleki, teknik, ahlaki ve profesyonel, standart, kural düşünce ve uygulaması olan bir meslek olarak gelişimine yardımcı olmak; hizmetin kalitesini ve mesleğin, gerek icra edenler gerekse hizmeti alanlar açısından saygınlığını geliştirmek ve yaymaktır. Hizmeti veren kişi ve kuruluşların verimlilik ve etkinliklerinin artırılması yolu ile ülke ekonomisi düzeyinde verimlilik ve etkinliğin artırılmasında katkıda bulunabilmek derneğin üst amacını oluşturur” şeklinde ifade edilmiştir (Kurt, 2008:99).

Dernek ‘‘yönetim danışmanlığı meslek ilkeleri’’ adı altında mesleki ve etik kuralları belirlemiş ve yayınlamıştır (Bayraktaroğlu, 2007).

Danışmanlık sektörünün bir anlamda çerçevesinin belirlendiği ilkeler ana başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

- Gizliliğe riayet
- Mesleki saygınlığı korumak ve korunmasını sağlamak,
- İş temini için çıkar sağlamak
- Ücreti hizmete dayandırmak
- Tarafsızlık ve bağımsızlığı korumak
- İş sahibinin çıkarlarını korumak
- Nüfuz kullanmak

Yönetim danışmanları Derneği, yönetim danışmanlığı alanının gelişimini ve kurumsallaşmasını hedef almaktadır. Dernek 2003 yılında ICMCI’nın (Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Uluslar arası Konseyi) akredite üyesi olarak tanınmıştır. ICMCI’dan aldığı yetkiyle uluslar arası geçerliliği olan CMC sertifikasının Türkiye’de yayma hakkına sahip oldu. YDD’nin (2008) 162 şahıs üyesi ve 4 kurumsal üyesi bulunmaktadır. Şahıs üyelerinden 23’ü CMC (Certified Management Consultans) sertifikasına sahiptir (Kurt, 2008:101).

1.3.4. Yönetim Danışmanlarının Sahip Olmaları Gereken Özellikler

Çalışmanın bu bölümünde başarılı bir yönetim danışmanının taşıması gereken temel ve bireysel özellikler konusunda bilgilere yer verilecektir.

1.3.4.1. Yönetim Danışmanın Taşıması Gereken Özellikler

Yönetim danışmanı, özel yada kamu sektöründeki her türlü işlemeye; strateji, politika, pazarlama, organizasyon, prosedür ve metotlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak, analizler sonucunda tavsiyeler vererek, müşteri ile, yapılması gereken en

iyi işlemleri tartışmak ve anlaşmaya varmak, verdiği tavsiyelerin uygulanmasına yardımcı olmak sureti ile profesyonel hizmet sunan bir kişidir (Management, 1989).

Yönetim danışmanının taşıması gereken bir takım özellikler vardır;

- Yönetim danışmanı şirket içindeki güçlük ve sorunları çözmede yardım edebilme yeteneğine sahip olmalı
- Tepe yönetimin karar alması için gerekli olan teklifleri açık bir şekilde sunabilmeli
- Kendine güveni olmalı
- Kişilik ve duygulara yönelik iç güdüleme yapabilmeli
- Şirket içindekilere samimi davranabilmeli, hatalara karşı hoş görülü olmalı
- Geri besleme almada ve vermede etkili olabilmeli
- Sahip olduğu bilgileri iyi değerlendirebilmeli
- İyi bir dinleyici olabilmeli
- Amaçlarını yerine getirmek için disiplinli ve çok çalışmalı,
- Deneyimlerini başkalarıyla paylaşmalı
- Örgüt ortamında uygun şartları oluşturabilmelidir (Gürkan, 1989:26-27).

Yönetim danışmanın özelliklerini, temel ve bireysel olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Sorunu analiz yeteneği ve işletme atmosferini hissetme yeteneği temel özelliklerini, doğruluk ve zaman yönetimi de bireysel özellikleri arasında sayabiliriz (İlhan, 1992:6).

1.3.4.1. 1.Yönetim Danışmanının Sahip Olması Gereken Temel Özellikleri

Sorunu Analiz Edebilme Yeteneği

Müşteri, çözümünü bulamadığı sorunları için bir danışmana başvurur. Burada danışmanın rolü sorunun gerçek nedenini bulmaktır. Danışmanın bunu başarıyla

sonuçlandırması için özel bir yeteneğe sahip olması gerekir. Bunun yanında sorunun çözümü için aldığı önlemleri de uygulayabilme becerisine de sahip olmalıdır.

Şirket Atmosferini Hissetme

Danışmanlar şirkete bazen gereksinimlerinin dışında, şirketin çevresindeki etkisini artırabilmek için bir strateji aracı olarak kullanılmak amacıyla davet edebilir. Danışmanın işletmedeki güç ve politika ilişkilerini anlayacak yeteneği varsa uygun değişim araçlarını belirler.

1.3.4.1.2.Yönetim Danışmanının Sahip Olması Gereken Bireysel Özellikleri

Doğruluk:

Danışman tutum ve davranışlarında profesyonel olmalı ve işletmeye içtenlikle yardım etme isteğinde olmalıdır. Danışmanın başarılı olabilmesi, işletmeye yardım için göstereceği çabaya bağlıdır. Eğer danışmanın amacı çok yüksek bir ücret almaksa, bu durum yöneticiler tarafından kısa sürede anlaşılır ve danışmana olan bakış açıları değişir; sorunun belirlenmesi zaman alır ve çözüme ulaşamaz. Danışmanın asıl amacı işletmeye yardım etmek ise; yardım edemeyeceği kanısına vardığı anda, danışmalıklardan çekilmeli veya yardım için başka bir danışman önermelidir.

Zaman Ayarlaması:

Danışmanın zaman yönetimini çok iyi yapması gerekir. Zaman ayarlaması danışmanlıkta önemli bir konudur. Zaman planlamasının işletme ve danışman açısından iki boyutu bulunmaktadır. İşletme açısından gereğinden fazla zaman harcanması işletmenin rutin işlerinin aksamasına, zamanında aksiyon alınamamasına gibi olumsuz sonuçlara yol açar ki bu da işletmenin yeteri kadar verim almasını ve tatmin olmasını engeller. Danışman açısından ise en kısa sürede en etkin sonuç alma başka bir deyişle optimum süre kullanımı en temel amacı olması bakımından önem arz etmektedir. Etkin bir süre kullanımı ise danışmanın ve danışmanlık hizmeti başarısının değerlendirmesinde önemli bir kriterdir (Karataş, 1984:43).

1.4. Yönetim Danışmanlığının Özellikleri

Yönetim danışmanlığının özelliklerini üç başlık altında toplayabiliriz (Bonofiyel, 1984:1).

1.4.1. Bağımsız Hizmet

Danışmanlık her şeyden önce bağımsız bir hizmettir. Bu da danışmanın yönetimden ayrı çalışmasını gerektirir (Kubar, 1975:5).Ancak; danışman alınacak kararlarda bağımsız karar verememektedir. Bu durum onun zayıf olduğu anlamına gelmemelidir. Çünkü danışman aldığı kararları uygulamada güçlü bir ikna yeteneğine sahiptir her şeye yöneticilerin de katılımını sağlayarak, başarının bir takım işi olduğunu gösterir (Balcı, 1990:21).

Danışmanın bağımsız özelliği onun tarafsızlık ilkesini oluşturur. Danışman tarafsız olduğunda olaylara daha tarafsız bakacağından sorunları daha çabuk algılar ve çözümler. Tarafsızlığı bozulan danışman gerekli çözümler yerine, istenilen çözümler getirir.(Kağıtcıbaşı, 1988:206). Bu durum çalışanlar tarafından da hoş karşılanmaz. Danışman-çalışan arasındaki ilişki bozulur, danışmana olan güven sarsılır. Neticesinde danışman etkin bir veri toplayamaz ve doğru sonuçlara ulaşamaz.

Sonuç olarak; eğer başarı elde edilmek isteniyorsa, danışman işletme ve çalışanlar hakkında doğru karar vermesi için tarafsızlık özelliğini koruması gerekir. Böyle bir durumda hizmetin verimli olması sağlanır.

1.4.2. Tavsiye Hizmeti

Danışmanlık bir tavsiye hizmetidir. Danışmanlar çalıştıkları firmalarda yönetimle ilgili karar veremezler. Danışmanın görevi, öneri sunmak ve bunu doğru zamanda gerçekleştirmek için harekete geçirmektir (İlhan, 1992:5). Bu anlamda sorumlulukları bulunmaktadır. Sadece doğru önerilerde bulunmak değil; doğru kişiye kararları iletmesi gerekmektedir. Örneğin bir personel hakkında veya onun çalışmaları hakkında getirilen öneri, gerektiğinde onun hiyerarşik amiri atlanarak bir üst yöneticiye iletilmelidir. Önerinin başarısı başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır ki bu da danışmanın temel beceri ve yeteneklerini gösterir.

1.4.3. Yönetim Danışmanlığı Yönetime Profesyonel Bir Yardımdır

Danışmanlık yönetim problemleriyle ilgili, profesyonel bilgi ve hüner sağlayan bir hizmettir. Bir kişi çeşitli yönetim problemlerine ilişkin göz önünde tutulması gereken bilgileri edinerek yönetim danışmanı olur. Böylece problem çözmede danışman,

problemleri tanıma, gerekli bilgileri bulma, analiz ve sentez yapma, insanlarla iyi iletişim kurma gibi şeyler için gerekli bilgi ve beceriyi kazanır. Yöneticilerde bu alanlara ilişkin bilgi, beceriye sahip olabilirler. Fakat danışmanlar: bir çok farklı işletmelerde farklı sorunlarla karşılaştıkları için yöneticilerden daha deneyimlidirler ve müşterilerden elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri yeni müşterilerine aktarırlar (Türker, 1993:9).

Ancak; danışman mucizevi çözümler getiren biri olarak görülmemelidir. Sorunu çözmekten çok tahlil etmeye yardımcı olur. Çünkü pek çok konunun çözümü köklü personel değişimi, strateji değişimi, sermaye yatırımı gibi danışmanı aşan konular olabilir. Bu gibi durumlar karşısında danışmanın sadece sorunu iyi tahlil edip ortaya koyması bile başarılı olarak kabul edilebilir.

1.5. Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları

Danışmanlık süreci, belirli bir problemin çözülmesi ve müşterinin kendi işletmesinde değişiklik yapmak istemesi amacına yönelik müşteri ve danışmanın ortak katılımı olan bir aktivitedir. Bu sürecin bir başlangıcı ve bir de sonu vardır. Süreç bu iki nokta arasında pek çok temel aşamaya ayrılabilir. Bu hem danışmana hem de müşteriye sistematik ve metodik olmalarında, aşamadan aşamaya, operasyondan operasyona geçmelerinde birbirlerini mantık ve eş zamanda takip etmelerine yardımcı olur (İlhan, 1992:8).

Danışmanlık çalışmalarının sürecini beş başlık altında incelemek mümkündür: (Kubar, 1986:15-16).

Şekil 1: Yönetim Danışmanlığı Süreci

Danışmanın İşletmeye Girişi	- İşletmede karşılaştığı problemler ile ilgili gerçekleri araştırıp, bulma. - Bulduğu gerçekleri analiz ve sentez yapma. - Bir problem tespit ederek detaylandırmak
Problemin Teşhisi	- Problemle ilgili olası çözümler üretir. - Olası çözümlerle ilgili alternatifleri değerlendirmek - Müşteriye bu çözümler ve alternatifler konusunda konusunda öneriler götürmek. - Kabul edilen önerileri uygulayabilmek için planlama yapmak
Hareket planının Hazırlanması	- Çözümler geliştirmek - Alternatifleri değerlendirmek - Müşteriye planlar götürmek - Uygulama planını hazırlamak
Uygulama Aşaması	- Uygulama çalışmalarına katılmak - Uygulama çalışmalarında yapılması gereken küçük değişiklikleri takip etmek ve gerçekleştirmek - İşletmede yapılmakta olan çalışmalarla ilgili eğitim programları düzenleyerek çalışanları eğitme
Ön İzleme	- Değerleme yapmak - Sonuçları raporlamak - Çalışmayı yürütemek maksadı ile önceden almış olduğu yetkileri devretmek - Geri çekilmek.

Kaynak:Kubar,M.Management Consulting,AGuide To The Proffesion,(2.revised), Edition,international Labour Office,1986,s.14.

- Danışmanın müşteri ile anlaşarak işin içine girmesi
- Danışmanın araştırma yaparak problemi teşhis etmesi

- Problemle ilgili hareket planını hazırlaması
- Uygulamanın gerçekleştirilmesi
- Uygulama sonuçlarının takibi

Bu modelin ana noktaları bütünleştirildiğinde danışmanlık modeli daha sistematik bir modele dönüştürülür (Çitil, 1997:22). Model birbiriyle yakından ilgili iki konuya yönelir. Birincisi, müşteri ile danışman arasındaki ilişkidir. İkinci nokta, işin niteliğine ilişkindir. Bu iki nokta müşteriyle ilk ilişki, ilişkiyi tanımlama, yer ve yöntem seçimi, veri toplama ve teşhis, müdahale, ilişkiyi azaltma ve bitirme şeklinde görülür.(Hamilton, 1975: 1-5).

Literatürde bu süreci farklı aşamalara ayıran kaynaklar bulunmaktadır. Fakat burada danışmanlık faaliyetlerini daha detaylı incelemek amacıyla yedi safhayı içeren bir modeli işleyeceğiz; Tanıtma, İhtiyaç Doğması, Giriş-Tanışma, Problemin Belirlenmesi (Teşhis), Planlama, Uygulama ve Değerleme gibi aşamaları bulunmaktadır (Serhatoğlu, 2002:15).

1.5.1 Tanıtma

Organizasyonlar bir problemle karşılaştığında sorunu kendi iç bünyesinde kendi yöntemlerle çözmeye çalışırlar. Ne zaman sorun çözülemez ve ciddi sorunlarla karşılaşınca o zaman dıştan yardım almaya karar verirler. Danışmanlar, işte bu noktada işletmenin kendini seçmesi için büyük çaba sarf etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir.

İşletmenin kendisini seçmesi için ilk iş olarak kendini tanıtmayı piyasada iyi olduğunu göstermesi gerekir. Hangi alanda bilgili, deneyimli olduğunu saptamalı ve bu alan da faaliyet gösteren firmalarla yakın ilişki içine girmelidir. Alanı dışındaki firmalarla boşa zaman kaybetmemelidir. Bilgisi dışında bir sektörde başarısız olacağından kötü bir referans edinmiş olur. İşletmelerin ve sektörün kendisine olan güvenini sarmış olur. Dolayısıyla kendini tanıtmamanın en önemli yollarından biri de geçmişte yapılan işlerin oluşturduğu referanslardır (Aytar, 1999:83).

Türkiye’deki danışmanlık firmalarının kendini tanıtmada ne derece başarılı oldukları ve hangi yöntemleri kullandıkları uygulama bölümümüzde anket sonuçlarıyla birlikte açıklanacaktır.

Tanıtma faaliyetleri arasında şunları saymamız mümkündür

- Yayın yoluyla tanıtma
- Seminer, konferans, toplantılar
- Çeşitli organlara üyelik
- Eleman arama ilanları
- Fuarlar
- İnternet yoluyla tanıtma
- Sponsorluk vb...

1.5.2. İhtiyaç Doğması

İşleme sorunu kendi içinde çözemeyeceğini anladığın da danışmandan yardım alamaya karar verir. Danışmanın sahip olduğu nitelikler onun işletme tarafından tercih edilmesinde etken olur. Yöneticiler tarafından bir danışmanda olması gereken ve aradığı özellikler;

- Danışmanın bilgi düzeyi
- Organizasyonun beklentilerini anlama ve işi gereğini yerine getirme becerisi
- İş yapma yöntemleri
- Geçmişteki başarıları
- Objektiflik, tarafsızlık
- İkna etme yeteneği

Yine uygulama aşamasında yukarıda bahsedilen özelliklerin anket ölçümlemesine yer verilecek, farklı faktörlerin de olup olmadığı sınanacaktır.

1.5.3. Giriş – Tanışma

Bu aşamada yönetici ve danışman birlikte çalışmaya henüz karar vermişlerdir. Birbirlerini tanıma aşamasındadır ve birbirlerinden beklentileri vardır. Danışman

yönetici ile çalışan kararı verirken dikkat ettiği hususlar vardır (Serhatoğlu, 2002:17) Bunlar,

- 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
- Müşterinin kendini geliştirebilmek için var olan teşviki

Danışman anlaşma sürecinde etkin çalışabilmesi için gerekli güce sahip olması gerekir. Güvene dayalı gücü oluşturmak için müşteri ile danışman arasında güçlü bir ilişkinin kurulması gerekir (Öncü, 1990:9).

Güçlü bir ilişkiden söz edebilmek için, karşılıklı beklentileri karşılama noktasında tam bir uzlaşa sağlanması gereklidir.

1.5.4. Teşhis

Bu safhada firma tarafından ifade edilen sorunun danışman tarafından belirlenmesi yapılır. İşin tarifi bu aşamada belirlenmiş olur. Teşhis aşamasında problem, beş aşamada çözümlenir (Bayraktaroğlu, 2007).

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

Teşhise müşterinin hissettiği sorun ile başlamak, müşterinin kültürünü, dilini anlamaya ve olayları müşterinin gördüğü gibi görmeye sağlar. Bir anlamda müşteri ile empati

kurma müşterinin gözünden sorunun teşhisini sağlamaya ve müşterinin teşhis sürecine katılımını sağlar. İkinci aşama, müşterinin hedeflerini iyi bilmektir. Amaçlar ne kadar iyi bilinirse, çözümler daha etkin ve başarılı olacaktır (İlhan, 1992:11). Müşteri amaçlarının bilinmesi demek beklentilerin bilinmesi demektir. Danışmanlık çalışmaları ne kadar amaca yönelik olursa o derece beklentileri karşılayacaktır.

Sorunun teşhisi için mülakat, anket, gözlem gibi birçok danışmanlık kaynaklarından yararlanılır. Böylelikle çalışanları kendisine ve değişime olan tepkileri ölçebilir ve gerekli tedbirleri alır. Yine problemin teşhisinde müşterinin sunacağı maddi ve maddi olmayan kaynakların sunulması önemlidir.

1.5.5. Planlama

Planlama aşaması, gerçekleştirilmesi istenen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini kapsar. Bu safha da, teşhis sürecinde toplanan data, değişim için var olan seçenekler incelenir ve hedefler belirlenir (Çitil, 1997:26). Bir önceki aşamada teşhis edilen problemin çözümü ve çözüme giden yollar bu aşamada belirlenir.

Planlama hayal gücü ve yaratıcılık ister. Asıl amaç üzerinde yoğunlaşılmalı ve gereksiz konular üzerinde durulmamalıdır. Stratejiler belirlenmeli ve ana strateji doğrultusunda hedefe giden etkin bir planlama yapılmalıdır.

1.5.6. Uygulama

Uygulama aşamasında danışman, hazırladığı çözüm yollarını uygulamaya koyar. Danışman, çalışanlara uygulama hakkında bilgi verir. Anlamalarını sağlayarak değişime karşı çıkmak yerine katılımını sağlar. Çünkü bu aşamada yaşanan sorunlar, uygulamaya yeterli katılımın sağlanamamasından ve karşı dirençten kaynaklanmaktadır. Çalışanlara karalar konusunda söz sahibi olmazlarsa danışmana güven duymazlar ve sonuçta başarısızlık olur. Çalışanların da görüşleri alınmalı planın bir parçası olduklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.

1.5.7. Değerleme

Değişim projelerinin bilimsel değerlemesi, değerlendirme safhasını eylem aşamasından ayırır. Bu yaklaşımın bilimsel nesnellik açısından yararları vardır. Değerleme aşaması

değişim süreci bütünüdür. Uygulanan strateji, planlama aşamasında alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirilir (Bayraktaroğlu, 2007).

Değerlendirme aşamasının sonucu değişim projesinin bitiş aşamasına geçirilmesine tekrar dönülmesine ve tekrar uygulama planlamasının yapılmasına ve belki de müşteri ile başka bir sözleşme yapılmasına neden olur (Erdoğan, 1990:50).

Sonuç aşamasında, sonuca gelinceye kadar yapılan çalışmanın, projenin başından itibaren amaçlanan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının değerlendirildiğini ve danışmanın işletmeden ayrılacağı zamana gelmiştir (Erdoğan, 1990:50).

Danışman ve müşterinin başarılı ilişkisinin iki yönü vardır:

1. Giriş, teşhis ve planlama aşamalarında özetlenen amaçları gerçekleştirmek,
2. Müşterinin sorunların üstesinden gelmesi, gelecekte aynı sorunları kendi başına çözebilmesini sağlamaktır.

Bazı sonuçlar da ise, danışman sorunları çözemediği işletmeden ayrılır. Ya da sorunu tek başına çözmüştür, müşteriye yardımcı olmamıştır. Her iki taraf içinde kötü bir sonuç olmaktadır (İlhan, 1992:13). Böyle bir sonuçta, işletme boşu boşuna zaman ve maliyet harcamış, danışman için ise gerek iç tatmin olarak gerekse müşteri referansı olarak başarısız bir deneyim olacaktır.

Danışmanlık çalışmalarının başarı ile sonuçlanması için, yukarıda bahsedilen sürecin müşterinin beklenti ve şartlarını titizlikle dikkate alarak eşgüdüm içinde ve her aşamada geri bildirim sağlayacak şekilde yürütülmesine bağlıdır.

1.6. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığını Kullanım Nedenleri

İşletmeleri danışman kullanmaya iten etmenlerin başında işletmede yaşanan değişimler gelmektedir. Yöneticiler sayısız sorunlarla karşılaşmakta ve bunları çözme becerisine her zaman sahip olamamaktadır. İşte bu noktada deneyimli, uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dıştan destek için yönetim danışmanına başvurular. İşletmeyi destekleyici fonksiyonu örgüt dışından sağlanması dış kaynaktan faydalanmayı ortaya çıkarmıştır. Böylece dış kaynaktan yararlanma, kalite ve hızını artırmak için kullanılan güçlü bir stratejik yönetim aracı durumuna gelmiştir (Arslantaş, 1994:69).

Danışmanın görevi, işletmenin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesi ile başlar, gerekli önlemlerin alınarak sorunun çözülmesi ile sona erer. Ulaşılan sonuç ile yöneticinin etkinliği artırılmış olur.

İşletme, yönetim danışmalarından aşağıdaki nedenlerle, yardım isteğinde bulunur. (İlhan, 1992:14).

1.6.1. Özel Bilgi ve Beceri Sağlama

Danışmanlar, işletmelerde aynı işi aynı fırsatlarla yapabilecek organizasyon içinden uzman kişi veya kişiler yoksa çağrılarak, var olan problemlerin çözümü için tavsiyeleri alınır. Bu zaman zaman bir danışmanın kazandığı özel uzmanlık alanı içindeki yeni metot ve tekniklerle ilişkili olabilir. Bazen de işletmenin genel yönetim, politika, liderlik gibi bilgilerinde eksiklikleri varsa ve bunlar organizasyonun temel amaçlarını elde etmede engel oluyorsa, danışmana verilen görev genel mahiyette olabilir (Türker, 1993:35).

1.6.2. Geçici ve Profesyonel Yardım Sağlama

Yöneticileri yapmaları gereken çok fazla işleri vardır ve çeşitli günlük problemlerle uğraşmaktan zaman ayırıp kuruluşun kalıcı yönetim sorunlarına zaman bulamazlar. Oysa danışman, zamanını tümünü üzerinde çalıştığı konuya ayırır. Dolayısıyla, işi bütün ayrıntılarıyla araştırarak başarı ile hızlıca sonuçlandırır (Hamilton, 1975:17).

1.6.3. Tarafsız Bakış Açısı Sağlama

İşletmede çalışanlar, sorunların çözümlenmesinde içinde bulundukları örgüt kültüründen etkilenmektedir. Dolayısıyla objektif olamamaktadırlar. Kültüründen etkilenmezlerse bağımsız olarak ön yargılardan uzak karar alır ve uygularlar. Tarafsız davranmama, yöneticinin kişiliğinden, üst yönetimin baskısından, kalıplaşmış önyargılardan kaynaklanabilir. İşletmede alınacak tarafsız kararlar, başarı şansını artıracaktır.

1.6.4. Yönetim Kararlarının Uygulanmasının Sağlanması

Zaman zaman işletme yönetimi, bir konuyla ilgili tüm çalışmalarını yaparak, uygulama safhasına gelir. Fakat yine de, bağımsız bir danışman tarafından aynı konuyla ilgili öneri almak, teyit ettirmek ihtiyacı duyar.

Bunun da ötesinde yöneticiler, özellikle önemli kararlarda yanılgılara ve yanlış eğilimlere düşmemek kendi kararlarının doğruluğunun veya yanlışlığını test etmek isterler. Böylece, uygulamada hem yöneticinin kendine olan güveni artar hem de yanılgıları azalır (Türker, 1993:37).

Danışmandan alınan önerilerin her zaman tarafsız olacağı düşünülmemelidir. Danışmanın da zaman zaman işletme yöneticisinin tesirinde kalması, işletme yönetimine aykırı görüşte bulunma cesareti gösterememesi veya kendini ispatlamak adına marjinal bir çözüm yolu sunması gibi durumlardan dolayı tarafsızlığını yitirebilir. Ancak böyle bir tutum işletmeleri zarara sokacağı gibi danışmanlık mesleğini de olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır (Yılancı, 1991:65).

1.6.5. Danışmanlık Süreci Boyunca Öğrenme Sağlama

Danışmanlar, organizasyon için öğretici pozisyonu vardır. Birçok danışan, danışmanları sadece problemlere çözüm bulmak amacıyla çağırır, aynı zaman da danışmanların problemleri aydınlatmada ve değişimleri uygulamada kullandıkları teknik bilgileri ve metotları elde etmek, onun tecrübelerinden yararlanmak isterler. Böylece organizasyonlar kendi kendilerine yardımcı olabilecek pozisyona gelmeye çalışır (Türker, 1993:37). İşletmelerin amacı sürekli danışmana bağımlı olmak değil onlardan kazanılan bilgi, deneyim ile tek başına yönetim ve sorun çözme yetisi kazanmaktır.

1.6.6. Sistemik Yaklaşım Sağlama

Gerekli bilgilerin toplanması, incelenmesi ve onlardan yararlanılması, yönetim mesleğinin en önemli zorluklarındanıdır. Personelin eğitilmiş olmaması veya eğitim için ayrıca bir maliyetin gerekmesi nedeniyle pek çok işletmede uzman personel bulunmamaktadır. Danışmanlık kuruluşları ise, elemanlarını bu konularda özel olarak yetiştirirler. Gerek eğitim ve gerekse de iş tecrübesi sayesinde danışmanlar herhangi

bir konuda gerekli bilgileri toplamakta ve sistematik bir şekilde değerlendirmekte ve organizasyona en yararlı olacak verileri sunmaktadırlar.

1.6.7. Teknik Destek Sağlama

Faaliyet gösterilen alanların çeşitlenmesi, yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla birlikte uzmanlık alanları her geçen gün artmaktadır. İnsan zekası ve kapasitesi tüm alanlara hakim olma ve gerekli teknik bilgilere sahip olma imkanı vermemektedir. Yöneticilerin mutlaka zaman zaman teknik bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Teknik bilgi sağlayıcıları yukarıda da anlatılmaya çalışılan sebeplerden dolayı işletme içinde her zaman istihdam edilememektedir. Bu durumlarda bağımsız uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim alanında tecrübe büyük ağırlık taşır. Tecrübenin deneme ortamından gelmiş olanı değerlidir. Bu bakımdan dikkatle seçilmiş bir danışmanlık firmasının büyük bir tecrübe birikimine sahip olacağı akılda tutulmalıdır. Dış firmaya temsilen gelen danışman, gerek geçmişteki tecrübeleri gerekse diğer danışmanların görüş bilgi ve tecrübelerinden yararlanacaktır. Bu da şirket içerisinde hiçbir zaman sağlanamayacak derecede büyük bir destek oluşturur (Hamilton, 1975:19).

1.6.8. Güncel Bilgileri Üst Yönetime Sağlama

Gelişen teknoloji, artan rekabet pek çok sektörde çok hızlı değişimi beraberinde getirmektedir. Yöneticiler bu değişime ayak uydurabilmeleri kendilerini sürekli yenilemeleri ile mümkün olacaktır. Ancak Yöneticilerin yoğun iş temposu içinde günlük işlerini yapmalarında bile aksamalara yol açarken çoğu zaman yenilikleri takip etmeleri mümkün olamamaktadır. Danışmanın görevi yöneticinin yerine yenilikleri takip etmek işletme için gerekli olanları yöneticinin bilgisine sunmak ve tavsiyelerde bulunmaktır.

Yukarıda bahsedilen danışmanlık kullanım nedenleri uygulama alanında güncel anket sonuçları ile desteklenecektir.

1.7. Yönetim Danışmanlığı Hizmet Türleri

Danışmanlık hizmeti, süregelen gelişmesi sonucu günümüzde daha farklı bir görünüm sergilemektedir. Artık geleneksel danışmanlık hizmetleri daha az kullanılırken, çeşitli

alan ve sektörde uzmanlaşmış danışmanlık hizmetleri daha tercih edilir ve güvenilir olmuştur (Kubr, 1977:25).

Firmaların talepleri bu doğrultuda artış eğilimi göstermesiyle birlikte danışmanlık firmaları da buna ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Artık genel, standart danışmanlık hizmetleri işletmeleri tatmin etmemektedir. İşletme özelinde uzmanlık desteği verecek, onlara özel çözümler getirecek, rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak bilgi ve tecrübe paylaşımı beklemektedirler. Danışmanlık hizmetlerini şöyle sıralamamız mümkündür;

1.7.1.Sektör Bazında Danışmanlık :

Danışmanlık hizmetleri farklı sektörlerde hizmet verebilecek çeşitli gruplara ayrılmıştır. Böylece uzmanlaştığı sektörde benzer problemleri daha iyi tanıyarak, çözümlemelerinde danışanlara daha güvenilir hizmetler verebilmektedir. Danışmanın devamlı aynı sektörde çalışması, gerek bilgi birikimi, gerekse tecrübesinin artarak geleceğe dönük bakış açısını genişletmesini ve böylece daha yaratıcı ve verimli sonuçlar elde etmesini sağlayabilir (Türker, 1993:48).

Danışmanlar belli sektörde uzmanlaştıkları gibi, daha da uzmanlaşarak bir sektörün alt bir alanında da faaliyet gösterebilir. Böylelikle, daha küçük bir alanda daha çok yoğunlaşma imkanı sağlayabilmektedir (Serhatoğlu, 2002:34).

Örneğin tekstil sektöründe yatırım yapmak isteyen bir müteşebbis, yatırım yapmadan önce danışmanlık hizmeti alacağını düşünecek olursak, pek çok konuda danışmanlık hizmeti veren danışmanla sadece tekstil sektöründe yatırım danışmanlığı hizmeti veren danışmanı kıyaslayacak olursak;

- Sadece tekstil sektöründe yatırım danışmanlığı hizmeti veren danışmanın, diğerine oranla çok daha fazla firma ve pazar tecrübesi olacaktır,
- Sürekli aynı sektörde danışmanlık hizmeti verdiği için sektördeki değişimi yakından takip etme imkânına sahiptir,
- Pazara girerken sadece yatırım danışmanlığı hizmeti vermenin yanı sıra, firma faaliyete başladıktan sonra da, hammadde satın alma ve nihai ürün satışında firmalarla bağlantı kurulmasında yardımcı olabilir,

- Bir alanda uzmanlaşmanın avantajını kullanarak diğerine oranla teorik bilgiler yerine daha sayısal ve güncel örnekler sunma imkânına sahiptir.
- Pek çok firmaları takip etmesi sebebiyle pazardaki boşlukları ve hangi ürünle ne zaman girileceğini kolayca tespit edebilir.
- Genel danışmanlık hizmeti veren danışman konuya hakim olmaması veya bilgilerinin güncel olmamasına rağmen işi kaçırmamak adına danışmanlığı kabul edebilir, bu durumda firmaya faydalı olmanın ötesinde yanıltıcı yönlendirmeler ile firmaya zarar da verebilir.

1.7.2. Fonksiyonel Bazda Danışmanlık

Bu tip danışmanlık hizmetinde danışmanlar, işletmelerdeki farklı fonksiyonlarda uzmanlaşırlar. Böylece problemin ortaya çıktığı alanla ilişkili danışmanlar bu işle görevlendirilir. Ancak bu uzmanlaşma şimdi daha da artmış, danışmanlar her bir fonksiyonun alt birimlerinde görev yapar hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimini ele alırsak, ücret yönetimi ve insan kaynakları planlaması gibi konularda uzmanlık sağlamıştır (Türker, 1993:49).

1.7.3. Dışsal ve İçsel Danışmanlık

Danışmanlık, danışmanların istihdam edilme şekli açısından bakıldığında içsel ve dışsal hizmetler olarak gelişmiştir. Dışsal danışman faaliyetlerinde organizasyondan bağımsızdır. İçsel danışman ise, var olan bir işletmenin, bir departmanında yer alır.

Günümüzde özel ve kamu sektöründe hem içsel hem de dışsal danışmanlar kullanılabilmektedir. İçsel danışmanlık çoğunlukla büyük organizasyonlarda, karmaşık işlemlerde bilgi eksikliği olan durumlarda kullanılır. Dışsal danışmanlık ise içsel danışmalığın eksik olduğu ve karşılaşmaya ihtiyaç duyulduğunda kullanılır (Serhatoğlu, 2002:35).

Özel ve Kamu bankaları bünyesinde hukuki konularda çalışanlarına hizmet vermek amaçlı özel bir departman olarak kurulmuş olan “hukuk müşavirliği bölümü” içsel danışmanlara örnek olarak verilebilir. Yine bankalar aynı zamanda icra ve takip işlerini bankadan bağımsız olarak çalışan sözleşme ile anlaşma sağlanmış avukatlara

yaptırmaktadırlar. Bu da işletmelerin hem içsel hem de dışsal danışmanları birlikte kullanmasına örnek verilebilir.

1.8. Danışmanlıkta Uzmanlık (Profesyonellik)

Organizasyonların yönetimindeki profesyonellik yaklaşımının gelişmesiyle birlikte yönetim danışmanlığı da gelişme kaydetmiştir. Bütün bu gelişmelere paralel olarak sektörlerin ve faaliyetlerin çeşitlenmesi yönetimde uzmanlaşma gerekliliğini ortaya koymuştur.

Danışmanlar, teori ile uygulamayı birleştirip analiz ve raporlamalar neticesinde tavsiyelerde bulunarak yönetime uzman desteği sunarlar. Danışmanlık mesleğinin saygınlığı ve başarısı şüphesiz danışmanların başarısına bağlıdır. Özellikle son yıllarda az bilgi ve tecrübeyle gerekli kişisel ve mesleki yeterlilikleri kazanmadan danışmanlık yapamayacakları ve bunun hem kendilerine hem de mesleklerine zarar vereceği anlaşılmıştır.

Danışmanlık hizmeti verebilmek için danışmanlarda aranması gereken başlıca özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Bilgi ve beceri
- Tarafsızlık
- Öğretici olması
- Görev süresini optimum sürede tamamlaması
- Gizlilik ve sır saklama
- Danışmanlık hizmeti verdiği organizasyonun ilişki içinde olduğu sektörün ve sosyal çevrenin psiko-sosyal, ekonomik ve toplumsal özelliklerine hakim olması,
- Proaktif hareket edebilme özelliğine sahip olması.

1.9. Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Veren Kişi ve Organizasyon Çeşitleri

Profesyonel danışmanlık hizmetini, genellikle birden fazla kişiden oluşan organizasyonlar vermekle birlikte bireysel olarak danışmanlık hizmeti veren kişiler de bulunmaktadır.

Aşağıda danışmanlık hizmeti veren kişiler ve organizasyonlar açıklanacaktır;

1.9.1. Geniş, Çok Fonksiyonlu Danışmanlık Organizasyonları

Asgari birkaç yüz uzman çalışanı bulunan organizasyonlardır. Bini aşkın danışmanı olan birçok ülkede büroları olan çok uluslu firmalar da bulunmaktadır. Bu firmaların, pek çok sektörde ve alanda tecrübe ve yetkinliğe sahip olmaları en önemli avantajıdır. Bu organizasyonların müşteri hedef kitlesi ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmelerdir.

1.9.2. Büyük Muhasebe Firmalarının Yönetim Tavsiye Hizmetleri

Büyük muhasebe firmalarının bir bölümü olarak kurulan organizasyonlardır. Muhasebede edinilen deneyim bu firmaların çevresinden yararlanılarak kazanılan müşterilere danışmanlık hizmeti vermektedirler.

1.9.3. Küçük ve Orta Büyüklükte Danışmanlık Organizasyonları

Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte Türkiye’de yüz’e kadar danışmanı olan organizasyonları ifade etmektedir. Organizasyonun sınırlılığı nedeniyle birkaç teknik alanda danışmanlık hizmeti verebilirler.

1.9.4. Özel Teknik Hizmet Organizasyonları

Güçlü bir matematiksel bağlantı içeren bilgisayar, stratejik çalışmalar, model kurma, müşteri talep tahminler, sistem analizi ve dizaynı gibi spesifik ve teknik konularda özel danışmanlık hizmeti sunarlar.

1.9.5. Yönetim Enstitülerindeki Danışmanlık Bölümleri

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde devlet ve özel sektöre yönelik kurulmuşlardır. Türkiye’de üniversitelerdeki araştırma ve uygulama merkezleri örnek verilebilir.

1.9.6. Bireysel Uygulamacılar

Bu kişiler problem çözme yetenek veya kısıtlı bir teknik alanda uzmanlaşmış kişiler olabilir. Danışmanlık hizmeti genellikle küçük ölçekli organizasyonlara verilir ve danışman hizmeti alan için, maliyeti daha düşüktür.

1.9.7. Danışmanlık Profesyonelleri

Bireysel Uygulamacılara göre daha uzman kişiler olup, bunların eğiticileri ve araştırmacıları vardır. Daha uzun süreli projelerde görev alabilirler (Türker, 1993:31-32-33).

1.10. Danışmanlık Sürecinde Kullanılan Modeller

Danışmanın görevi, müşterinin kendi organizasyonu içinde köklü değişiklikler yapmasına yardımcı olmaktır. Danışmanlar genellikle değişiklik yapan kişiler olarak tanımlanırlar. Danışmanlar, sadece özel teknik problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi ile değil, aynı zamanda insani problem ve işletmedeki değişim sonucu meydana gelen insan davranışları ile ilgili problemlerle de karşı karşıyadır. İşletmedeki değişiklikler personele ilişkin değişiklikleri de gerektirdiği sürece danışmanlar değişim psikolojisi ile de uğraşmak zorunda kalırlar. Ayrıca müşteriye, yapılacak değişim karşısında dirençle karşılaşmayacağı veya dirence karşı çözüm yolu önerirler.

Müşteri danışman ilişkilerini yansıtan birçok model vardır. Başlıcaları;

- Tedavi modeli
- Mühendislik veya Satın alma modeli (Doktor hasta modeli)
- Klinik modeli
- Süreç modeli

1.10.1. Tedavi Modeli

Kullanılan modeller içinde en çok bilinen ve en basit olan tedavi modelinde, müşteri, işletmedeki problemleri analiz etmesi ve çözümlemesi için danışmana ihtiyaç duyar. 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 (Balcı, 1996:63).

1.10.2. Mühendislik veya Satın Alma Modeli

Bu modelde işletme içinde çözüm bulunamayan problem için danışman, işletme yönetimi tarafından işletmeye çağırılır. Yöneticiler tarafından verilen bilgiler ışığında probleme çözüm aranır. Doktor – Hasta modeli olarak da bilinmektedir.

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. Bu modelde ilişki daha kısa sürelidir. Müşteri, danışmanın sunduğu çözümü uygulamak durumundadır. Danışman başarısı bilgi ve becerisi kadar, büyük ölçüde müşterinin kendi gereksinimlerini doğru olarak belirlenmesine ve bunları danışmana düzgün aktarabilmesine de bağlıdır (Çitil, 1997:41).

1.10.3. Klinik Modeli

Modelde danışman ve yönetici sorunun belirlenmesi ve çözümünde karşılıklı işbirliği içindedir. Bu durum modeli diğerlerinden ayırır. Tedavi modelinden farkı, soruna ait çözümleri geliştirme ve yürütme faaliyetlerinin her iki tarafın ortaklaşa gerçekleştirmesidir (Serhatoğlu, 2002:37).

1.10.4. Süreç Modeli

Bu modelde, müşterinin çevresinde oluşan süreçleri anlamasına, olayları sezmesine ve gerekeni yapmasına yardımcı olmaktadır. Öncelikle öğretilmesi gereken farklı şekillerde karşılaşılan kuruluş üyelerinin eylemleridir. Bu eylemler, insan süreçlerini, grup üyelerinin fonksiyonel rollerini, önderlik ve grup içi süreçlerini kapsar.

Süreç danışmanlığının varsayımları şunlardır (İlhan, 1992:22) :

- Yöneticiler, genellikle kuruluştaki sorunları bilmezler ve gerçek sorunların belirlenmesinde özel yardıma gereksinim duyarlar.
- Yöneticiler danışmanların verecekleri yardımlar konusunda bilgisizdirler. Danışmanlar önce yöneticilere isteyecekleri yardım türünü öğretmelidir.

- Yöneticilerin işletmelerini geliştirme arzuları bulunmaktadır. Ancak neyi nasıl geliştirebilecekleri konusunda yardıma gereksinimleri vardır.
- İşletmeler kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemeyi öğrendiklerinde daha etkin olurlar.
- Danışman, işletme kültürünü öğrenip güvenilir öneriler ileri sürebilmek için bu kültürü çok iyi bilen işletme çalışanları ile çalışmalıdır.
- Müşteri, sorunu kendi başına belirlemeyi ve çözmeyi öğrenmelidir. Burada danışmanın rolü, müşteriye yeni seçenekleri düşünmesini sağlamaktır. Kararlar müşteri tarafından verilir.
- Süreç danışmanı, sorunları belirlemede ve etkin yardım edici ilişkilerin oluşmasında uzman olmalıdır.

BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KULLANIM ALANLARI

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin hangi alanlarda yönetim danışmanlığı hizmetini talep ettikleri başka bir ifadeyle yönetim danışmanlığı hizmetinin kullanım alanları özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi'nde danışmanlık hizmetinin kullanımı üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

2.1. Genel Olarak Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları

Çalışma yaşamının pek çok alanında yönetim danışmanlığı yer almakla birlikte yönetim danışmanlığının en çok karşımıza çıkan kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.1.1. İşletme Stratejilerini Belirleme

İşletmenin, orta ve uzun dönemli makro düzeyde stratejilerini belirlenmesinde danışmanlık hizmeti verilmesidir. Hammaddede fiyatlarının yükselmesi halinde neler yapılabileceği, artan rekabette nasıl tepki verileceği, yeni yatırımların nereye, ne zaman yapılacağı, öngörülen kar ve büyüme hedeflerinin belirlenmesinde alınan danışmanlık hizmetleri örnek verilebilir (örnek: Fizibilite/ürün testleri, İş kurma ve geliştirme, Uluslar arası yönetim, Şirket birleştirme ve satın alma, Organizasyon yapılandırması...).

2.1.2. İş Planlaması Yapma

işletmenin sektörde ne üretmesi ve ne şekilde pazarlanması gerektiği, üründen ne kadar kar sağlayacağını saptanması, fırsat maliyetlerinin belirlenmesi gibi konularda danışmanlık hizmeti verilir.

2.1.3. Finansal Planlama ve Kontrol

Yöneticilerin işletmede planlama ve kontrolü sağlayacak bilgilerle donatılmasıdır. Nakit akışı, ürün geliştirme, üretim planlaması, bütçe planlaması ve bunların kontrolü için gereken sistemlerin kurulması, uygulanması ve geliştirilmesi. (Örnek: Muhasebe sistemlerinin oluşturulması, Konkordato/İflas/Tasfiye kararlarının verilmesi, Karlılık geliştirme, Mali kaynak yaratma, Vergi yönetimi...).

2.1.4. Bilgi İşlem Sistemleri

Bilgisayar ve elektronik altyapısına dayalı sistemlerin geliştirilmesi (Örnek: Araştırma geliştirme, sistem tasarımı ve geliştirme, bilgi değerlendirme...).

2.1.5. Ofis ve Haberleşme Sistemleri

Doküman saklama arşivleme sisteminin kurulmasına yardımcı olmak maliyetleri minimuma indirme konusunda destek verirler.

Örgüt içi iletişim sisteminin sağlıklı işleminin sağlanması hususunda danışmanlık hizmeti verilmesi için çalışırlar.

2.1.6. Üretime Yönelik Danışmanlık Hizmeti

Pazar araştırması yaparlar. Satış tahminlerine dayalı olarak hammadde alımı, stokların ve üretimin planlamasını ve kontrolünü yaparlar.

2.1.7. Ekonomik Gelişmeler Bakımından Danışmanlık

Ülkedeki ekonomik gelişmelerin yaratacağı risklerin önceden tahmin edilmesi ve yönetime bilgi verilmesi işlevini görürler. Örneğin yeni firmaların pazara girmesi, ekonomideki olumsuz gelişmeler gibi nedenlerden pazarın ani daralması halinde, üretim miktarının düşürülerek stokta yakalanılmaması veya mühendislik çalışması ile ikame ürün geliştirilmesi gibi çözümler üretirler.

2.1.8. Proje Bazlı Danışmanlık

İşletmeler stratejileri doğrultusunda proje oluşturulmasında veya devam eden bir projenin desteklenmesinde görev alırlar. Projenin yatırım maliyeti, bitirme süresinin planlanması, projenin tamamlanması sonucu yaratacağı artı değer gibi konularda ve projenin teknik unsurlarıyla ilgili uzmanlık desteği verirler.

2.1.9. Ücretlendirme Sistemleri Bakımından Danışmanlık

Danışman ücret politikalarının belirlenmesine yardımcı olurlar. Şöyle ki;

- Maliyetlerin düşürülmesinde tavsiyede bulunur.
- Üretileme sistemlerini oluştururlar.(maaş, prim, ikramiye, ödül sistemleri vs.)
- Ücret dışındaki sosyal yardımları belirlemek

- Performansı artırıcı ücret sistemlerinin geliştirilmesi

2.1.10. Pazarlama ve Üretim Bakımından Danışmanlık

Ulusal veya uluslararası düzeyde edindikleri bilgi tecrübe ve araştırmalarla firmaların en önemli bölümleri olan pazarlama ve üretimde aşağıda özetlenmiş olan konularda danışmanlık hizmeti veririler;

- Uluslararası pazar araştırmaları
- Satış tahminleri yapma
- Reklam / Promosyon
- Kurum İmajı
- Üretim Planlaması yapma
- Müşteri karlılık araştırmaları yapılması
- Müşteri veri tabanının oluşturulması
- Ürün ve hizmetlerin doğru fiyatlandırılması
- Pazarlama organizasyonun oluşturulması
- Depolama maliyetlerini hesaplama ve minimize etme
- Stok yönetimi
- Yeni ürün ve kalite geliştirme
- Makine/ekipman kullanımı
- Fabrika tasarımı
- Üretimin miktarını ve kalitesini artırıcı işgücü motivasyonunu yükseltmek

2.1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminde Danışmanlık

Danışmanlığın en yaygın olarak kullanıldığı alan olması sebebiyle biraz konu daha ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır.

İnsan Kaynakların alanında danışmanlık hizmetleri aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

- Personel planlamada
- Personel seçme ve yerleştirmede
- Kariyer planlamasında
- İş değerlendirme ve ücret yönetiminde
- Performans değerlemede
- Personelin eğitim ve motivasyonunda

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, modern ve bilimsel anlamda 1940 yıllarında başlar (Yalçın, 1994:3). Ancak buna rağmen organizasyonda çalışanların öneminin artması, sanayi devrimine rastlar. Bu dönemde lonca sistemi bozulduğundan, insanların çalışma hayatını düzenleyecek kuralların gücü azalmıştı. Bunun sonucunda, çalışma hayatında insanların yönetilmeleri önem kazanmasıyla, işletmelerde yeni gelişmeler yaşanmaya başladı.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip, geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir (Türker, 1993:60).

Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi;”ehliyetli personelin seçilmesi, bunların muhafazası, her birinin ferdi verimliliğinin sistematik olarak artırılması, kabiliyetlerin geliştirilmesi, kabiliyetlerinden istifade edilmesi ve nihayet bunların koordinasyonunu temin etmektedir (Hatipoğlu, 1968:89).

İnsan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği iki temel amacı vardır:

- Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak, işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak,

- İş yaşamının kalitesini yükseltmek,

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevleri altı ana grup altında toplayabiliriz (Geylan, 1999:108).

- Personel planlamada
- Personel seçme ve yerleştirmede
- Kariyer planlamasında
- İş değerlendirme ve ücret yönetiminde
- Performans değerlemede
- Personelin eğitim ve motivasyonunda

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Birinci dünya Savaşı'ndan önce işverenler, çalışanları için uygun çalışma ortamları oluşturmayı gereksiz görüyorlardı. Çünkü o zamanlarda iş gücü sınırsızdı. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu anlayış değişti ve insana verilen değer artmaya başladı (Geylan, 1999:106).

Teknoloji rekabet aracı olmaktan çıktı. Çünkü bütün işletmelerde aynı teknoloji vardı. Amaç bu teknolojik gelişmeleri yakından takip edecek ve onu kullanacak insana ihtiyaç vardı. Var olan bu iş gücünden daha etkin ve verimli faydalanmak rekabet ortamında etkin unsur oldu. Çalışanlara verilen değer arttı ve onların gelişimi, eğitimi için çalışmalar hızla önem kazandı. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi; öneminin arttığı, yeni talep ve yaklaşımların geliştirildiği bir alan haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı açısından bu durum, danışmanlara yeni fırsatlar sağlamıştır. Hem insan kaynakları uzmanları, hem de yöneticileri, gittikçe artan insan problemleriyle daha sık karşılaşarak, bilginin elde edilmesinin zor olduğunu gördüler. İşletme dışından objektif bir gözle insan kaynaklarını değerlendirecek danışmanlara ihtiyaç duyuldu.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Danışmanlık ve Kullanım Alanları

“Günümüzde işletmeler globalleşme ve uluslar arası ticaretten kaynaklanan ciddi bir rekabet baskıları ile karşı karşıyadırlar. Bu rekabet baskısı organizasyonları daha etkin ve verimli olmaya yöneltmektedir. Geçmişte işletmeler; teknolojik yenilik, yeterli sermaye düzeyi ve yeni pazarlara açılma yöntemleriyle rekabet etmişlerdir. Günümüzde ise işletmeler insanın önemini keşfetmişlerdir. Günümüzün organizasyonları kendi çalışanlarını yani insan gücünü rekabet avantajına dönüştürmeyi en önemli stratejik hedef olarak belirlemektedirler. Çünkü geleceğin organizasyonları proaktif düşünen, girişimci, mücadeleci ve çalışanlarını motive eden işletmeler olacaktır” (Tülüce, 2001).

Yönetim danışmanlığı, yönetim alanlarında meydana gelen gelişmelere paralel olarak, uzun bir süre sonra insan kaynakları yönetiminde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Danışmanlık hizmetleri insan kaynakları yönetim işlevlerinin tümünde gelişerek, yayılmıştır. Buna paralel olarak önceleri verilen danışmanlık hizmetleri daha sonra her bir insan kaynakları yönetim işleviyle ilgili olarak uzmanlık alanlarına ayrılarak, daha özel bir hizmet haline gelmiştir. Böylece değişim ve ortaya çıkan problemle ilişkin olarak uzmanlaşan danışmanlar, ilgili durumlarda danışmanlık hizmeti için görevlendirebilmektedir (Türker, 1993:650). Temel amacı, yapılmakta olan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. Örgütlerde sık rastlanılan verimlilik problemleri, maliyet problemleri, işgücünde rastlanan olumsuzluklar değişim vs. konular insan kaynakları işlevlerinin ilgili alanına girer (Sadullah, 1996:2) İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olması işletmenin stratejik planlarıyla uyumlu olmasına bağlıdır.

İşgücü ağırlıklı hizmet sektörleri başta olmak üzere teknoloji ağırlıklı sektörlerde de artan rekabet koşulları firmaları daha fazla teknoloji ve kalite artırımına itmektedir. Teknolojik yatırımlar ya firmaların bütçelerinin yetersizliği nedeniyle yapamamaları ya da yapılan yatırımların sektördeki diğer rakiplerin de yapması sonucu farklılık yaratamama sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

İşte tam bu nokta da farklılık yaratmada işgücünün önemi ortaya çıkmaktadır. İşgücünün yukarıda sözü edilen farklılık yaratarak firmaya avantaj sağlaması işletme

içi yöneticilerin işgücü yönetimindeki başarısına bağlıdır. Yöneticilerin başarılı olması da kuşkusuz temel vasıfları taşıması ile orantılıdır.

Bunları sıralayacak olursak;

- Geleceğin şirket yöneticilerini tanıyabilme, işe alabilme ve geliştirebilme becerisine sahip olması
- İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme, teknik ve çok boyutlu düşünebilme becerilerine sahip olması
- Gelecekte karşılaşılabilecek sorunları algılayabilme ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için, çözümler bulabilme yeteneğine sahip olması
- Proaktif hareket edebilme becerisine sahip olması
- Şirket yapısını plan ve politikalarını anlayabilme becerisine sahip olması
- Uluslararası alanda deneyim sahibi olması
- Her türlü insanla ilişki kurabilme ve etkileme becerisine sahip olması
- Kendini geliştirme azmine sahip olması
- İyi bir zaman planlaması yapabilmesi ve yeterli zamanı yaratabilmesi

İyi bir işgücü yönetiminde yukarıda sayılan özelliklere sahip yöneticilerin başarılı olma şansı yüksektir. Ancak, bu özelliklere sahip yöneticilerin az sayıda olması veya pek çok özelliği taşısalar bile yeterli zamana sahip olmamaları nedenlerinden dolayı danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetim danışmanlarının temel olarak görevlendirildiği çeşitli işlev ve faaliyetleri tanımlayarak, süreçleri kısaca özetlemek gerekirse;

2.3.1. Personel Planlama

İnsan kaynakları planlamasının amacı; “organizasyonun uğraş konusu ister mal, ister hizmet üretimi olsun, bir organizasyonun temel üretim girdisi olan iş gücünün, psiko-sosyal ve davranışsal özelliklerinin de dikkate alınmasıyla belli bir dönem için

öngörülen üretim miktarını optimal bir şekilde gerçekleştirecek nicelik ve nitelikte oluşturulması’’ olarak belirtilebilir (Kaynak, 1990:7)

Diğer bir ifadeyle, işletmede görevlendirilecek personelin, nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda tedarik edebilme ve istihdam edilen personeli verimli bir biçimde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına personel planlama denir. Doğru zamanda, doğru yerde ve özellikte iş gücünü istihdam etmektir. Çoğu işletme sorunla karşılaşmadan bu unsuru göz ardı ederek, geleneksel politikalarını uygulamaya devam ederler.

Personel planlama işletmelerde üç aşamada gerçekleştirilir:

- İlk önce insan gücü kaynaklarının geniş anlamda amaçları belirlenir.
- Mevcut personel envanterinin çıkarılması gerekir. Mevcut personel yapısının açık bir analizini yapmak insan işgücü kaynaklarının planlanması için gereklidir. Bu çalışma ile işletmede halen çalışan iş görenlerin sayısı saptanır, bunların özellik ve yetenekleri hakkında bilgi elde edilir, işletmede çalışanların verimli oldukları gerçek çalışma zamanının analizi yapılır.
- En son işgücünün tahmini yapılır. İşletmenin bulunduğu sektörde ve özel olarak işletmede ortaya çıkan yeni gelişmeler, işletmenin büyümesi ve işletmenin yapısının gelişmesine bağlı olarak, gelecek için ilave iş gücü tahmininde bulunur (Serhatoğlu, 2002:53)

İşgücü planlamasında iki tür anlayış vardır (Çitil, 1997:64) :

İşgücü Planlamasını, İşletme Yapısı ve Yönetim Geliştirilmesi İle Bağdaştıran Yaklaşım

Planlama faaliyetlerinin organizasyon şemasının hazırlanması ile başladığı ileri sürülür. Bu organizasyon şemasında, işletmenin yapısı, personelin yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. İdeal bir organizasyon şeması ile işletmenin, hem şimdi hem de ileride gereksinim duyacağı personel sayısını bilmek mümkündür.

Personel Planlamasını Makro Yönüyle İnceleyen Yaklaşım

Devletin işgücünün çalıştırılması ile ilgili politikaları ilgilendirir. Bu da ülkenin iş gücü kaynaklarının nitelik ve nicelik yönü ile belirlenir. Konu mikro düzeye indirildiği zaman, personel planlaması çalışmaları, beraberinde başka çalışmaları da getirir. Bunları sıralayacak olursak,

- Personel gereksinmesinin planlanması
- Personel sağlanmasının planlanması
- Personel geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin planlanması
- Personel yetiştirilmesinin planlanması
- Personel çıkarılmasının planlanması

Personel gereksinmesinin planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerden giderek, söz konusu işi yapacak belli özellikteki iş gücünü sayısal olarak saptamaktır.

Personel sağlanmasının planlaması sürecinde; önemli olan işletmeye alınacak iş gücünün iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı sağlanacağıdır. İşletme kendi politikaları doğrultusunda karar vererek personelin temini için çalışmalara başlar (Serhatoğlu, 2002:54).

Personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi sürecinde; iş görenin oryantasyonunun sağlanması, işe ilişkin gerekli eğitiminin verilmesi, belli süre tecrübeli personelin gözetiminde çalıştırılması, vb yöntemlerle personelin bilgi ve tecrübe düzeyi en kısa sürede yükseltilerek iş verimi artırılır.

Personel yetiştirilmesinin planlanması; öncelikli olarak hangi işler için personel yetiştirilmesine karar vermek, işleri doğru sonuçlandırmak için personelin taşınması gereken özellikleri belirlemektir. Personelerle sonradan kazandırılacak özelliklerin hangi yöntemlerle ve hangi zaman aralığında yapılacağının planlanmasıdır.

Personel çıkarılmasının planlanma sürecinde; personeli işe uyum sağlamaması özellikle iş için gerekli olan yeteneğe bilgiye sahip olmaması durumunda, işletmenin

küçülmeye gittiği dönemlerde hangi personellerin çıkarılacağı, sayısı ve işletmeye olan etkileri planlanmalıdır.

2.3.1.1. Personel Planlamasında Danışmanlıktan Yararlanma

Planlama faaliyeti özellikle de işgücü planlaması, işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Ancak çoğu işletme geleneksel yöntemlerle iş planlaması yapmaktadır. Buda işletmenin karşılaştığı sıkıntıları ortadan kaldıramamasına neden olmaktadır.

Danışman işletmeye analitik planlama teknikleri kullanarak hizmet verir. İşletmede her iş tanımları ayrıntılı, doğru olarak tanımlanıp, personele yeni iş sürecinde uygulayabilmesi için gerekli eğitimleri vermektedir. Zaten işletmeler de, danışman da bunu ister. Çünkü giderek kurumsallaşan organizasyonlar daha da karmaşık hale geldiklerinden işgücünden etkin faydalanma arzusundadırlar.

Danışman, yönetici personelin planlamasını yaparken şunlara dikkat etmelidir;

- Şirketin stratejik amacı ve planları çerçevesinde yönetici ihtiyaçlarının tür, sayı ve nitelik bakımından belirlemesi
- Yönetici adaylarını belirleme ve değerlendirme esas ve usullerinin tespiti
- Mevcut yönetici envanterinin hazırlanması
- Yöneticilerin geleceğe yönelik olarak “yönetici personel” ihtiyaçlarını karşılama potansiyellerinin değerlendirilmesi
- Orta vadeli dönemde yönetici ihtiyaç raporunun hazırlanması
- Yedek yönetici geliştirme çalışmasının yapılması
- Yönetici temini için iç ve dış kaynakları değerlendirerek “yönetici personel” ihtiyacının nasıl ortadan kaldırılacağına planının yapılması

Bu sıralama doğrultusunda çalışmasını yapan danışman, elde ettiği veriler doğrultusunda raporunu hazırlar ve işletmeye sunar (Serhatoğlu, 2002:56).

2.3.2. Personel Seçme ve Yerleştirme

Başarılı bir işletme için; toprak, sermaye, müteşebbis ve emek girdilerin bir araya gelmesi gerekir. Görülüyor ki emek yani iş gücü işletme başarısında dördüncü sırada yer almaktadır. O zamanlar üretim merkezli bir anlayış vardı. Ancak rekabetçi ortamda üretim teknikleri, teknolojik gelişmeler çoğu işletmeler tarafından takip edilmekteydi. Artık rekabette insan gücü önemli bir faktör haline geldi ve üretim odaklı çalışmalardan müşteri odaklı pazar anlayışına geçildi.

İş-işgören niteliklerinin uyumu, yapılacak olan işten etkili ve verimli bir sonuç elde edebilmek için önemlidir. Uyumlu olmaması durumunda işletme başarısızlığa uğrar. İş- işgören niteliklerinin belirlenmesinden sonra, işletmeler personel temini yoluna gider. İşletme personel seçiminde iç kaynaktan yararlanamadığı durumda dış kaynak seçimine gider. Bir araya toplananlar aday havuzunu oluştururlar. İşin niteliğine göre personel seçimi yapılarak işe başlatılır.

2.3.2.1. Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yönetim Danışmanlığı

İşletme personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılayamıyorsa ve dış kaynaklara yönelmiş ise, personel temin etmenin bir yolu da danışmanlık firmasına başvurmaktır. Bunun birçok avantajı vardır. Danışmanın elinde çeşitli niteliklere sahip ve oldukça fazla eleman vardır. Danışman bir işletmede personel seçme görevini üstlendiğinde öncelikle iş yapısına ilişkin gerekli iş tanımlarına bakmalıdır. İş tanımları ve iş gerekleri yapılmış olsa da, insan kaynakları seçme ve yerleştirme işlevi için gerekli detaylara sahip olmayabilir veya iş yapısındaki değişimler sonucu yenide gözden geçirilmeye ihtiyaç duyulur (Serhatoğlu, 2002:49)

Müşteri firmanın ihtiyaç duyduğu personeli en etkili ve verimli bir şekilde bularak firmadaki boş pozisyona yerleştirilmesinde yönetim danışmanı aşağıdaki çalışma süreci ile çalışma sonlandırılır (Çitil, 1997:74).

1. Müşteri firmanın yönetim danışmanına ihtiyaç duyduğu pozisyon ile ilgili, tam olarak nasıl bir eleman aradığını ifade etmesi gerekmektedir.
2. Bu tanımlama hem iş niteliklerini hem de işgören niteliklerinin ortaya çıkarılması açısından çok önemlidir.

3. Bu tanımlama müşteri firma tarafından yapıldıktan sonra, söz konusu 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 danışmanın profesyonel anlamda yapacağı bütün çalışmaların müşteri firmaya ek bir maliyet getireceği düşünüldüğü zaman, yapılan bu portföy taramasının ne derecede önemli olduğu anlaşılabacaktır.
5. Yapılan çalışmalar sonucunda insan kaynakları portföyü içerisinde, aranılan pozisyonlar ile uyumlu nitelikli bir aday olmazsa ilan verme çalışmaları devam eder.
6. İlan verilmesinin ardından belli bir süre sonra aday havuzu oluşur. Özgeçmiş üzerinden eleme yapılarak uygun olmayanlar çıkarılır.
7. İlk elemelerden sonra yönetim danışmanı tarafından ön görüşmeye çağrılan adayların tanınması sağlanır ve olumsuz olanlar elenir.
8. Gerekli görülürse müşteri firma tarafından da adaylara testler yapılabilir.
9. Eleme aşamalarından geçen aday firmanın tepe yöneticileri tarafından tanınabilsin diye görüşme sağlanır
10. En son olarak bilgiler derlenir danışmanlık ve firma arasında mutabakat sağlanırsa aday işe alınır.

2.3.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; işyerinin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler dizayn edip, bunları yürürlüğe koyma olgusudur (Uyarer, 1989:35).

Başka bir ifadeyle bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerini geliştirmesiyle, çalıştığı işletme içerisindeki yükselişidir. Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını kapsar (Can, 1995:167). Örgüt olanaklarıyla ilgili belirli işler dizisi kariyer yollarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu olanaklarla yollar iç içedir. Yani kariyer planlaması ile amaçlar belirlenir, kariyer

yolları ile de bu amaçların gerçekleştirilmesi için gereken amaçları ifade eder (Demirbilek, 1994:75).

İşletmeler çalışanlarıyla ilgili kariyer planlamaları yapmazlarsa, işletme içerisinde pek çok sorunla karşılaşabilirler. İşletmeler, iş gören seçiminden işe yerleştirmeye, eğitimden, terfiye kadar ciddi planlar yapmak zorundadırlar. Bu da ancak iyi bir kariyer planlaması ile olur. Bu da personel planlaması ile kariyer geliştirme programının bütünleştirilmesi, kişinin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi, kişilerin belirlenmesi, kariyer konusunda danışmanlık yapılması, kişisel gelişimine katkıda bulunacak iş tecrübesinin kişiye sağlanması, tepenin altlara destek olması, yeni personel politikalarının belirlenmesi şeklinde yürütülecek çalışmalar ile sürdürülür (Çitil, 1997:79).

Kariyer planlaması yapılırken işletmenin, personelin ve personelin yöneticisinin üstlenmesi gereken roller vardır. Bunları sıralamak gerekirse (Serhatoğlu, 2002:57-58) ;

İşletmenin rolleri;

- İş konusunda plan eğitimi sağlama
- Etkin yerleştirme fonksiyonuna sahip olma
- İnsan kaynakları sistemi oluşturma
- Meslek içi eğitim verme ve deneyim kazandırma

Personelin rolü;

- Kendini tanıtırma değerlendirme
- Veri toplama
- Amaç belirleme
- Yönetici ile beraber çalışma
- Kariyer planı geliştirme
- Fırsatları inceleme

Yöneticinin rolü;

- Performans analizi
- Rehberlik ve danışmanlık
- Geri besleme sistemi oluşturma
- Bilgi akışını sağlama ve kontrol etme
- Sistemin bütünlüğünü sağlama

Kariyer planlamasının amaçlarını sıralayacak olursak;

- Çalışanlara kariyerini sağlayacak gerekli araçları vermek
- İşletmenin amaçlarını çalışanlara aktarmak için gerekli iletişim ortamını sağlamak
- Çalışanın amaçları ile işletmenin amaçlarını ortak bir noktada buluşturmak
- Tepe yönetiminin personelin kendini geliştirmesi için gerekli olanakları sağlamak

2.3.3.1. Kariyer Planlamada Yönetim Danışmanlığı

İşletme içerisinde kariyer planlamayı gerçekleştirecek uzman kişiler olmayabilir. Kariyer planlama, uzmanlık gerektiren bir faaliyettir. Bu nedenle işletme iyi ve başarılı bir kariyer planlaması yapmak istiyorsa; dış kaynak olarak danışmandan yardım alması gerekir. İşletmeyi, çalışanları, işin niteliklerini iyi bilen işletme içinden bir çalışanla birlikte, danışman objektif olarak daha etkin sonuçlara ulaşır. Tabii ki tepe yönetiminin alınan kararlara destek olması şartıyla.

Danışmanın işletmeye sağladığı birçok katkı vardır; mesleki ilerleme eğitimi ile eşit nitelikteki personele eşit fırsatlar sunar. İş nitelikleri ile çalışanın niteliklerini analiz ederek ortak bir noktada buluşturur. Çalışanlar arasında olumlu bir rekabet ortamı oluşur. İş gücünün verimliliği artırır.

Danışmanın işletmede yerine getirmesi gereken kariyer planlamalarını sıralamak gerekirse (Çitil, 1997:80) ;

- Organizasyonel kariyer planlama
- Bireysel kariyer planlama
- Uygulama ve entegrasyon planlama

Organizasyonel kariyer planlamada danışman;

- İşletme bazındaki istihdam ve yükselme politikalarını belirler
- Örgüt yapılarının mesleki ilerleme politikalarını inceler
- Belirlediği kariyer planlaması ile insan kaynakları politikalarını tepe yönetime sunar
- İşletme içerisinde kalıcı mesleki ilerleme şartları belirlenir.
- İş-görenin nitelikleri belirlenir.

Bireysel kariyer planlamada danışman;

- Çalışan bilgi-beceri envanterlerini tespit eder
- Çalışanın kariyer hedefleri konusunda yorumlar yapar
- Personel ile görüşme aşamasında gerekli olan dokümanları hazırlar
- İşletme kariyer planlama rehberini hazırlayarak tepe yönetiminin onayına sunar

Uygulama ve entegrasyon aşamasında danışman,

- Yapılan kariyer planlama ile diğer insan kaynakları yönetiminin uyumu için gerekli çalışmalar yapılır.
- İşletme içerisinde danışmana yardımcı olan personele gerekli eğitim verilir
- Uygulama sonuçları takip edilerek, gerekli yerlerde destek verilmelidir.
- Kariyer planlaması ve insan kaynakları sisteminin uyumu sağlanmalıdır.

2.3.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme

Ücret, üretim faaliyetine fiziksel ve zihinsel çaba harcayan kişinin emeğine ödenen paradır. Parayla ilgili yapılan çalışmalara da ücret yönetimi denir. Ücret yönetimindeki

gaye; personele ödenecek olan ücretin düzeyini ve yapısını oluşturmaktır (Atalay, 1996:7).

Ücret, iş görenler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü yaşamlarını aldıkları paralarla sağlamaktadırlar. Dolayısıyla ücretin anlam ve değeri her çalışan için değişmektedir. Kimileri için yeterli olan ücret kimileri için yeterli olmamaktadır. İşte çalışanlar arasında görülen bu farklılıkları gidermek için işletme tarafından iyi bir ücret politikası oluşturularak, iş görenlerin verimli çalışması sağlanır. Bu da işletmenin başarıya ulaşmasında büyük rol oynar (Serhatoğlu, 2002:72).

İyi bir ücret yönetiminin amacı;

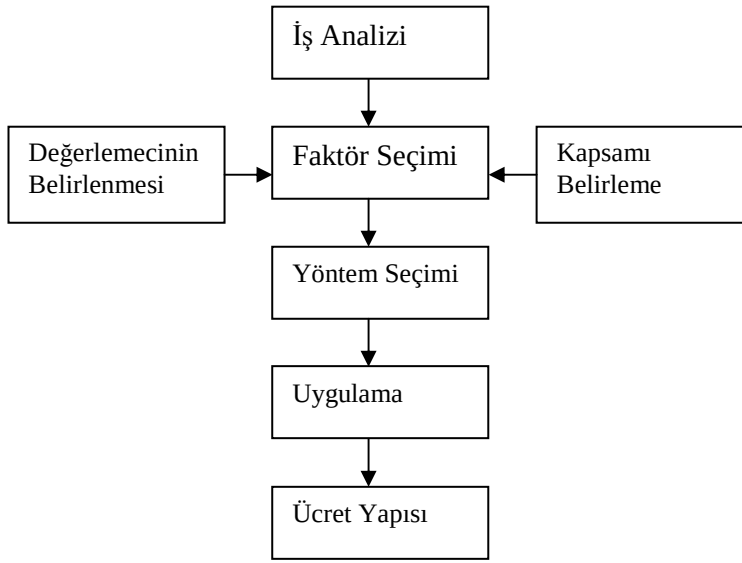
- Adil bir ücret politikası sağlamak
- Ücreti, iş değerlendirme yöntemiyle belirlemek
- Ücrete uygun iş analizleri yapmak
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ücret politikalarının aynı olması sağlamak
- Standartların üstünde çalışan personelin ödüllendirilmesi
- Toplu iş sözleşmelerine temel oluşturan ücret politikası oluşturmak

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin, ücret tespitine esas olmak üzere derecelendirilmesi ve ortaya konulmasıdır. Böylece, işe göre ücret düzeyinin belirlenmesi hedeflenir. İş değerlemede sadece işin yapılışı ve ilgili koşullar üzerinde durularak, bütün işlerin objektif bir şekilde değerinin ortaya konulmasına çalışılır (Özgen ve diğerleri, 2002:249).

İş değerlemesi günümüzde ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirebileceğimiz bir süreçtir. Esas olarak, işlerin organizasyon içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasına dayanır. Bu sıralama şirketin hangi işe daha fazla ücret ödemek istediğine yönelik bilgi vermektedir. İş değerlemesi yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirilen pozisyonda çalışan kişinin performansına göre değil, pozisyonun kapsadığı görev/sorumluluklara ve organizasyon içindeki varoluş sebebine dayanarak iş

değerlemesinin yapılmasıdır. İş değerlemesi ve iş değerlemesinin sonuçlarına dayanarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları olmaları gerektiği yani ideal / ortalama performans seviyesine göre değerlendirir. İdeal yapı oluşturulduktan sonra bireyler bu ideal yapıya ne kadar uyduklarına, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine bağlı olarak ücret skalasındaki yerlerini alırlar.

Şekil 2: İş Değerleme Süreci



Kaynak: Özgen ve diğerleri: 2002

İş Değerleme ile ilgili; İşin Değeri, İşin Ücreti, Ücret Yapısı, İş Yapısı belirlendikten sonra Ücret Düzeyi belirlenir.

Ücret Düzeyi: Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırdır. Bu sınırı belirleyen unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir (Uğur, 2003:176-177) :

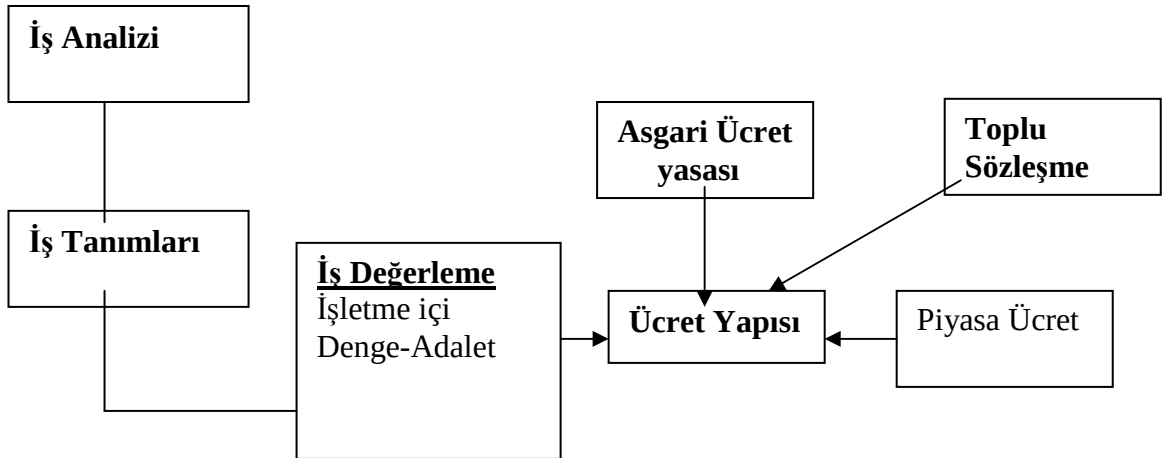
- Ekonomik şartlar
- İşletmenin mali gücü,
- Diğer işletmelerin ücret düzeyi,
- Yasalar,

- İşletme büyüklüğü,
- İşin ve iş görenin niteliği,
- Sendikal baskılar gibi

İş Değerlemenin kullanım alanlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- İş tanımları
- Ücret
- Küçülme
- Organizasyon değişikliği
- İş zenginleştirme
- İnsan kaynakları planlama
- Verimlilik
- Kalite
- İş tatmini
- Eleman seçimi

Şekil3.İş Değerlemesinin Ücretlendirme Sürecindeki Yeri Ve Önemi



Kaynak: Özgen ve diğerleri, 2002

İş değerlendirme yönetsel ihtiyaçları karşılamak, seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek, dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve kişinin görev alacağı pozisyona uygunluğunu ve alacağı maaşı hem şirket içindeki dengeler hem de şirket dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından önemlidir.

Bir iş değerieme yönteminin organizasyona sağladığı yararlardan bahsedecek olursak;

- Gerçekçi ve eşit bir ücret politikası oluşturulur.
- İşe göre ücret adaleti sağlanır ve denetimi kolaylaşır
- Hakkı olan ücrete sahip olan çalışan, işinde daha verimli olur ve işletmeye olan bağlılığı artar.
- İşgücü arz ve talebe göre ücret ödenir
- Tepe yönetim ve alt kademe arasında ilişkiler kolaylaşır.
- İş-işgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına katkıda bulunur
- İşin niteliğine göre çalışan seçiminde önemli bir etmendir.

2.3.4.1. İş Değerleme ve Ücret Yönetiminde Danışmanlıktan Yararlanma

İş değerieme ve ücret politikalarını işletme; ya kendi içindeki uygun personeli ya dış kaynak olarak danışmandan veya işletme içi ve dışında seçtiği kişilerin ortak çalışması ile belirler. İş değerieme uzmanlık gerektirdiğinden işletmeler daha çok danışmana başvurmayı tercih ederler.

Ücret, bireysel, toplumsal ve ekonomik bir yapı olarak karşımıza çıkar. Danışman bu yapıyı iyi bilmeli ki işletmeye uygun politikalar belirleyebilsin. Danışman, iş analizi, iş yapısı ve iş değerieme ile ücret politikasını belirler ve var olan sorunlara karşı çözümler üretir.

Danışmanın karşılaştığı sorunlardan bahsetmek gerekirse;

- Bozulmuş ücret sistemi
- Çalışanın performansı ile alınan ücretin dengeli olmaması
- Ücretin çalışanı tatmin etmemesi, ücretin kendini geliştirmeye yeterli olmaması
- Özel ücret ve ikramiyelerin dağıtımında adalet olmaması
- Ücret ve ek ödemelerin aşırı gizlilik içinde yapılması

gibi sorunları çözmek ciddi bir çalışma ve uzmanlık ister. İşte bu durumda danışmana önemli görevler düşmektedir.

Bunları sıralayacak olursak;

- İşletmenin var olan politikalarını inceler
- İş değerlendirme çalışmasını oluşturacak işleri belirler ve işin türüne ve niteliklerine göre veri toplar
- İşin nasıl değerlendirileceği konusunda tepe yönetimiyle ortak karar alır.
- Benzer nitelikte ancak farklı unvanlardaki çalışanların unvan standardizasyonu yapar
- Çalışmalar için ilgili personeli bilgilendirir
- İş analizi yaparak iş için gerekli personelin niteliklerini belirler
- Çalışma için gerekli araçları belirler
- Gerekli faktörlerin tarifini yapar
- Faktörlerin puan değerlerini tespit eder.
- Yeni ücret politikasını oluşturur
- Firma bünyesindeki iş değerlemesini yapar
- İş yapılarını ve işe karşılık gelen ücretleri belirler
- İşlerin ve personelin ücret basamağındaki yerini belirler
- Kıdeme ve performansa göre ücret artışını yürütür
- Geçmiş verilerle sistemi test eder
- Örnek uygulamalar yapar
- Yeni sistemle ilgili eğitimler verir.

2.3.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonunda Danışmanlıktan Yararlanma

Performans değerlendirme, bireyin yapacağı iş için gerekli niteliklerin kişide analiz edilmesi ve işi yapma becerisinin belirlenmesidir. Belli dönemde yapılan analizler ile kişinin performans derecesi değerlendirilmektedir.

Organizasyonlarda performans değerlemenin yapılma amacı; işgörenin iş davranışlarını ve işteki başarısını belirlemektir. Yapılan çalışmalar sonucu karar alınmaktadır. Bu kararlar doğrultusunda ;

- Personelin yetenekleri belirlenir
- Ücret politikaları oluşturulur
- Kariyer planlamasına ve iş gücü planlamasına yardımcı olur
- Gerekli olan eğitim politikaları saptanır
- İşte yükselme belli bir standarda bağlanır
- Yöneticilerin eldeki verilere göre hareket etmesi sağlanır. Buda iş ortamında güven yaratır, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artar.

Personelin kişiliği ile işi arasında uyum olması gerekir. İşin niteliklerini taşımayan işgören işinde mutlu ve başarılı olamaz. Bu durum motivasyonunu etkiler, performansını düşürür. Bu durumda işletmelere büyük görevler düşmektedir. Eğer, başarılı olmak, işletme karını artırmak isteniyorsa; iş-işgören arasında uyumu sağlamalıdır. İş analizi, iş değerlendirme yapılmalıdır. Doğru işte doğru personeli çalıştırırsa, ancak o zaman personelin performansı artar.

Performans değerlemede üç aşama bizim için önem taşır;

1. Belli kriterlere göre belirlenen performans standartlarının oluşturulması
2. İşletme yapısına en uygun performans standardının belirlenmesi
- 3.Yapılan değerlendirme ile elde edilen sonuçların işletmede alınan kararlar doğrultusunda kullanılması.

2.3.5.1. Performans Değerleme Sürecinde Kullanılan Teknikler

Performans değerlendirme konusunda çok sayıda geliştirilmiş yöntem vardır. Bunlar sıralama, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, davranış değerlendirme, grafik değerlendirme, amaçlara göre yönelim ve 360 derece geri bildirim yöntemleridir.

2.3.5.1.1. Sıralama Yöntemi

İşgörenlerin yönetici tarafından başarılarına göre sıralama esasına dayanan sıralama yöntemi, uygulaması en kolay ve en az zaman alıcı yöntemdir. Özellikle az sayıda işgörenin çalıştığı organizasyonlarda uygulama şansı yüksektir (Sabuncuoğlu, 1991:160). Bu yöntemde değerlendirilen kişi ve çalışma bir bütün olarak düşünülür. Sıralamada, işin ve çalışanın özellikleri ayırt edilmez ve bir bütün olarak değerlendirilir.

2.3.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan yöntemin biri de, zorunlu dağılım yöntemidir. Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirir. Her organizasyonda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım gösterdikleri varsayımından hareketle, yönetici, işgörenleri yönetimin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 1994:39).

Şekil 4. Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10
.....				

Değerlendirme grubunun 100 kişi olduğu yukarıdaki skalada, 10 kişi en yüksek; 20 kişi yüksek; 40 kişi düşük; kalan 10 kişi de çok düşük olarak ifade edilmiştir (Bayraktaroğlu, 2003:102). Bir gruptaki çalışanların performansları yüksek olsa bile belli bir sayının alt gruba yerleştirilmesi gerekmektedir.

2.3.5.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde yönetici, işgöreni sürekli olarak gözlemleyerek onun olumlu ve olumsuz performans düzeyini etkileyen davranışlarını dosyalarına işler. Hangi türden olayların, çalışanın dosyasını işleneceği konusunda bazı kriterler saptanır. Performans değerlendirme döneminde yönetici bu noktalara bakarak değerlendirme yapar.

2.3.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde işgörenlerin çalışması ve davranışlarının belirlenmesi için bir dizi sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Cevaplar evet ya da hayır şeklindedir. Soruların ağırlıkları farklı olabilir. Bu yöntemde değerlendirme yapan kişi personelin çalışmalarını değerlendirmekten çok çalışmalar hakkında yorumda bulunur. Yöntemin eleştirilen yanı, çalışanların nitelikleri hakkında yorumlar yaparken belirli durumları analiz etme ve tartmanın çok zor olmasıdır.

2.3.5.1.5. Davranış Değerleme Ölçeği

Bu sistemde kişilerin iş ortamındaki belirli davranış ve hareket tarzlarını dikkate alarak diğer çalışanlara göre karşılaştırma yapılır. Beşeri ilişkiler, kişisel nitelikler, çevreye uyumu gibi faktörler önemlidir. Yönetici çalışanların performanslarını ‘‘mükemmel’’den ‘‘çok düşük’’e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirir. Aşağıdaki şekilde tipik bir davranış değerlendirme ölçeği yöntemi görülmektedir (Palmer, 1993:43).

Davranış değerlendirme ölçeği sisteminin yararlı tarafları, genel davranışlar yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif olmasını sağlar. Ayrıca, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırır ve çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır. Bu yöntemin olumsuz tarafları ise, yöntemin etkisini üst düzeye çıkarmak için gereken hazırlık döneminin uzun olması, aşırı dikkat gerektirmesi ve bütün iş analizlerinin güncel tutmanın zorunlu olmasıdır.

Davranış Değerleme Ölçeği Yöntemi

<u>Yüksek performans</u>	<u>Puan</u>	<u>Davranış Örnekleri</u>
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor .	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adlarını tek tek bilme
Kolay iletişim kuruyor.	5	Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanıyor görünme.

Ortalama Performans

Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyaçları olup olmadığını sorma
Bütün çalışanlarla iyi geçinme	3	Yardım istemesini beklemeden müşterilere yardımcı olma.

Düşük Performans

İlişki kurmaktan kaçınıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor.	2	Müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına Kayıtsızlık.
Başkalarıyla hemen ve sık sık tartışmaya giriyor.	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik

2.3.5.1.6. Grafik Değerleme Ölçeği

Grafik değerlendirme ölçeği en yaygın, en çok uygulanan ve en basit performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde işgörenlerde belirli nitelikler derecelere ayrılmıştır. Bunlar :’’zayıf, orta, iyi, çok iyi’’ şeklinde olabilir.

Şekil 5. Grafik değerlendirme Yöntemi

Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi
.....			
.....			

Bu şekilde bir grafikten yararlanılarak tüm çalışanlar için bir değerlendirme yapılabilir. Bu yöntemde çalışanlar alt alta yazılarak yukarıdaki ölçeğe göre işaretleme yapılır ve sonuçta çalışanlar genel olarak sıralandırılır.

2.3.5.1.7. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, çalışanların performansları gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları bireysel sonuç ve çıktılara göre, oluşturulan standartlara göre değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, bu yaklaşımda işgörenlerin performansları çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Bilgin, 2001:215).

Bu yöntemin en önemli özelliği, yönetici-çalışan ilişkisinde çalışanlarında kararlara katılmasıdır. Organizasyonun amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte ele alındığı bu yöntemde, her değerlendirme dönemi başında çalışanlar ile yöneticiler ortak toplantılarla organizasyonun tümü için hedefler ve performans standartları saptanmaktadır. Çalışanın, hedefleri ne ölçüde tutturduğu bakılan değerlendirme sürecinde yönetici, çalışanlara performans düzeylerini geliştirmek için rehberlik eden, onları başarı için cesaretlendiren bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 1991:201).

Yöntemin olumsuz yanı ise, anlatıma dayalı olması ve katılımcı ortamı her organizasyonda olmaması ve yöneticilerin de böyle bir anlayışa sahip olmamasıdır.

2.3.5.1.8. 360 Derece Geri Bildirim Yönetimi

360 derece performans geri bildirim yönetimi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen sipariş performansı ile değerlendirildiği yöntemdir (Bayraktaroğlu, 2003:109).

360 derece değerlendirme de kabul edilen 8 tane temel yetenek alanı vardır. Bunlar :

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere uyabilirlik
- İnsanlarla ilişkiler
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sorunları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesi.

2.3.5.2. Performans Değerlemede Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendiren kişilerin gözlem ve karlarından hareketle geliştirilmiştir. Uygulamada birçok değerlendirme hatalarına rastlanmaktadır. Değerleme sürecinde, değerlendiren ile değerlendirilenin insan olması hatayı kaçınılmaz kılar. Amaç, oluşan hataları minimuma indirmektir.

Performans değerlendirme yöneticinin düştüğü başlıca hataları şu şekilde sıralayabiliriz;

2.3.5.2.1. Hale Etkisi

Değerlendirilen kişilerin astlarının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları göremeyecek hatalı değerlendirme aşamasından kaynaklanır. Kişinin karakter özelliklerinden birinin tüm değerlendirmeyi etkilemesi olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2002:88).

2.3.5.2.2. Ortalama Eğilim Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişinin tüm astlarını ortalama puan vererek değerlendirmesidir. Hatanın nedeni olarak değerlendirmeyi yapan kişinin objektif bir değerlendirme yapamaması, iş hakkında yeterli bilgisinin bulunmaması, değerlendirme yeteneğinden yoksun olması sayılabilir.

2.3.5.2.3. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirilen kişinin son birkaç haftadaki performansını göz önüne alması ve bu doğrultuda olumlu ya da olumsuz değerlendirme yapması sonucu oluşan hatadır. Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir (Barutçugil, 2002:90).

2.3.5.2.4. Zıtlık Hatası

Değerlendirilen kişiyi, sergilediği performans doğrultusunda değil, birimdeki diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi eğilimidir. Bu hata daha çok, değerlendiren kişinin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmek zorunda kaldığı anlarda görülür.

2.3.5.2.5. Kişisel Önyargı Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişinin; yaş, ırk, cinsiyet ve benzeri faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirmeyi yapması sonucunda ortaya çıkan hatalardır.

2.3.5.2.6. Atıf Hataları

Kişilerin kendi veya başkalarının davranışlarını, belli varsayımlara dayandırma eğilimleri sonucu oluşan hatalı değerlendirmelerdir. Davranışın nedeni kişiliğe dayandırıldığında içsel atıf, dış çevreden kaynaklandığında dışsal atıf yapılır (Barutçugil, 2002:98).

2.3.5.3. Performans Değerlemede Danışmanlıktan Yararlanma

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi içinde etkinliği en zayıf olanıdır. Çoğu işletme, performans değerlendirme yapmamaktadır. Yapan işletmelerde de yapılan performans değerlendirme hataları yüzünde sağlıklı sonuç alınamamaktadır. Zaten işletmelerde performans değerlendirme sisteminin uygulanması için değil, daha çok performans değerlendirme sisteminin kurulması için başvurur (Çitil, 1997:101).

İşletmenin danışmandan bekledikleri;

- İşe yönelik davranışlardaki olumlu ve olumsuz özellikleri belirlemesi
- Her çalışanın işteki başarı derecesini belirlemesi

- Çalışanları başarısını olumsuz etkileyen etmenleri ortaya çıkararak, mesleki gelişimi için politikalar oluşturmaları
- Tepe yönetimi ve alt kademedeki çalışanlar arasında iyi bir iletişim kanalını kurması.

Danışmanda işletmenin kendisinden istediklerini yerine getirmek için bir dizi çalışma izler (Serhatoğlu, 2002:72);

- İş analizi ve görev tarifleri inceleyerek başarı faktörlerini belirler
- Başarı faktörlerinin tanımlarını yaparak, ölçümlere uygun hale getirir
- Bu faktörleri derecelendirerek dereceleri tanımlar
- Planlama usulüne karar verir ve derece puanlarını belirler, değerlendirme ölçeğini oluşturur.
- Görevler bazında başarının faktörlerinin ağırlıklarını belirler
- Toplam performans puanları hesaplama ve değerlendirme şeklini tespit eder
- Çalışana uygun olarak performans değerlendirme formlarını hazırlar
- Performans değerlendirme sistemi ile ücret değerlendirme sistemini ilişkilendirir
- Performans değerlendirme çalışmalarını anlatan elkitabını hazırlar
- Çalışana gerekli eğitimi verir ve pilot uygulamayı yapar

2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitimi

Personel eğitimi, çalışanın iş yapmasına ilişkin bilgi ve becerisini artırmaya yönelik uygulamalardır (Şimşek, 1996:282). İşletmeler, kar elde ederek devamlılığını sağlamak için personelin eğitime önem vermelidirler. Eğitilen, işi bilen elemanlar sayesinde başarı sağlanır. Şöyle ki; en yeni teknolojiye sahip olsan da bunu kullanmasını bilmeyen işçi varsa başarısızlık kaçınılmaz sonudur. Aynı zamanda eğitilen elemanın iş yerine bağlılığı artacak, psikolojik olarak rahatlayacaktır. Üstündeki stres azalarak daha verimli çalışmaya başlayacaktır. Üretimde hatalar azalır, kalite artar. Hatta araç ve gereçlerin yıpranması azalarak işletmenin maliyetlerini düşürür.

Organizasyonların eğitim çalışmalarındaki amaç;

- İşe yeni alınan elemana işi öğretmek
- Yetenekli personelin başarısını yükseltmek
- İşten çıkarımı düşürmek
- İş kazalarını önlemek
- Mesleki gelişime izin vermek
- İletişimi geliştirmek
- Yanlış anlamalara izin vermemek
- Bilgisini geliştirmek.
- Güncel bilgileri vermek
- İşletmenin politika ve stratejilerini çalışanlara aktarmak ve belirlenen hedeflere bütün olarak ilerlemek

Eğitim ihtiyaç tespiti ile başlar, sonunda amaçların belirlenerek bu doğrultuda eğitim planları hazırlanır ve sonuca gidilir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasından önce eğitim politikası ve bütçenin belirlenmiş olması gerekir. Politika ile amaca götürecek yolların saptanması gerekir. Amaçlar, açık, net anlaşılır olması gerekir. Maliyetler doğru hesaplanarak bütçe hazırlanmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde işletmenin yararlandığı eğitim kaynaklarının da değerlendirilmesi gerekir.

Eğitim planı aşamasında, eğitimin amacı, katılımcıların nitelikleri, eğitileceklerin sayısı, eğitimin konusu, eğitim için gerekli olan araçlar, eğitim süresi, eğitimin zamanı dikkate alınır (Çitil, 1997:105). Eğitim planı, uzman kişiler tarafından belli bir sıralamada hazırlanır. İlk önce; işin analizi yapılır, iş ne tür nitelikte ve bilgide personel gerektirdiğine bakılarak personelin nitelikleri belirlenir. Sonra durumuna göre eğitim verilir. Eğitim için gerekli testler hazırlanır ve uygulanır. En sonunda eğitimin verimliliği ölçülür.

Genel olarak iki temel eğitim vardır:

- Şirket içi eğitim
- Şirket dışı eğitim

Şirket içi eğitimde, personelin eğitim yeri şirkettir, şirket dışı eğitim de ise eğitim yeri şirket dışı özel yerlerde yapılır. Her iki tür eğitimde yararlı ve zararlı yönleri vardır (Çitil, 1997:106).

Şirket içi eğitimin yararları;

- Eğitim masrafı nispi oranda düşük olur
- İşçi iş koşullarına daha kolay uyum sağlar
- Öğrenme süresi kısalmır
- Zaman tasarrufu sağlar

Şirket içi eğitimin zararları;

- Eğitmenin niteliği yetersiz olabilir
- Çalışma ortamı eğitim yapmaya uygun olmayabilir
- Piyasadaki yenilikler takip edilemeyebilir
- Eğitimin arasına iş girebilir eğitim yarıda kalabilir

Şirket dışı eğitimin yararları;

- Uzmanlar tarafından eğitimin verilme şansı artar
- İş ortamından uzakta olduğunda eğitim bölünmez.
- Eğitimin niteliği yüksek olur
- İş ortamından uzakta olmak motivasyonu artırır.

Şirket dışı eğitimin zararları;

- Maliyet artar
- Ortam eğitime elverişli olmayabilir

- Uzman her zaman yeterli olamayabilir
- Eğitimin amacı dışına çıkılabilir

Planlanan eğitimler, zamanında ve tam katılım sağlanarak gerçekleştirilmelidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitimin sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Eğitmenin ve katılımcıların değerlendirilmesi yapılmalı ve sisteme bir geribildirim olarak dönmesi gerekir (Ada, 199?: 33).

2.3.6.1. Eğitim Fonksiyonunda Danışmanlıktan Yararlanma

“ İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı; çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonunun performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler; yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir” (Tülüce:2001).

Eğitim iç kaynaklardan sağlanmayacaksa, işletme, dış kaynak olarak danışmana başvurur. Danışmanlar, organizasyonlar tarafından, eğitimle ilgili temel olarak iki konuda görevlendirilir. Birincisi; işgörenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun eğitimin planlaması, ikincisi bu plana göre eğitim programlarının hazırlanıp, uygulanmasıdır.

Danışman çalışmaları aşağıdaki aşamalarda yürütür;

Eğitim ihtiyaçları analizi aşaması;

- İşletmedeki görev çeşitleri ve görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum türleri ve düzeyleri belirlenir
- Personelin iş nitelikleri görev türleri bazında tespit edilir
- Personelin bilgi ve beceri envanteri çıkarılır
- Anket yönetimiyle eğitim araştırması yapılır
- Mülakat ve gözlem teknikleri ile yapılan değerlendirme ile anket sonuçları karşılaştırılır

- Her bir kademe için eğitim ihtiyaçları belirlenir
- Eğitim stratejisi ve hedefleri belirlenir
- Eğitim ihtiyaçlarını bilgi, beceri, tutum ve davranış boyutlarında tanımlanır
- Eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programları tasarlanır

Eğitim planlaması aşaması;

- Yıllık eğitim hedefleri tespit edilir
- Yıl içerisinde uygulanacak programları, uygulama sırasını, tekrar sayılarını ve katılımcıları tespit eder.
- Eğitim bütçesi hazırlanır
- Eğitim zamanı belirlenir
- Eğitim ihtiyaçları tespit edilir

Uygulama aşaması;

- Plana göre eğitimlerin organizasyonları yapılır
- Eğitim uygulamaları değerlendirilir ve rapor halinde tepe yönetime sunulur.

2.3.7. İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Motivasyon

Kavram İngilizce ve Fransızca'da kullanılan motive kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçiren olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon veya güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak nitelenebilir (Eren, 2003:554).

Motivasyon en genel anlamda insanın davranışlarını tanımlar, anlamamıza yardımcı olur. Motivasyon, istekler, arzular, dürtüler, güdüler olarak adlandırılan tüm içsel koşullardan oluşan ve davranışı harekete geçiren içsel bir durum; davranışı başlatan, yönlendiren, yoğunluğunu ve kalıcılığını belirleyen psikolojik süreçler bütünüdür (Aktaş: 2006).

Motivasyon kavramı çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımların ortak yönü, bireylerin davranışlarını etkileme ve bu etkileme doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşımalarıdır.

İşletme açısından, çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bilgi, yetenek ve enerjilerini harcamalarıdır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları her zaman yeterli olmayabilir. İşletmenin ve çalışanın amaçlarını ortak bir noktada birleştirmek gerekir.

Personelin motivasyonunu artırmak için işletme yönetiminin kullandığı iki tür teori vardır.

- Kapsam teorileri
- Süreç teorileri

2.3.7.1. Kapsam Teorileri

Bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verir. Personeli davranmaya yönelten etmenleri yönetici bilirse personeli organizasyonun çıkarları doğrultusunda yönlendirebilir.

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir (Koçel, 2005:636). Hemen tüm kapsam (içerik) teorileri motivasyonu ihtiyaçlar açısından açıklar. Kişileri motive eden yapılar, bu teorilerde ihtiyaç ve güdülerdir. Bu yüzden, davranışı uyaran ihtiyaç ve güdüler anlatır, kişilerin tatmini için gereken ödül ve teşvikleri ele alırlar. Bu teoriler geneldeki çok sayıda faktör arasında hangi spesifik yapının kişileri motive ettiğini belirlemeye çalışır (Luthans'tan aktaran Ergün, 2003: 14) En çok bilinenleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzbergi'in Çift Faktör Teorisi, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Alderfer'in ERG kuramıdır.

2.3.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri, motivasyona daha genel bir bakış açısına sahiptir. Kapsam teorilerinin ele aldığı ihtiyaçlar, içsel faktörler olarak davranışı etkileyen faktörlerden sadece biridir. Bunun yanında davranışı etkileyen

pek çok etken vardır. Süreç teorileri daha çok belirli bir davranışı sergileyen bireyin bu davranışı tekrarlamasının nasıl sağlanacağı üzerinde durur. Bunlardan en çok bilinenleri, bekleyiş teorileri, davranış pekiştirme yaklaşımı, eşitlik teorisi ve amaç teorisi (Eren, 2003:591-608, Şimşek ve diğerleri, 2001:130-135, Koçel, 2005:644-655, Akın ve diğerleri, 1998:168-173, Sakarya, 2002:23-27).

2.3.7.3. İnsan Kaynaklarını Motive Etmede Danışmanlık

Danışmanlar, çalışanı motive etmek için bazı araçlar kullanır. Araçları kullanma derecesi organizasyona göre değişir. Kullanılan motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve organizasyonel araçlar olmak üzere üç sınıfta toplayabiliriz.

Ekonomik araçlar; ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödüller vb...

Psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar vb...

Organizasyonel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, karara katılma iletişim vb. olarak sayabiliriz.

Ekonomik, psiko-sosyal ve organizasyonel yönlerden incelenen özendirme araçlarının bazıları şöyle özetlenebilir (Eren, 2003: 571-579).

2.3.7.3.1. Gelir

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı çalışmak ve işbirliği elde etmek için tek olmasa da önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır. Örneğin satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başı ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Ayrıca bu tür bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayalı prim verme yöntemi de uygulanabilir. Mali özendirmede terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi terfi ettirmeden de ücretlerin artırılması söz konusu olabilir.

2.3.7.3.2. Güvenlik

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar açısından oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Örgüt

politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik amacı olarak kullanılabilir. Fakat, güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikaların düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur.

2.3.7.3.3. Yükselme Olanakları

İnsanlar işleri iyice öğrenip, tecrübe kazandıkça iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma şevk ve gayretleri azalacaktır.

2.3.7.3.4. Çekici İş

Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bir kimse yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmini yüksek olacaktır. Ayrıca bazı kimseler için, rekabetçi ve maceralı bir işgörmek de tatmin kaynağı olmaktadır.

Çekici işle ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri ve kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı sayabiliriz. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır.

2.3.7.3.5. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetlerini az duyar ya da hiç aklına getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar.

Çalışanlar, gerçekten işletmenin sosyal bir hizmet yaptığına inandırılmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece personelde, işletme hedeflerini gerçekleştirmekle, insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılmalıdır.

2.3.7.3.6. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten

çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygıyla birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından, ya da iş dışında ilişkide bulunduğu kimselerden saygı görür. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma, ya da önemli görülen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar.

Hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunlara basın aracılığıyla, kamuoyuna duyurmak, sosyal statünün en oneli kazanılma yollarını oluşturur.

2.3.7.3.7. Kişisel Yetke Ve Güç Kazandırma

Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen bir olmayı da arzular. Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına, daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip, yetkilerini arttıırırlarsa; astlar, kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır.

2.3.7.3.8. Özel Yaşama Saygılı Olma

Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular, zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte iş görene sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmekte önemli hususlardır. Üstler, astlarının iş dışı sorunlarının çözülmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmalıdırlar.

2.3.7.3.9. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlara katılmak istemesinin çeşitli sebepleri vardır. Bir işveren, göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında

onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yoluna gitmelidir.

2.3.7.3.10. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi etme olanakları olarak belirlenebilir. İş görenlerin bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda iş görenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir.

Haklı ve sürekli disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun koşulları, suç işlerken suçlunun manevi atmosferi,(Tahrik olup olmadığı) suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğin dikkate alınması gerekir. Adaletli disiplin aynı zamanda, her şeyin planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında iş gören ne göreceğini bilmelidir.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Aktaş:2006).

Bir insan kaynakları yönetim danışmanlarından, motivasyonel hüner ve stratejilerinin kullanımının belirlenmesinde yardım talep edilebilir. Bu yardımların bazıları şu konularda olabilir (Serhatoğlu, 2002:85).

- Organizasyonel iklimin yani organizasyonun psikolojik ve motivasyonel çevresinin geliştirilmesi, yönetim kadrosunun belirlenmesi, motivasyonu teşvik ediciler, yenilikler, kendini geliştirmek için gerekli araçların belirlenmesi
- Performansı artırmak için, işin yapısını değiştirerek, iş içeriğini zenginleştirmek ve iş tatminini sağlamak

- Ödül sistemleri, özellikle finansal ve materyal olanlar, ödülün bir sonucu olarak istenen davranışı sağlar. Geri besleme sistemi ile de performansın bağlantısı kurulur. Aynı zamanda finansal olmayan ödüllerde motivasyonu artırır

Sonucun etkili ve verimli olması için, motivasyon çalışması tüm personel tarafından kabul görmesi ve tepe yönetiminin tam desteğinin alınması gerekir. Aynı zamanda uygulanan diğer insan kaynakların işlevleriyle de uyum için de olmalıdır.

2.3.8. Endüstri İlişkilerinde Danışmanlık Hizmeti

Endüstri ilişkileri, işçi, işveren ve hükümet birimlerinden oluşan ve aralarındaki ilişkiyi belirleyen bir sistemdir.

İşçi, iş verenle sözlü ya da yazılı sözleşme yaparak, bedensel ya da zihinsel nitelikte ücret karşılığı çalışan kişidir. İşveren, sözleşmeye dayanarak, ücret karşılığı işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişidir. İşçi-işveren arasındaki bireysel düzeyde ilişki insan kaynakları işlevleriyle düzenlenirken toplu düzeyde ilişki sendikal ilişkilerle düzenlenmektedir. Sendika, “işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve soysal hak ve çıkarları korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kuruluşlardır.” Sendikanın temel amaç ve faaliyetlerinden bahsetmek gerekirse (Serhatoğlu, 2002:79).

- Üyelerin toplumsal ve ekonomik haklarını korumak ve geliştirmek
- Üyeleri mesleki ve kültürel yönden ilerletmek
- Hükümetle yakın ilişki ve iletişim içinde olmak

İşveren ve sendika temsilcileri arasında, çalışma ortamı, ücretler, çalışma saatleri, sosyal yardım gibi konularda aralarında toplu pazarlık ile toplu iş sözleşmesi yapılır.

2.3.8.1. Endüstri İlişkilerinde Danışmanlıktan Yararlanma

İşletmelerde işçi-işveren arasında sorunlar olabilir. Bu durumda bu sorunları çözmek için danışman çağrılır. Sorunlara neden olan etkenler vardır veya uygulamadaki politika ve sistemlerin geliştirilmesi veya yeniden yapılandırılması için tavsiyelere gerek vardır.

Endüstri alanında faaliyet gösteren danışmanın, hizmet verdiği ülke, sektör veya işletmelerdeki yönetim ilişkilerinin yasal, politik, sosyal ve ekonomik konularıyla ilgili uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olmalıdır. Aynı zamanda uluslararası düzeyden başlayarak şirket düzeyine kadar inen; uluslararası sendikal hareketler, milli ekonominin durumu, işçilerin sendikaya karşı tutumu, firmaların yapısı, hükümetin tutumu, gibi konular üzerinde de vakıf olması gerekir.

Danışmanların temel görevi; toplu pazarlık şartlarının belirlenmesi, pazarlığın yapılması ve yönetilmesidir. Danışman işletme içinde uygun personeli seçerek işverenin uygun şartlarda toplu pazarlığı sonuçlandırır. Pazarlık, endüstrinin belli alanında olabileceği gibi tek bir işletmede de olabilir (Türker, 1997:79-80).

Danışman, benzer endüstri, bölge veya işletmelerde yapılmış toplu pazarlıkları takip etmelidir. Ayrıca hükümet ve sendika temsilcileri arasındaki ilişkisini iyi korumalı, yasal düzenlemeleri takip ederek, firma müşterisini bilgilendirmelidir.

BÖLÜM 3 : MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ AÇILARININ ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak İşletmelerin YD'dan yararlanmaları konusuna bakış açılarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda kullanılan ölçekler üzerinde durulacaktır. Literatürde var olan bu bulgular ışığında araştırmanın çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açılarını öğrenmek ve istatistiki verilerle ortaya koymaktır. İşletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma yönünden incelenmesi, alınan hizmetlerin işletmeye artı değer kattığına inanıp inanmadıkları, hangi danışman türlerini tercih ettikleri ve en önemlisi işletmeler kendileri için öncelikli ihtiyaç olarak görüp görmedikleri ve bazı demografik özelliklerle danışmanlık hizmetinden yararlanma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu bağlamda konuyla ilgili sorunlara çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Marmara Bölgesi'nde(Bursa, İzmit, Sakarya, İstanbul) bulunan illerinde bir odaya bağlı olarak çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Anket soruları web sitesi üzerinden işletmelere e-posta yoluyla gönderilerek cevaplanması istenmiştir. Anket formu gönderilirken gerek mailde gerekse anketin bulunduğu web sayfasında (www.yonetimdanismanligianketi.com) araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, gönüllük esasına göre yapılacak anket sonuçlarında işletmeye ait bilgiler bilimsel amaç için kullanılacağı hiçbir şekilde başka bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı özellikle belirtilmiştir.

Araştırmada internet üzerinden mail adresleri tespit edilen 860 adet işletmeye anket formu gönderilmiş olup, mail sayıları illerin büyüklüğüne ve o ilde faaliyet gösteren işletme sayılarıyla orantılı olmasına dikkat edilmiştir. İstanbul'da 430 adet firmaya(%50), Bursa'da 215 adet firmaya (%25), İzmit'te 130 adet firmaya (%15) ve

Sakarya’da ise 85 adet firmaya (%10) gönderilmiştir. Anket formuna, her işletmedeki yöneticiler tarafından 1 anket doldurulması belirtilmiş aynı zamanda aynı bilgisayardan birden fazla anket doldurulması sistemsel olarak engellenmiştir. Anket formu gönderilen 860 işletmeden 110 tanesinden (%13) dönüş olmuştur. Araştırmanın analizine 110 katılımcı dahil edilmiştir.

Analiz Tablo 1’de araştırmanın evrenine ait bilgiler özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Evrenine Ait Bilgiler

FAALİYET İLİ	EVREN
İstanbul	430 (%50)
Bursa	215 (%25)
İzmit(Kocaeli)	130 (%15)
Sakarya	85 (%10)
TOPLAM	860

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birini, her ne kadar orantılı olarak anket formu gönderilmiş olsa da sonuçların hangi işletmelerden ve hangi illerden geldiği sistemde tespit edilememesi ve işletmeye ait kimlik bilgileri anket formunda yer almaması sebebiyle örneklemin orantılı sonuçlar ortaya koyması bakımından açıklama ve genelleme özelliğinin düşük olabileceği eleştirisi oluşturmaktadır.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın yapıldığı Marmara Bölgesi’nde faaliyet göstermekte olan işletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma konusuna hangi gözle baktıklarını incelemek amacıyla, anket yöntemi kullanılarak veri toplanmasına karar verilmiştir. Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır.

a. Demografik Bilgiler

Birinci bölümde ankete cevap veren katılımcılar için 3 adet demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soru, çalıştığı işletme için ise 4 adet olmak üzere toplamda 7 soru

yer almaktadır. Bu bölüm, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışan toplam personel sayısı, işletmenin faaliyet alanı, işletmenin hukuki yapısına ilişkin sorulardan oluşmaktadır (Bkz. Ek-A).

b. İşletmelerin YD’na Bakış Açılarını Öğrenmeye Yönelik Anket Soruları

Birinci soru, işletmenin DH alıp almadığını öğrenmeye yöneliktir.

İkinci soru, DH alan işletmelerin bugüne kadar kaç defa DH’den yararlanıldığının öğrenmeye yöneliktir.

Üçüncü soru, DH alan işletmelerin hangi danışmanlardan hizmet alındığını öğrenmeye yöneliktir.

Dördüncü soru, DH alan işletmelerin hangi alanlarda DH alındığının öğrenilmesine yöneliktir.

Beşinci soru, DH alan işletmelerin DH’ni genel olarak ne derece başarılı bulduklarını ölçmeye yöneliktir.

Altıncı soru, DH alan işletmelerin DH’ni başarılı bulma nedenlerinin öğrenilmesine yöneliktir.

Yedinci soru, DH alan işletmelerin DH’ni başarısız bulma nedenlerinin öğrenilmesine yöneliktir.

Sekizinci soru, DH alan ve almayı düşünen işletmelerin hangi danışman türünü tercih edeceklerinin belirlenmesine yöneliktir.

Dokuzuncu soru, DH alan/almayı düşünen işletmelerin bir danışmanda bulunması gereken özellikleri öğrenmeye yöneliktir.

Onuncu soru, DH alan/almayan işletmelerin hangi alanlarda DH almayı düşündüklerini belirlemeye yöneliktir.

Onbirinci soru, DH alan/almayan işletmelere göre DH tanımının ne olduğunun öğrenilmesine yöneliktir.

Onikinci soru, işletmelerin DH ücretini nasıl bulduklarını öğrenmeye yöneliktir.

Onüçüncü soru, işletmelerin DH almış/alacağı kişi veya kuruma hangi kanalları tercih ettiklerinin belirlenmesine yöneliktir.

Ondördüncü soru, işletmelerde DH gerektirecek en önemli eksikliğin tespit edilmesine yöneliktir.

Onbeşinci soru, Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorunu bulmaya yöneliktir.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı konusu ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır. Konuyla ilgili bazı çalışmalar Türkiye’deki işletme/yönetim alanının oluşumunu Üsdiken (1999) ve bu alana yönetim bilgisinin transferini açıklarken Özen (2000), bazı çalışmalar da(Kurt, 2007; Bozkurt, 2007; Bayraktaroğlu, 2007) yönetim danışmanlığı firmaları temelinde yönetim bilgisinin yayılımını açıklamaya odaklanmıştır. Ancak bizzat yönetim danışmanlığı sektörünün Türkiye’de doğuşu ve gelişimini detaylı olarak ortaya koyan çalışmalar henüz gerçekleştirilmemiştir. Bu alanda yazılan tek kitap ise, Aytar’ın (1998) kendi tecrübe ve birikimlerini aktardığı “Danışmanlık nedir? Ne değildir?” isimli çalışmasıdır. Özetle yönetim danışmanlığı akademik bir inceleme alanı olarak Türkiye’de bugüne dek yeterli ilgiyle karşılaşmamıştır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan akademik çalışmalar genellikle lisansüstü tez çalışmalarıdır. Bu çalışmalar yönetim danışmanlığı hakkında temel literatürü sunmayı ve/veya Türkiye’de faaliyet gösteren danışmanlık firmaları hakkında tanımlayıcı bazı bilgiler vermeyi amaçlamaktadır.

Yükseköğretim Kurulu Tez Tarama Merkezi temelinde oluşturulan tablo 2’de bu çalışmaların künyeleri sunulmuştur (Kurt, 2008:81).

Tablo 2: YD Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezler

Çalışma	Türü	Çalışmanın Adı
Erdost H. E. , 2002	Doktora tezi	Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları
Aksu N. ,1997	Doktora tezi	Türk Kamu Yönetiminde Danışman Kurumlar ve Danışmanlar
Bozkurt U. , 2007	YL Tezi	Yönetim Bilgilerinin Yayılımında Danışmanlık Firmalarının Rolü:Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz
Ertan S. , 2006	YL Tezi	YD ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadığı Sorunlar
Gürkan C.E. , 2005	YL Tezi	Dünyada ve Türkiye’de KOBİ’lerde Yönetim Danışmanlığı Uygulamaları
Ertüz K. , 2002	YL Tezi	Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama
Serhatoglu E. , 2002	YL Tezi	İKY İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye’deki YD Firmaları İle İlgili Bir Araştırma
Tunalı N. , 1999	YL Tezi	İşletmelerde YD Hizmetlerinin Kullanımı ve Türkiye’deki Uygulamasına Yönelik Araştırma
Tektüfekçi F. , 1998	YL Tezi	Maliyet Muhasebesi Alanında Yönetim Danışmanlığı
Akın N. , 1998	YL Tezi	Personel Seçimi: Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Üzerine Bir Araştırma
Kadalk K. , 1996	YL Tezi	Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Profiline İlişkin Araştırma
Türker A.V. , 1993	YL Tezi	Yönetim Danışmanlığı ve İnsan kaynakları Yönetiminde Kullanımı
İlhan D. , 1992	YL Tezi	Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması
Erdoğan B. , 1992	YL Tezi	Yönetim Danışmanlığı
Çitil İ. , 1997	YL Tezi	YD ve İşletmelerin İKY Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma

Listede yer alan çalışmalardan Erdost (2002) 43 yönetim danışmanlığı firmasını incelemiş, Türkiye’de faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmalarının danışmanlarının ve müşterilerinin profilini, danışmanlık konularını ortaya koymayı amaçlamıştır.

Doktora tezi çalışmasında Aksu (1997) Türkiye’de danışmanlık uygulamalarına kamu alanındaki yasal durumunu makro bir yaklaşımla ortaya koymuş ve kamu alanında danışmanlık uygulamalarına ilişkin örnekler sunmuştur.

Yüksek lisans tezleri ise, genellikle yönetim danışmanlığı alanında faaliyet gösteren firmaların profilini ya da bazı eylemlerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Ertan (2006), yönetim danışmanlığı sektörünün temel problemlerinden birinin sektörle ilgili düzenlemelerin eksikliği olduğunu vurgulamıştır.

Türker (1993), zel bankalarda insan kaynakları yönetiminde, yönetim danışmanlığının kullanımı ile ilgili çeşitli yönlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

itil (1997), lkemizde yerli sermaye ile faaliyet göstermekte olan işletmelerin, insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken ne ölçüde yönetim danışmanlığından yararlandıkları ve işletmelerinde faaliyet gösteren yönetim danışmanlarına hangi gözle baktıklarını tespit etmeye çalışmıştır.

Serhatoğlu (2002), Türkiye’de faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının özellikleri ve bu firmalarda çalışan danışmanlar hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamıştır.

Literatürdeki diğer akademik çalışmalara bakıldığında; Kurt (2007) 3 ile (İstanbul, Ankara,Bursa) bağlı olarak Türkiye’de eğitim-danışmanlık firmalarının hizmet konularını belirleyen kurumsal dinamikleri incelediği çalışmasında hizmet konularını yasal düzenlemelere göre ve profesyonelleşme kaygısına göre illerde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bayraktaroğlu (2007) ise, çalışmalarında Türkiye’de yönetim danışmanlığı ile uğraşan kişi ve şirket sayısının tespit edilmesi zorluğundan bahsetmiş, bunun sebeplerinin hem sektöre sürekli yeni ve kontrolsüz bir şekilde şirket girişi ve aynı zamanda başarısızlıkların yaşanması sonucu bu şirketlerin bir kısmının kapanması, özellikle de profesyonelleşme anlamında danışmanlık mesleğinin sınırlarının henüz izilememiş

olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan bu çalışmalar Türkiye’de yönetim danışmanlığına ilişkin bazı temel tanımlayıcı bilgiler sunsa da, bu alanın gelişimi detaylı olarak açıklamada eksiklikler görülmektedir (Kurt, 2008:83).

3.3. Araştırmanın Kısıtları

1. Araştırma Marmara Bölgesinde(Bursa, İzmit, Adapazarı, İstanbul) bir odaya kayıtlı olarak faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler ile sınırlıdır.
2. Veriler, katılımcı işletmelerin anket formundaki sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma sadece Marmara Bölgesi’ndeki sınırlı sayıdaki işletmeler üzerinde yapıldığından, elde edilen bilgilerin genelleştirilmesi düşüncesi bulunmamaktadır.
4. Araştırmaya katılım gönüllük esasına göre belirlenmiş olup, 110 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.
5. Anket formu her işletmeden bir kere yöneticiler tarafından doldurulacağı varsayımına dayalı olarak yorumlanmıştır.
6. Anketler internet üzerinden e-posta yoluyla işletmelere gönderildiğinden araştırma, güncel mail adresi olan işletmeler ve verilen sürelerde dönüş yapan işletmelerle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan işletmelerin, veri toplama araçlarındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
2. Veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın hipotezlerini test edebilecek yeterlilikte olduğu kabul edilmektedir.
3. Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

3.5. Araştırmanın Değişkenleri

1. Bağımsız Değişkenler :

- a. Yaş
- b. Cinsiyet
- c. Eğitim
- d. İşletmenin hukuki yapısı
- e. İşletmenin faaliyet süresi
- f. Çalışan personel sayısı
- g. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör

2. Bağımlı Değişkenler :

- a. Yönetim danışmanlığı
 - .Yönetim Danışmanlığından Yaralanma Durumu
 - Yönetim Danışmanlığından Yaralanma Sıklığı
 - Yönetim Danışmanlığı Türleri
 - Yönetim Danışmanlık Alanları
 - Yönetim Danışmanlığı Başarı Değerlendirmesi

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Demografik değişkenler ve yönetim danışmanlığından yararlanma oranı ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1 : “Cinsiyet” değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 : “Yaş” değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 : “Eğitim” değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 : İşletmenin “hukuki yapıları” ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5 : İşletmelerin “faaliyet süresi” değişkeni ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6 : İşletmelerin “personel sayıları” ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sorulara göre ilişkilerin ve farklıların incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 7 : Danışmanlık hizmeti alma durumu ile danışmanlık hizmetinin kimlerden alınacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8 : Danışmanlık hizmeti alan ile almayan işletmeler arasında danışmanda bulunması gereken özelliklere verilen önem açısından farklılık bulunmamaktadır.

Hipotez 9 : Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10 : Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11 : Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13 : Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 15 : Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16 : Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 18 : Danışmanlık ücretlerinin değerlendirilmesi ile işletmenin faaliyet süresi

arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 19 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorun ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 20 : Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 21 : Yönetim danışmanlığı hizmetini kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmelerin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 22 : Yönetim danışmanlığı tanımına ilişkin yaklaşım ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 23 : Yönetim danışmanlığı ücretinin değerlendirilmesi ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 24 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorun ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Analizler

İnternet üzerinden e-posta ile gönderilen anketler 110 katılımcı tarafından doldurularak sisteme girişi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. Bu program ile ortalama, yüzde dağılımı ve tüm sorulara ilişkin frekans dağılımları ve tek cevaplı sorular ilişkin grafiksel gösterimler yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilişkilerin incelenmesi için ki-kare testi, sorular arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla ise ki-kare ve t-testlerinden faydalanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce demografik sorularda çeşitli kategoriler birleştirilmiştir. Kategorilerin birleştirilmediği hukuki yapı sorusunda ise 4 frekansa sahip kolektif şirketler analiz dışı bırakılmıştır. Elde edilen bulgular “Sonuç” ve “Öneriler” kısmında detaylı olarak irdelenmiştir.

Eğitim değişkenine göre, katılımcıların dahil olduğu “yüksekokul ve üniversite” ve “lisansüstü” katagorileri birleştirilmiştir. İşletmenin faaliyet süresi değişkenine göre, “1 yıl ve altı”, “1-3 yıl”, “3-5 yıl”, “5-6 yıl” katagorileri birleştirilerek “9 yıl altı” katagorisi oluşturulmuştur. İşletmenin personel sayısı değişkeni, “10 ve daha az”,

“11-30 kişi”, “31-50 kişi” ve 51-100” kişi katagorileri birleştirilerek “100 kişi ve altı” katagorisi oluşturulmuştur. Kategorilerin birleştirilmediği hukuki yapı sorusunda ise 4 frekansa sahip kolektif şirketler analiz dışı bırakılmıştır

3.8.Bulgular

Araştırma sonucunda analiz aşamasında kullanılabilecek anket sayısı 110 olmuştur. Anket formunun başında araştırmaya katılan katılımcıların ve işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin 7 ifade bulunmaktadır. Bu değişkenlere ait dağılımların yer aldığı tablo aşağıdaki gibidir.

3.8.1.Araştırmaya Katılan İşletmelere ve İşletme Yöneticilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelere

Araştırmaya katılan toplam 110 işletme ve yöneticilerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri, Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletme ve Yöneticilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelere

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	44	40,0
	Erkek	66	60,0
		110	100
Yaş	30 ve altı	42	38,2
	31 – 40	56	50,9
	41 – 50	8	7,3
	51 – 60	4	3,6
		110	100
Eğitim	Lise ve altı	16	14,5
	Yüksekokul ve Üniversite	90	81,8

		Frekans	Yüzde
	Yüksek Lisans ve üstü	4	3,6
		110	100
Şirket türü	Şahıs firması	12	10,9
	Limited Şirket	28	25,5
	Kollektif Şirket	4	3,6
	Anonim Şirket	66	60,0
		110	100
Faaliyet süresi	1 yıl ve altı	2	1,8
	1 - 3 yıl	2	1,8
	3- 5 yıl	10	9,1
	5 - 7 yıl	10	9,1
	7 - 9 yıl	4	3,6
	9 yıl ve üstü	82	74,5
		110	100
Çalışan sayısı	10 veya daha az	8	7,3
	11 - 30 Kişi	16	14,5
	31 - 50 Kişi	12	10,9
	51 - 100 Kişi	2	1,8
	101 - 150 Kişi	18	16,4
	151 ve üstü	54	49,1
		110	100
Sektör	Otomotiv	40	36,4
	Tekstil	30	27,3

		Frekans	Yüzde
	Sağlık	8	7,3
	Gıda	8	7,3
	Muhasebe – Finans	6	5,5
	Elektrik - Elektronik – Bilgisayar	4	3,6
	Turizm	2	1,8
	Cevap yok	12	10,9
		110	100

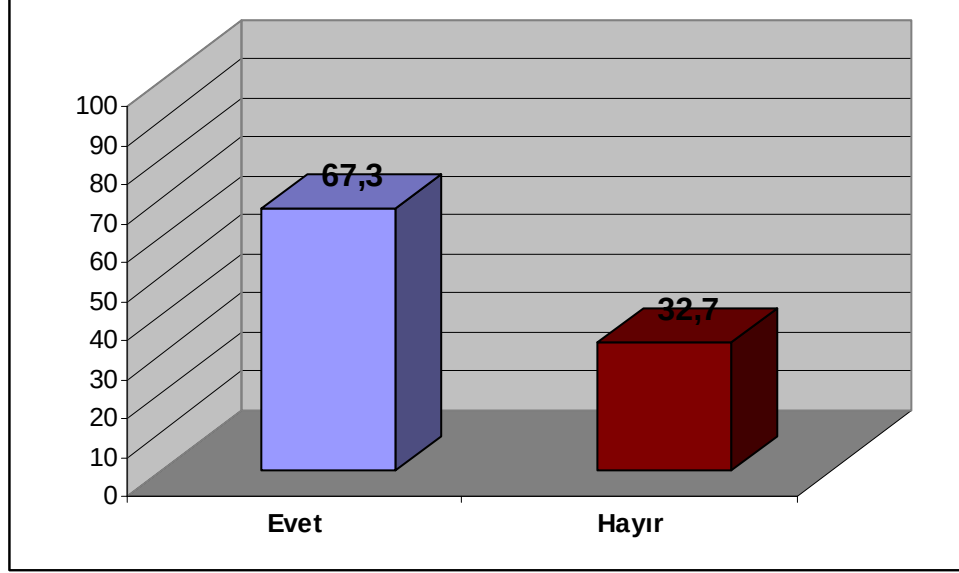
Ankete katılanların;

- %40'ı “kadın”, %60'ı ise “erkek”tir.
- Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde %38.2'sinin “30 ve altı”, %50.9'unun “30-40 yaş arası”, %7.3'ünün “41-50 yaş arası”, %3.6'sının ise “51- 60 yaş arası” gruplarındadır.
- Eğitim durumu dağılımda %14.5'i “lise ve altı”, %81.8'i “yüksekokul ve üniversite”, %3,6'sı ise “yüksek lisans ve üstü” mezunudur.
- Katılımcıların şirket türleri incelendiğinde %10.9'u “şahıs firması”, %25.5'i “Limited şirket”, %3.6'sı “Kolektif şirket”, %60'ı ise “Anonim şirket”tir.
- Şirketlerin faaliyet sürelerine göre dağılımda da “9 yıl ve üstü” %74.5 ile ilk sırada yer almaktadır.
- Çalışan sayısında “151 kişi ve üstü” %49.1, “101-150 kişi arası” %16.4, %14.5 ile “11-30 kişi arası” dağılımda ilk üç sırada yer almaktadır.
- Katılımcıların sektörel dağılımda ise “otomotiv” sektörü %36.4 ile ilk sırada yer alırken, %27.3 ile “tekstil”, ikinci sırada yer almaktadır.

3.8.2. Çalışma Kapsamında Yönetim Danışmanlığına İlişkin Olarak Sorulan Sorulara Yönelik Bulgular Şu Şekildedir;

a. İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumuna ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 6: İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Grafiği



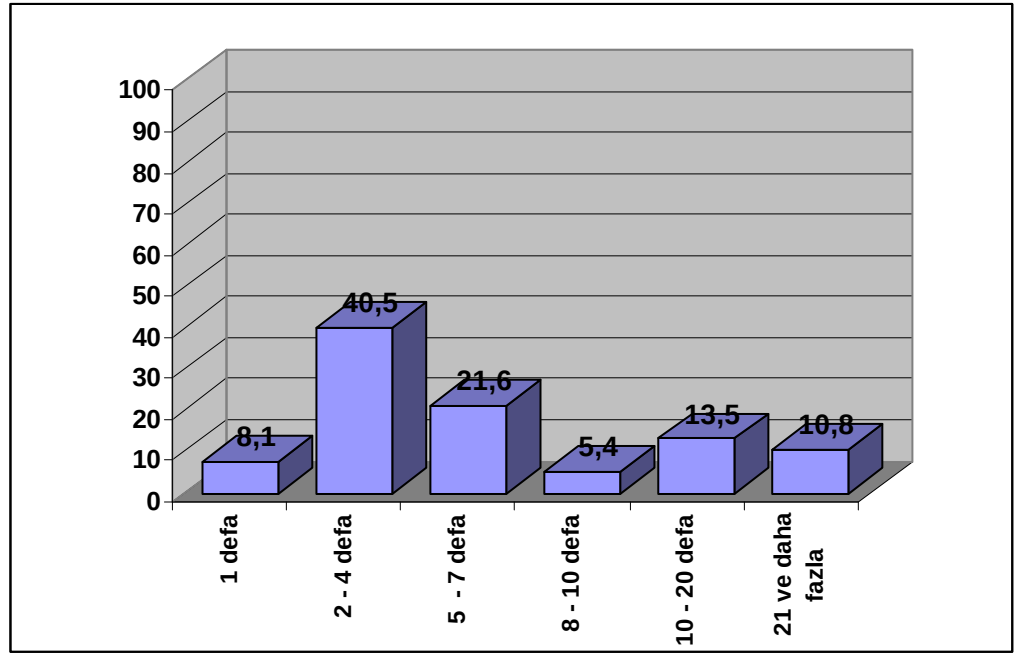
Tablo 4: İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evet	74	67,3
Hayır	36	32,7
	110	100

Çalışmaya katılan işletmelerin, %67.3'ü “danışmanlık hizmeti aldığını”, %32.7'si ise “danışmanlık hizmeti almadığını” belirtmiştir.

b. İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetinden faydalanma sıklığına ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 7: İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetinden faydalanma sıklığına ilişkin Grafiği



Tablo 5: İşletmelerin Danışmanlık Hizmetinden Faydalanma Sıklığına İlişkin Frekansı

	Frekans	Yüzde
1 defa	6	8,1
2 - 4 defa	30	40,5
5 - 7 defa	16	21,6
8 - 10 defa	4	5,4
10 - 20 defa	10	13,5
21 ve daha fazla	8	10,8
	74	100

Danışmanlık hizmetinde faydalananların faydalanma sıklığı incelendiğinde ağırlığın %40.5 ile “2-4 defa”, %21.6 ile “5-7 defa” ve %13.5 ile “10-20 defa” sıklıklarında olduğu sonucu elde edilmiştir.

c. İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetini kimlerden aldığına ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 6: İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Aldığı Yerlerin Frekansı

Baz:74 kişi	Frekans	Cevapların	Deneklerin
-------------	---------	------------	------------

		Yüzdesi	Yüzdesi*
Yerli danışmanlık firmaları	54	45,0	73,0
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	32	26,7	43,2
Üniversite ve Akademisyenler	18	15,0	24,3
Yabancı danışmanlık firmaları	16	13,3	21,6
	120	100	

* Birden çok cevap alınmıştır.

Danışmanlık hizmeti alınan yerlere göre dağılım incelendiğinde; %73'ünün "yerli danışmanlık şirketlerinden", %43.2'sinin "bağımsız danışmanlardan", %24.3'ünün "üniversite/akademisyenlerden", %21.6'sının "yabancı danışmanlık firmalarından" hizmet aldığı sonucu elde edilmiştir.

d.İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetini hangi alanlarda alındığına ilişkin frekans dağılımı

Tablo 7: İşletmelerin Hizmet Aldığı Danışmanlık Alanlarına İlişkin Frekansı

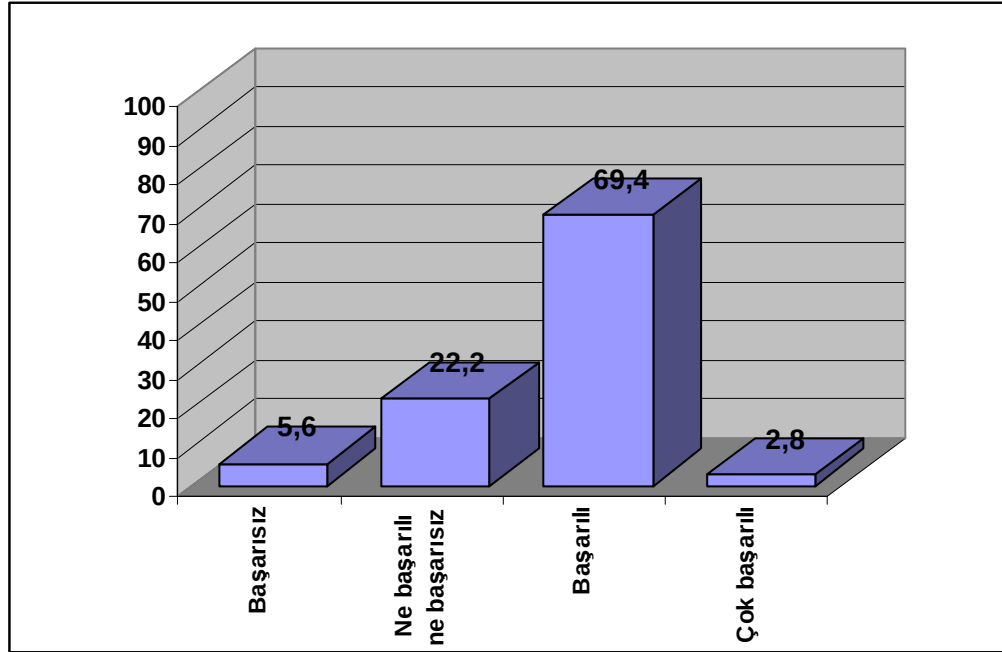
Baz:74 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Kalite Belgelendirme	44	17,7	59,5
Eğitim	42	16,9	56,8
Mali ve finansal yönetim	28	11,3	37,8
Üretim yönetimi	28	11,3	37,8
İnsan kaynakları yönetimi	20	8,1	27,0
Genel yönetim	18	7,3	24,3
Dış ticaret	16	6,5	21,6
Hukuk	14	5,6	18,9
Pazarlama yönetimi	10	4,0	13,5
Bilgi teknolojileri	10	4,0	13,5
İdari konular	6	2,4	8,1
Diğer	12	4,8	16,2
	248	100,0	

* Birden çok cevap alınmıştır.

Alınan danışmanlık hizmeti türlerinde ise %59.5 ile "kalite belgelendirme", %56.8 ile "eğitim", %37.8 ile "mali ve finansal yönetim", yine %37.8 ile "üretim yönetimi" ilk üç sırada yer almaktadır.

e. Yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin danışmanlık hizmetini başarılı bulmalarına ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 8: Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulma Grafiği



Tablo 8: Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulmasına İlişkin Frekans

	Frekans	Yüzde
Başarısız	4	5,6
Ne başarılı ne başarısız	16	22,2
Başarılı	50	69,4
Çok başarılı	2	2,8
	72	100

*2 kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin aldıkları bu hizmeti başarılı bulma derecesi incelendiğinde; %5.6'lık bir kesimin “başarısız” bulduğu, %22.2'sinin “ne başarılı ne başarısız”, %72.2'sinin de “başarılı veya çok başarılı” bulduğu sonuçları elde edilmiştir. Ortalama başarı $3,69 \pm 0,62$ olarak bulunmuştur.

f. Yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin danışmanlık hizmetini başarılı bulma nedenlerine ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 9: Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarılı Bulma Nedenlerine İlişkin Frekansı

Baz:70 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranı arttı	52	30,2	74,3
Hatalı iş yapma oranı azaldı	46	26,7	65,7
Personel motivasyonu arttı	26	15,1	37,1
Diğer	14	8,1	20,0
Personel arasında ilişki gelişti	12	7,0	17,1
Karlılık arttı	12	7,0	17,1
Pazar payı arttı	6	3,5	8,6
İşgücü devir oranı azaldı	2	1,2	2,9
Cevap yok	2	1,2	2,9
	176	100	

* Birden çok cevap alınmıştır. Başarılı bulanlar cevap vermiştir

Alınan danışmanlık hizmetini başarılı bulma nedenleri arasında %74.3 ile “kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranı artması” ilk sırada yer alırken, %65.7 ile “hatalı iş yapma oranının azalması” ikinci ve %37.1 ile “personel motivasyonunun artması” üçüncü sıralarda yer almaktadır.

g. Yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin danışmanlık hizmetini başarısız bulma nedenlerine ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 10: Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Başarısız Bulma Nedenlerine İlişkin Frekans

Baz:70 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Danışman tarafından kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenmemesi ve uygulanmaması	22	18,6	30,6
Problemin teşhis edilememiş olması	22	18,6	30,6
Cevap yok	20	16,9	27,8
Yeterince zaman ayrılamaması	18	15,3	25,0
Diğer	14	11,9	19,4
Danışmanın işletme kültürünü kavrayamamış olması	10	8,5	13,9
Yönetim danışmanının konusuna hakim olmaması	8	6,8	11,1
Teknik bir dil kullanılmasından dolayı iletişim kurulamaması	4	3,4	5,6
	118	100	

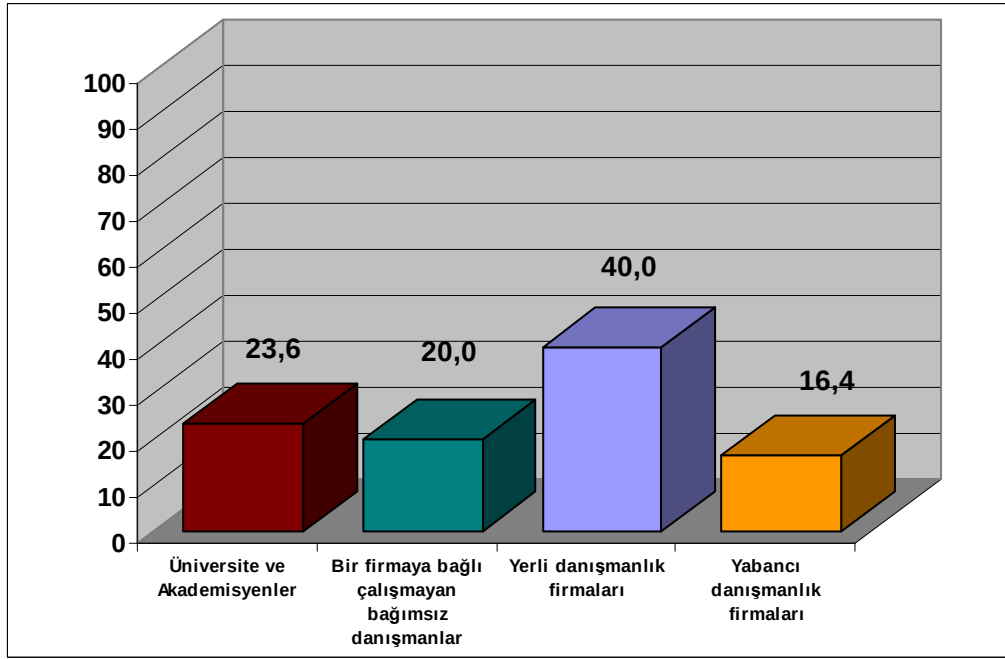
* Birden çok cevap alınmıştır. Başarısız bulanlar cevap vermiştir.

Alınan danışmanlık hizmetini başarısız bulma nedenleri arasında “danışman tarafından kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenmemesi ve uygulanmaması” ile “problemin teşhis edilememiş olması” %30.6 oranları ile ilk sıralarda yer alırken,

“diğer nedenler” %19.4 ikinci “yeterince zaman ayırlamaması” ise %25 ile üçüncü sırada yer almıştır.

h. Yönetim danışmanlığı hizmeti almayı / tekrar almayı düşünen işletmelerin danışmanlık hizmetini kimlerden almayı tercih etmelerine ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 9: Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayı/Tekrar Almayı Düşünen İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Kimlerden Almayı Tercih etmelerine İlişkin Grafik



Tablo11: Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayı/Tekrar Almayı Düşünen İşletmelerin Danışmanlık Hizmetini Kimlerden Almayı Tercih etmelerine İlişkin Frekansı

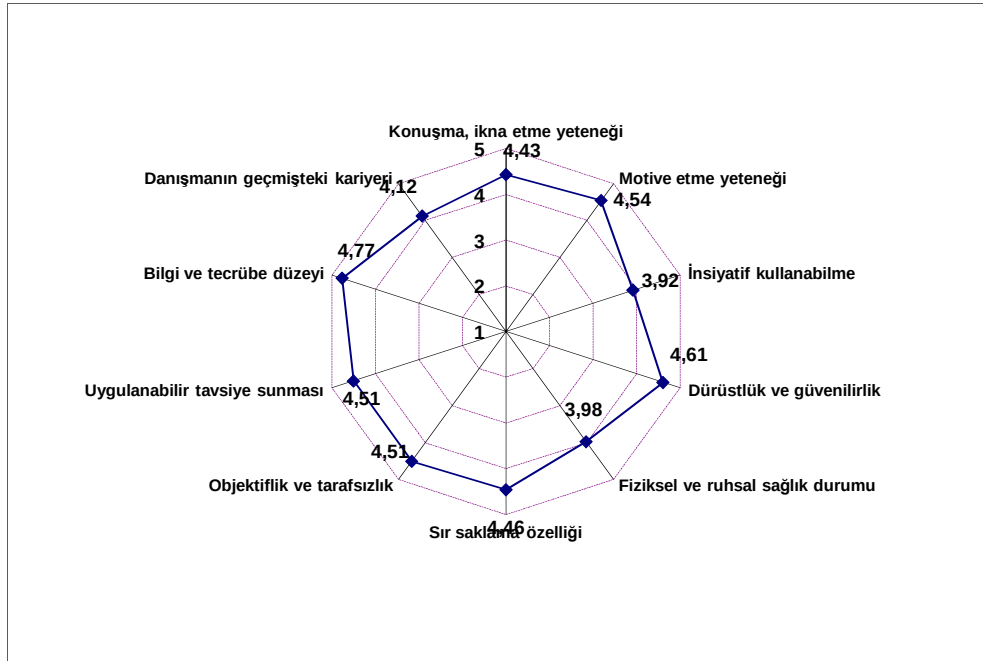
	Frekans	Yüzde
Üniversite ve Akademisyenler	26	23,6
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	22	20,0
Yerli danışmanlık firmaları	44	40,0
Yabancı danışmanlık firmaları	18	16,4
	110	100

Yönetim danışmanlığı hizmeti almayanların alması / alanların tekrar alması durumunda tercih edilecek yerler incelendiğinde, “yerli danışmanlık firmasından” “alacağını belirtenlerin oranı %40 ile ilk sırada, “üniversite/akademisyenler” %23.6

ile ikinci sırada, %20 ile “bağımsız danışmanlar” üçüncü sırada, %16.4 ile “yabancı firmalar dördüncü” sırada yer almıştır.

1. Yönetim danışmanında bulunması gereken özelliklerin önem derecesine ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 10: Yönetim Danışmanında Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Derecesine ilişkin Grafiği



Tablo 12: Yönetim Danışmanında Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Derecesine ilişkin Frekanslar

	Hiç önemli değil		Önemli değil		Ne önemli ne önemli değil		Önemli		Çok önemli		Toplam		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Konuşma, ikna etme yeteneği	-	-	2	1,9	2	1,9	50	47,2	52	49,1	106	100	4,43
Motive etme yeteneği	-	-			2	1,9	44	42,3	58	55,8	104	100	4,54
İnsiyatif kullanabilm e	-	-	16	15,7	12	11,8	38	37,3	36	35,3	102	100	3,92
Dürüstlük ve güvenilirlik	-	-			4	3,9	32	31,4	66	64,7	102	100	4,61
Fiziksel ve ruhsal sağlık durumu	2	2,0	6	5,9	12	11,8	54	52,9	28	27,5	102	100	3,98
Sır saklama özelliği	-	-	6	6,0	4	4,0	28	28,0	62	62,0	100	100	4,46
Objektiflik ve tarafsızlık	2	2,0	-	-	4	3,9	34	33,3	62	60,8	102	100	4,51
Uygulanabil ir tavsiye sunması	-	-	4	3,9	-	-	38	37,3	60	58,8	102	100	4,51
Bilgi ve tecrübe düzeyi	-	-	-	-	-	-	24	23,1	80	76,9	104	100	4,77
Danışmanın geçmişteki kariyeri	-	-	2	2,0	16	15,7	52	51,0	32	31,4	102	100	4,12
Uzmanlık ve profesyonel lik	-	-	-	-	-	-	40	39,2	62	60,8	102	100	4,61
Esneklik	6	5,9	2	2,0	28	27,5	48	47,1	18	17,6	102	100	3,69

*Cevap verenler üzerinden değerlendirilmiştir.

Danışmada bulunması gereken özelliklerin ne derece önemli bulunduğu incelendiğinde; 4.77 ortalama ile “bilgi ve tecrübe” en yüksek ortalamaya sahipken,

4.61 ile “Uzmanlık/profesyonellik” ve “Dürüstlük/güvenilirlik” ikinci yüksek, 4.54 ortalama ile “motive etme yeteneği” en yüksek üçüncü ortalamaya sahiptir.

j. Yönetim danışmanlığı hizmeti alınması düşünülen alanlara ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 13: Yönetim danışmanlığı hizmeti alınması düşünülen alanlara ilişkin frekans Dağılımı

Baz: 110 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Üretim yönetimi	56	14,3	50,9
Mali ve finansal yönetim	52	13,3	47,3
Genel yönetim	44	11,2	40,0
Kalite Belgelendirme	44	11,2	40,0
Pazarlama yönetimi	32	8,2	29,1
Dış ticaret	32	8,2	29,1
İnsan kaynakları yönetimi	30	7,7	27,3
Bilgi teknolojileri	26	6,6	23,6
Eğitim	26	6,6	23,6
Hukuk	24	6,1	21,8
İdari konular	22	5,6	20,0
Cevap yok	4	1,0	3,6
	392	100	

* Birden çok cevap alınmıştır.

Danışmanlık hizmeti alınması düşünülen konularda ilk üç sırada “Üretim yönetimi” (%50.9),” Mali ve finansal yönetim” (%47.3), “Genel yönetim” (%40) ile “Kalite Belgelendirme” (%40) yer almaktadır.

k. İşletmelerin yönetim danışmanının tanımı için uygun buldukları tanımlara ilişkin frekans Dağılımı

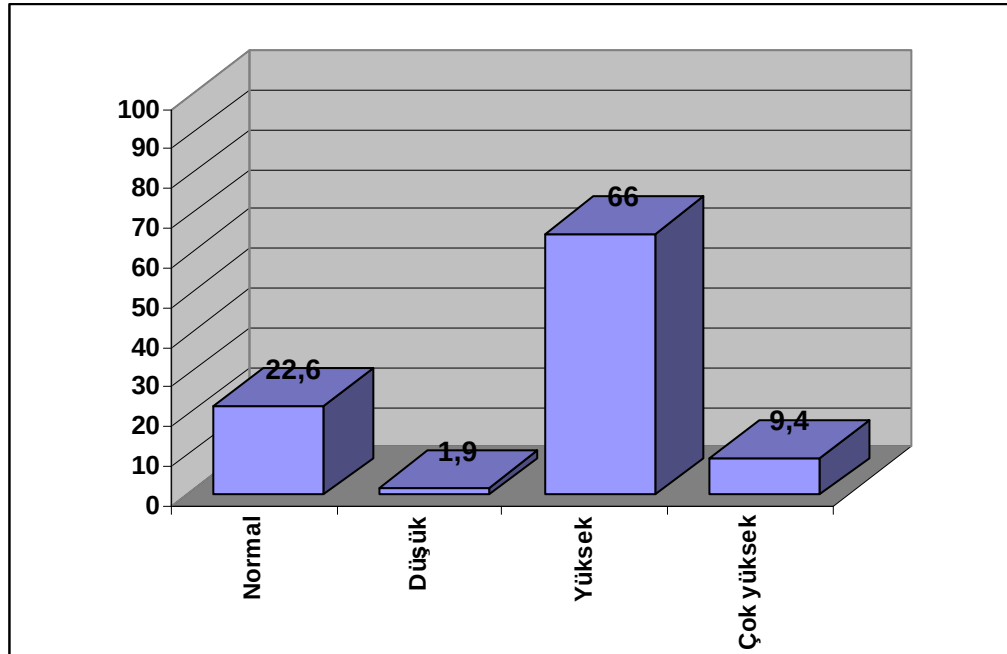
Tablo 14: İşletmelerin Yönetim Danışmanının Tanımı İçin Uygun Buldukları Tanımlara İlişkin Frekansı

	Frekans	Yüzde
Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman yardımı alınmasıdır	10	9,1
Danışmanlık, işletmedeki var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır	50	45,5
Danışmanlık, sorun çözme değil sorun oluşumunu engelleme sanatıdır	36	32,7
Danışmanlık için, bir çeşit akıl hocalığı veya yol gösterici diyebiliriz	10	9,1
Cevap yok	4	3,6
	110	100

Danışmanlık hizmet için en uygun bulunan tanım ise; %45.5 tarafından “Danışmanlık, işletmedeki var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır” şeklinde ifade edilmiştir

1. İşletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti için alınan ücretlere ilişkin frekans Dağılımı

Şekil 11: İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İçin Alınan Ücretlere İlişkin Grafiği



Tablo 15: İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İçin Alınan Ücretlere İlişkin Frekansı

	Frekans	Yüzde
Normal	24	22,6
Düşük	2	1,9
Yüksek	70	66,0
Çok yüksek	10	9,4
	106	100

Danışmanlık hizmeti ücretleri katılımcıların %66'sı tarafından “yüksek” olarak nitelendirilirken, %22'si tarafından normal, sadece %1.9'u tarafından ise düşük olarak ifade edilmiştir.

m. İşletmelerin, yönetim danışmanını hangi kurum/kişilerden öğrendiğine ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 16: İşletmelerin Yönetim Danışmanını Hangi Kurum/Kişilerden Öğrendiğine İlişkin Frekansı

Baz:110 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Eski müşterilerin referansı ile	56	36,8	50,9
Reklam (TV, İnternet, gazete vb)	36	23,7	32,7
Diğer	32	21,1	29,1
Rakip firmalardan	12	7,9	10,9
Yönetim Danışmanlığı Derneği vasıtasıyla	10	6,6	9,1
Cevap yok	6	3,9	5,5
	152	100	

* Birden çok cevap alınmıştır.

Danışmanlık hizmetinin duyulduğu kaynakların başında ise %50.9 ile “referanslar” yer alırken, %32.7 ile “reklamlar” ikinci sırada yer almaktadır.

n. İşletmelerin, yönetim danışmanını en çok başvurduğu sorunlara ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 17: İşletmelerin Yönetim Danışmanını En Çok Başvurduğu Sorunlara İlişkin Frekansı

Baz:110 kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Verimlilik	64	18,9	58,2
Motivasyon eksikliği	62	18,3	56,4
Ücret ve performans politikalarının yanlış olması	44	13,0	40,0
Strateji noksanlığı	42	12,4	38,2
Tepe yönetimi ile personel arasındaki iletişimin sağlıklı olmaması	42	12,4	38,2
Kurumsal kimliğin personel tarafından benimsenmemiş olması	34	10,1	30,9
Güncel sektör bilgilerinin zamanında takip edilmemesi	28	8,3	25,5
Rakip firmalar hakkında sağlıklı bilgilere sahip olunmaması	18	5,3	16,4
Cevap yok	4	1,2	3,6
	338	100	

İşletmelerin en önemli sorunu %58.2 ile “verimlilik” olarak ifade edilirken, %56.4 ile “motivasyon eksikliği”, %40 ile “Ücret ve performans politikalarının yanlış olması” ilk sıralarda yer almıştır.

o. İşletmelerin, Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde gördükleri en önemli sorunlara ilişkin frekans Dağılımı

Tablo 18: İşletmelerin Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Gelişiminde Gördükleri En Önemli Sorunlara İlişkin Frekansı

	Frekans	Yüzde
İşletmelerin yönetim danışmanlığının önemini kavrayamamış olması	24	21,8
İşletmelerin bütçe yetersizliği	14	12,7
İşletmelerin danışmanlıktan yardım almayı birinci öncelik olarak görmemeleri	46	41,8
Danışmanların yeterince kendini geliştirmemesi	6	5,5
Reklam ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklik	16	14,5
Cevap yok	4	3,6
	110	100

Türkiye’de yönetim danışmalığının önündeki en önemli sorun ise “işletmelerin yönetim danışmanından yardım almayı” birinci öncelik olarak görmemeleri (%41.8) olarak ifade edilmiştir.

3.8.3. Demografik değişkenlere göre ilişkilerin incelenmesi

Çalışmada yer alan demografik değişkenlere göre ilişkilerin incelenmesi amacıyla kurulan hipotezlere ilişkin sonuçlar şu şekildedir;

a.Cinsiyet ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₀: Cinsiyet ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Cinsiyet İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Kadın	Erkek
Evet	72,7%	63,6%
Hayır	27,3%	36,4%
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
0,991	1	0,408

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır(p>0.05).

b.Yaş ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₀: Yaş ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Yaş İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	30 ve altı	31 ve üstü
Evet	76,2%	61,8%
Hayır	23,8%	38,2%
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
2,454	1	0,145

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

c.Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₁: Eğitim ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Eğitim İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Lise ve altı	Yüksekokul/Üniversite ve üstü
Evet	37,5%	72,3%
Hayır	62,5%	27,7%
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
7,538	1	0,009

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre yüksek eğitime sahip olan kişilerin danışmanlık hizmetinde daha yüksek oranda faydalandıkları sonucu elde edilmiştir.

d.İşletmenin Hukuki Yapısı ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₀: İşletmenin hukuki yapısı ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: Hukuki Yapı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Şahıs Firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Evet	16,7%	50,0%	84,8%
Hayır	83,3%	50,0%	15,2%
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
27,277	2	0,000

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile şirketlerin hukuki yapıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre Anonim Şirketlerde hizmet alma oranı %84.8 iken bu oran şahıs şirketlerinde %16.7'dir.

e.İşletmenin Faaliyet Süresi ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₀: İşletmelerin faaliyet süresi ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
Evet	14,3%	85,4%
Hayır	85,7%	14,6%
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
47,899	1	0,000

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile şirketlerin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre 9 yıl ve üstü süredir faaliyette olan firmaların danışmanlık hizmeti alma oranı daha yüksektir.

f.İşletmenin Personel Sayısı ve Danışmanlık Hizmeti Alma

H₀: İşletmelerin personel sayıları ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24: Personel Sayısı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	100 kişi ve altı	101 - 150 kişi	151 ve üstü
Evet	36,8%	55,6%	92,6%
Hayır	63,2%	44,4%	7,4%
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
32,830	2	0,000

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile personel sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre 151 ve üstü çalışanı olan şirketler daha fazla oranda danışmanlık hizmeti almaktadır.

3.8.4. Sorulara göre ilişkilerin ve farklılıkların incelenmesi

a. Danışmanlık hizmeti Alma Durumu İle Danışmanlık Hizmetinin Kimlerden Alınacağı Arasında

H_0 : Danışmanlık hizmeti alma durumu ile danışmanlık hizmetinin kimlerden alınacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25: Danışmanlık Hizmetin Kimden Alınacağı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Evet	Hayır
Üniversite ve Akademisyenler	18,9	33,3
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	21,6	16,7
Yerli danışmanlık firmaları	45,9	27,8
Yabancı danışmanlık firmaları	13,5	22,2
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
5,547	3	0,136

Danışmanlık hizmeti alınacak yer ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

b. Danışmanlık Hizmeti Alan İle Almayanlar Arasında Danışmanda Bulunması Gereken Özelliklere Verilen Önem Açısından

H_0 : Danışmanlık hizmeti alan ile almayan işletmeler arasında danışmanda bulunması gereken özelliklere verilen önem açısından farklılık bulunmaktadır.

Tablo 26: Danışmanlık Hizmeti Alan İle Almayanlar Arasında Danışmanda Bulunması Gereken Özelliklere Verilen Önem arasındaki ilişki

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Konuşma, ikna etme yeteneği	Evet	70	4,54	0,56	2,534	0,013*
	Hayır	36	4,22	0,72		
Motive etme yeteneği	Evet	70	4,60	0,49	1,570	0,122
	Hayır	34	4,41	0,61		
İnisiyatif kullanabilme	Evet	70	3,86	1,05	-0,916	0,362
	Hayır	32	4,06	1,05		
Dürüstlük ve güvenilirlik	Evet	70	4,51	0,61	-2,954	0,004*
	Hayır	32	4,81	0,40		
Fiziksel ve ruhsal sağlık durumu	Evet	70	3,89	0,83	-1,457	0,151
	Hayır	32	4,19	1,03		
Sır saklama özelliği	Evet	68	4,38	0,91	-1,570	0,120
	Hayır	32	4,63	0,61		
Objektiflik ve tarafsızlık	Evet	70	4,49	0,85	-0,475	0,636
	Hayır	32	4,56	0,50		
Uygulanabilir tavsiye sunması	Evet	70	4,57	0,65	1,320	0,190
	Hayır	32	4,38	0,79		
Bilgi ve tecrübe düzeyi	Evet	70	4,71	0,46	-2,151	0,034*
	Hayır	34	4,88	0,33		
Danışmanın geçmişteki kariyeri	Evet	70	3,94	0,72	-3,778	0,000*
	Hayır	32	4,50	0,62		
Uzmanlık ve profesyonellik	Evet	70	4,63	0,49	0,629	0,531
	Hayır	32	4,56	0,50		
Esneklik	Evet	70	3,69	0,89	-0,008	0,993
	Hayır	32	3,69	1,18		

Danışmanlık hizmeti alan firmalar ile almayanlar arasında “Konuşma, ikna etme yeteneği”, “dürüstlük ve güvenilirliği”, “bilgi ve tecrübe düzeyi”, “danışmanın geçmişteki kariyerine verilen önem” açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. “Konuşma ve ikna etme yeteneğine “verilen önem ortalaması danışmanlık hizmeti alanlarda yüksekken, “diğer özelliklere” verilen önem hizmet almayanlarda, hizmet alanlara göre anlamlılık yaratacak şekilde daha yüksektir.

c. Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasında

H₀:Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 27: Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki

	Evet	Hayır
Tekstil	28,1%	35,3%
Otomotiv	50,0%	23,5%
Sağlık	3,1%	17,6%
Gıda	6,3%	11,8%
Turizm	3,1%	-
Muhasebe - Finans	6,3%	5,9%
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	3,1%	5,9%
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
12,22	6	0,057

Hizmet verilen sektör ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

d. Danışmanlık Hizmeti Alma Sayısı İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasında

H_0 : Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28: İşletmenin Hukuki Yapısı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	Şahıs firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
4 defa ve daha az	-	57,1	46,4
5 - 10	100,0	28,6	25,0
11 defa ve üstü	-	14,3	28,6
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
6,58	4	0,159

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

e. Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasında

H_0 : Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29: Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki

	Şahıs firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Üniversite ve Akademisyenler	66,7	14,3	21,2
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	16,7	14,3	21,2
Yerli danışmanlık firmaları	16,7	50,0	42,4
Yabancı danışmanlık firmaları	-	21,4	15,2
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
15,55	6	0,016

Yönetim danışmanlığı alınan/alınacak yer ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

f. Danışmanlık Tanımına Yaklaşım İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasında

H₀: Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30: İşletmenin Hukuki Yapısı İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım Arasındaki İlişki

	Şahıs firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman yardımı alınmasıdır	-	-	12,5
Danışmanlık, işletmedeki var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır	60,0	57,1	40,6
Danışmanlık, sorun çözüme değil sorun oluşumunu engelleme sanatıdır	20,0	42,9	34,4
Danışmanlık için, bir çeşit akıl hocalığı veya yol gösterici diyebiliriz	20,0	-	12,5
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
11,69	6	0,0716

Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır(p>0.05).

g. Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme ile işletmenin Hukuki Yapısı Arasında

H₀: Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31: Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki

	Şahıs firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Normal	20,0	14,3	28,1
Düşük	-	7,1	-
Yüksek	80,0	71,4	59,4
Çok yüksek	-	7,1	12,5
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
9,43	6	0,151

Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

h. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasında

H₀: Yönetim danışmanlığı gelişiminde görülen en önemli sorunu ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32: Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki

	Şahıs firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
İşletmelerin yönetim danışmanlığının önemini kavrayamamış olması	40,0	42,9	12,5
İşletmelerin bütçe yetersizliği	40,0	7,1	12,5
İşletmelerin danışmanlıktan yardım almayı birinci öncelik olarak görmemeleri	-	21,4	59,4
Danışmanların yeterince kendini geliştirmemesi	-	7,1	6,3
Reklam ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklik	20,0	21,4	9,4
	100	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
29,23	8	0,000

Yönetim danışmanlığı sektörünün en önemli sorunu ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

ı. Alınan Yönetim Danışmanlık Hizmeti Sayısı İle İşletmenin Faaliyet Süresi Arasında

H_0 : Alınan yönetim danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Alınan Yönetim Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
4 defa ve daha az	50,0	48,6
5 - 10	50,0	25,7
11 defa ve üstü	-	25,7
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
1,86	2	0,395

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

j. Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Faaliyet Süresi Arasında

H_0 : Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 34: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Yönetim Danışmanlığı Alınan/Alınacak Yer Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
Üniversite ve Akademisyenler	35,7	19,5
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	14,3	22,0
Yerli danışmanlık firmaları	21,4	46,3
Yabancı danışmanlık firmaları	28,6	12,2
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
9,59	3	0,02

Yönetim danışmanlığı alınan/alınacak yer ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre 9 yıl ve üstü süredir faaliyete gösteren firmalar ağırlıklı olarak yerli firmalardan hizmet alırken, 9 yıl altı süredir faaliyette olanlar üniversite veya akademisyenlerden hizmet almaktadır.

k. Danışmanlık Tanımına Yaklaşım İle İşletmenin Faaliyet Süresi Arasında

H_0 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 35: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman yardımı alınmasıdır	8,3	9,8
Danışmanlık, işletmedeki varolan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır	58,3	43,9
Danışmanlık, sorun çözme değil sorun oluşumunu engelleme sanatıdır	33,3	34,1
Danışmanlık için, bir çeşit akıl hocalığı veya yol gösterici diyebiliriz	-	12,2
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
3,79	3	0,285

Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

I. Danışmanlık Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Faaliyet Süresi Arasında

H₀: Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 36: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Ücretlerini Değerlendirme Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
Normal	16,7	24,4
Düşük	-	2,4
Yüksek	83,3	61,0
Çok yüksek	-	12,2
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
5,41	3	0,14

Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

m. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu İle İşletmenin Faaliyet Süresi Arasında

H₀: Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 37: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu Arasındaki İlişki

	9 yıl altı	9 yıl ve üstü
İşletmelerin yönetim danışmanlığının önemini kavrayamamış olması	33,3	19,5
İşletmelerin bütçe yetersizliği	16,7	12,2
İşletmelerin danışmanlıktan yardım almayı birinci öncelik olarak görmemeleri	33,3	46,3
Danışmanların yeterince kendini geliştirmemesi	-	7,3
Reklam ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklik	16,7	14,6
	100	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
4,38	4	0,357

Yönetim danışmanlığı sektörünün en önemli sorunu ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

n. Alınan Yönetim Danışmanlık Hizmeti Sayısı İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında .

H_0 : Alınan yönetim danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 38: İşletmenin Faaliyet Alanı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	4 defa ve daha az	5-10	11 defa ve üstü	
Tekstil	66,7	22,2	11,1	100
Otomotiv	50,0	25,0	25,0	100
Sağlık	100,0	-	-	100
Gıda	-	50,0	50,0	100
Turizm	-	100,0	-	100
Muhasebe - Finans	-		100,0	100
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	100,0	-	-	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
28,44	12	0,04

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %81 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

o. Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında

H_0 : Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 39: Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı/Alınacağı İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

	Üniversite ve Akademisyenler	Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	Yerli danışmanlık firmaları	Yabancı danışmanlık firmaları	
Tekstil	40,0	20,0	33,3	6,7	100
Otomotiv	15,0	20,0	45,0	20,0	100
Sağlık	50,0	25,0	25,0		100
Gıda	-	25,0	50,0	25,0	100
Turizm			100,0		100
Muhasebe - Finans	33,3		33,3	33,3	100
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	-	-	100,0	-	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
25,21	18	0,11

Yönetim danışmanlığı alınan/alınacak yer ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

p. Danışmanlık Tanımına Yaklaşım İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında

H_0 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 40: İşletmenin Faaliyet Alanı İle Danışmanlık Tanımına Yaklaşım Arasındaki İlişki

	Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman yardımı alınmasıdır	Danışmanlık, işletmedeki varolan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır	Danışmanlık, sorun çözme değil sorun oluşumunu engelleme sanatıdır	Danışmanlık için, bir çeşit akıl hocalığı veya yol gösterici diyebiliriz	
Tekstil	-	35,7	50,0	14,3	100
Otomotiv	15,8	47,4	21,1	15,8	100
Sağlık	-	75,0	25,0	-	100
Gıda	25,0	50,0	25,0	-	100
Turizm	-	100,0	-	-	100
Muhasebe - Finans	-	33,3	66,7	-	100
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	-	50,0	50,0	-	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
24,06	18	0,15

Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır($p>0.05$).

r. Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında

H_0 : Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 41: Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

	Normal	Düşük	Yüksek	Çok yüksek	
Tekstil	28,6	-	42,9	28,6	100
Otomotiv	21,1	-	73,7	5,3	100
Sağlık	25,0	-	75,0	-	100
Gıda	-	-	100,0	-	100
Turizm	-	-	100,0	-	100
Muhasebe - Finans	66,7	-	33,3	-	100
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	-	50,0	50,0	-	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
71,67	18	0,00

Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

S. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasında

H_0 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorunu ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 42: İşletmenin Faaliyet Alanı İle Yönetim Danışmanlığı Sektörünün En Önemli Sorunu Arasındaki İlişki

	İşletmelerin yönetim danışmanlığının önemini kavrayamamış olması	İşletmelerin bütçe yetersizliği	İşletmelerin danışmanlıktan yardım almayı birinci öncelik olarak görmemeleri	Danışmanların yeterince kendini geliştirmemesi	Reklam ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklik	
Tekstil	14,3		50,0	7,1	28,6	100
Otomotiv	21,1	10,5	42,1	10,5	15,8	100
Sağlık	50,0	25,0	25,0	-	-	100
Gıda	-	50,0	25,0	-	25,0	100
Turizm	-	-	100,0	-	-	100
Muhasebe - Finans	-	66,7	33,3	-	-	100
Elektrik - Elektronik - Bilgisayar	50,0	-	50,0	-	-	100

Ki-kare değeri	s.d	p değeri
44,97	24	0,005

Yönetim danışmanlığı sektörünün en önemli sorunu ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($p<0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

Araştırma bulgularını özetleyecek olursak; internet üzerinden mail adresleri tespit edilen 860 işletmeye anket formu gönderilmiş olup, mail sayıları illerin büyüklüğüne ve o ilde faaliyet gösteren işletme sayılarıyla orantılı olmasına dikkat edilmiştir. İstanbul'da 430 adet firmaya(%50), Bursa'da 215 adet firmaya (%25), İzmit'te 130 adet firmaya (%15) ve Sakarya'da ise 85adet firmaya (%10) gönderilmiştir. Anket formuna, her işletmedeki yöneticiler tarafından 1 anket doldurulması belirtilmiş aynı zamanda aynı bilgisayardan birden fazla anket doldurulması sistemsel olarak engellenmiştir. Anket formu gönderilen 860 işletmeden 110 tanesinden (%13) dönüş olmuştur. Araştırmanın analizine 110 katılımcı dahil edilmiştir.

Örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında,

Katılımcıların;

- %60'ı erkek, %40'ı kadın;
- %50,9'u 31-40 yaş aralığında
- %81,8'inin yüksekokul ve lisans mezunu olduğu,

İşletmelerin;

- %60'ı Anonim Şirket,
- Faaliyet süresine göre %74,5'i 9 yıl ve üstü aralığında,
- Çalışan personel sayısına göre %49,1'i 151 kişi ve üstü aralığında,
- Sektöre göre bakıldığında ise %36,4'ü otomotiv olarak göstermişlerdir.

Çalışma kapsamında yönetim danışmanlığına ilişkin olarak sorulan sorulara yönelik bulgular aşağıdaki şekildedir;

- %67,3'ü daha önce bir yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanmış %32,7'si yararlanmamış,
- Faydalanma sıklığına göre %40,5'i 2-4 defa aralığında yer almakta,
- Yönetim danışmanlığının kimlerden alındığına bakıldığında %73'ü yerli danışmanlık firmaları,
- YD'nın hangi alanlardan alındığına bakıldığında %59,5 kalite belgelendirme,
- YD hizmetini başarılı bulma oranlarına bakıldığında %72,2'si çok başarılı veya başarılı bulmakta,
- YD hizmetinin başarılı bulma nedenlerinden 74,3 ile kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranının artması,
- Başarılı bulma nedeni ise %30,6 ile problemin teşhis edilememiş olması ve yine %30,6 oranı ile danışman tarafından kurulan sistemin şirket çalışanları

tarafından benimsenmemesi ve uygulanmaması,

- YD hizmetini almayı/tekrar almayı düşünen işletmelerin kimlerden almayı düşündüklerine bakıldığında, %40'ı yerli danışmanlık firmalarını,
- YD'da tercih ettikleri en önemli özellik, 4,77 ortalama ile bilgi ve tecrübe düzeyi olarak,
- YD hizmetini almayı/tekrar almayı düşünen işletmelerin hangi alanları tercih etmeyi düşündüklerine bakıldığında %50,9'u üretim yönetimini,
- YD hizmetini almayı/tekrar almayı düşünen işletmelerin yönetim danışmanlığı tanımına ilişkin görüşlerine bakıldığında, %45'i "danışmanlık, işletmedeki var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır" olarak,
- YD hizmeti için alınan ücretler değerlendirildiğinde, %66'sı yüksek olarak bulunduğunu,
- Yönetim danışmanlarını hangi kanallardan öğrendiklerine bakıldığında, %50,9'u eski müşterilerin referansı ile tercih ettiklerini,
- Yönetim danışmanlığına en çok başvuru alan sorunlara bakıldığında %58,2'si verimlilik olarak,
- Türkiye'de yönetim danışmanlığının gelişimindeki en önemli sorun olarak %41,8'i "işletmelerin danışmanlıktan yardım almayı birinci öncelik olarak görmemeleri" olarak gösterilmiştir.

Demografik değişkenler ve yönetim danışmanlığından yararlanma oranı ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1 : "Cinsiyet" değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş hipotezimiz (H1) reddedilmiştir.

H2 : "Yaş" değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş hipotezimiz (H2) reddedilmiştir.

H3 : “Eğitim” değişkeni ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile katılımcıların eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş hipotezimiz (H3) kabul edilmiştir. Buna göre yüksek eğitime sahip olan kişilerin danışmanlık hizmetinden daha yüksek oranda faydalandıkları sonucu elde edilmiştir.

H4 : İşletmenin “hukuki yapıları” ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile katılımcıların hukuki yapıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş hipotezimiz (H4) kabul edilmiştir. Buna göre anonim şirketlerde yönetim danışmanlığından %84,8 iken, bu oran şahıs şirketlerinde %16,7’ye düşmektedir.

H5 : İşletmelerin “faaliyet süresi” değişkeni ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmelerin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş hipotezimiz (H5) kabul edilmiştir. Buna göre 9 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olan işletmelerin danışmanlık hizmeti alma oranı daha yüksektir. Bu sonuca göre işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça daha profesyonel yönetim anlayışı benimsedikleri ve uzman desteğinden yararlanma eğilimlerinin arttığı görülmektedir.

H6 : İşletmelerin “personel sayıları” ile yönetim danışmanlığı alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile personel sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H6) kabul edilmiştir. Buna göre 151 kişi ve üstü çalışanı olan şirketler daha fazla oranda danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Personel sayısı arttıkça danışmanlık hizmeti alma oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır.

Sorulara göre ilişkilerin ve farklıların incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H7 : Danışmanlık hizmeti alma durumu ile danışmanlık hizmetinin kimlerden alınacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile danışmanlık hizmetinin kimlerden alınacağı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H7) reddedilmiştir.

H8 : Danışmanlık hizmeti alan ile almayan işletmeler arasında danışmanda bulunması gereken özelliklere verilen önem açısından farklılık bulunmamaktadır.

Danışmanlık hizmeti alan firmalar ile almayanlar arasında, “Konuşma ve ikna etme yeteneği” “dürüstlük ve güvenilirliği” “bilgi ve tecrübe düzeyi” ve “danışmanın geçmişteki kariyeri” açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H8) reddolmuştur. “Konuşma ve ikna etme yeteneği”ne verilen önem ortalaması danışmanlık hizmeti alanlarda yüksekken, diğer özelliklere verilen önem hizmet almayanlarda, hizmet alanlara göre anlamlılık yaratacak şekilde daha yüksektir. Daha önce danışmanlık hizmetinden yararlanmamış işletmeler, “dürüstlük ve güvenilirliği” “bilgi ve tecrübe düzeyi” ve “danışmanın geçmişteki kariyerine verilen önem” oldukça önemsenmekte olup, daha önce danışmanlık hizmeti alan işletmeler için ise, danışmanın “konuşma ve İkna etme yeteneği” birinci sırada gelmektedir.

H9 : Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H9) reddedilmiştir. Bu verilere göre, danışmanlık hizmetinden yararlanma ihtiyacı hissetmeyen hiçbir sektör olmadığı sonucu çıkarılabilmektedir. Sektör itibariyle danışmanlıktan yararlanma yoğunluğu arasında farklılık bulunmamaktadır.

H10 : Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık hizmeti alma sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H10) reddedilmiştir. Buna göre, 4 defa veya aralığında %57,1 ile limited şirketler, %46,4 ile anonim şirketler olurken; 5-10 defa aralığında %100 ile şahıs firmaları en yüksek orana sahip olmamakla birlikte örneklemdaki temsil sayısı %10 olması itibariyle anlamlı bulunmamıştır. Bu aralıkta %28,6 oranı ile limited şirketler ikinci sırada %25 oran ile anonim şirketler üçüncü sırada yer almaktadır. 11 defa ve üstü aralığında 28,6 ile anonim şirketler en yüksek orana sahip iken %14,3 ile limited şirketler ikinci sırada yer almaktadır. Görüldüğü gibi anlamlı bir orantısal çıkarım yapılamamaktadır.

H11 : Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı hizmeti alınan/alınacak yer ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H11) kabul olmuştur. Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

H12 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı tanımına yaklaşım ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H12) reddedilmiştir.

H13 : Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H13) reddedilmiştir. Buna göre, ücreti yüksek bulma oranı şahıs firmalarında %80, limited şirketlerde %71,4 , anonim şirketlerde ise %59,4 olarak ortaya çıkmıştır.

H14 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı ilişki vardır.

Danışmanlık sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin hukuki

yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H14) kabul olmuştur. Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

H15 : Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alınan yönetim danışmanlığı hizmet sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H15) reddedilmiştir. Bu veriye göre 9 yıl ve üstü senedir faaliyet gösteren firmaların danışmanlık hizmeti alma durumu yüksek çıkmasına rağmen birden fazla sayıda danışmanlık hizmeti almasında aynı eğilim bulunmaması danışmanlık sektörünün gelişiminde önemli bir sorun oluşturduğu düşünülmektedir.

H16 : Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı alınan/alınacak yer ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H16) kabul olmuştur. Buna göre 9 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak yerli firmalardan hizmet alırken, faaliyet süresi 9 yıldan az olan işletmeler üniversite ve akademisyenlerden hizmet almaktadır.

H17 : Danışmanlık tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı tanımına yaklaşım ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H17) reddedilmiştir.

H18 : Danışmanlık ücretinin değerlendirilmesi ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Danışmanlık ücretini değerlendirme ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H18) reddedilmiştir.

H19 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorun ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H19) reddedilmiştir.

H20 : Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H20) kabul olmuştur. Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %81 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

H21 : Yönetim danışmanlığı hizmetini kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmelerin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı hizmetini kimlerden alındığı/alınacağı ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H21) reddedilmiştir.

H22 : Yönetim danışmanlığı tanımına ilişkin yaklaşım ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı tanımına ilişkin yaklaşım ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş olup, hipotezimiz (H22) reddedilmiştir. Bununla birlikte sağlık sektöründe danışmanlık, “işletmede var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır” tanımı ağırlıklı olarak uygun görülmekte, muhasebe ve finans sektöründeki işletmelerin ise ağırlıklı olarak “sorun çözme değil sorun oluşumunu engelleme sanatıdır” tanımını uygun gördükleri dikkat çekmektedir.

H23 : Yönetim danışmanlığı ücreti ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanlığı ücretinin değerlendirilmesi ile işletmenin faaliyet alanı arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H23) kabul olmuştur. Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

H24 : Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorun ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu vardır.

Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişiminde görülen en önemli sorun ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, hipotezimiz (H24) kabul olmuştur. Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen iş yaşamında teknolojinin gelişmesiyle, değişim kavramı ortaya çıkmış, büyüyen işletmeler ve karmaşık bir hal alan işletme yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve bu değişim ve gelişimi sektörün bir adım önünde sürdürebilmede insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmak zorundadırlar.

İnsan kaynağından en iyi şekilde yararlanılması ve en etkin şekilde kullanılması, işletme yöneticilerinin tek başına sağlamaları oldukça güçtür. Felix J.Hafele'e göre *"Günümüzde, profesyonelce yönetilen şirketlere doğru bir geçiş bulunmakta olup, profesyonel olmayan şirketlerde organizasyonlar genellikle karmaşıktır. Çünkü herkes her şeyi yapmaktadır. Önemli olan organizasyonu düzgün yapabilmektir. Şirketlerin de bir yaşam çizgileri vardır. Eskiden, aile tarafından kurulan ve yönetilen şirketler başarılı olmakta iken, şimdi artık profesyonelce yönetilen şirketlere doğru bir geçiş, akış vardır. Böyle yönetilmeyen şirketlerin başarısız olacağı çok açıktır"*. Profesyonel yönetilen şirketler organizasyonda görev, sorumluluk ve hedeflerin belirlenmiş, insan kaynağının en iyi şekilde kullanan firmalar, uzman desteği ile sürekli gelişim ve değişim içinde olacaktır. Bu bağlamda işletme başarılarında danışmanın payı büyüktür.

Yönetim danışmanlığı, yöneticilere analiz yapma ve uygulamalı problemleri çözme, başarılı bir yönetim uygulamalarını bir işletmeden diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet olarak tanımlanabilir. Günümüzde, pek çok işletme farklı nedenlerden ötürü danışmanlık hizmeti almaya yönelmektedir. Bu nedenlerin başında teknolojiadaki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle güçleşen rekabet şartları gelmektedir. Danışmanlık hizmeti veren firmaların projelerinin başarılı ile sonuçlanması ve müşterilerinin aldıkları hizmetten memnun kalmaları için gereken unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında uzmanlık, deneyim ve profesyonellik gelmektedir.

Yönetim danışmanlığı sektörü, çok geniş bir alanı kapsayan hizmet dallarıyla, işletmelerin yaşadıkları sorunların çözümü için rekabet avantajı yakalama, karlılık artırma ve dünyadaki değişimlere ayak uydurma konularında yardımcı olmaktadır.

Günümüzde küresel olarak yönetim danışmanlığı sektörü önemli bir sayısal büyüklüğe ulaşmıştır. Dünya çapında 280 milyar dolarlık ekonomik büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilen sektörün, Amerika'da 125 milyar dolar, Avrupa'da 74 milyar dolarlık

büyükölge ulaşmış durumdadır. Yine sektörde Amerika'da 605.000, Avrupa'da ise 560.000'in üzerinde yönetim danışmanı faaliyet göstermektedir.

Mustafa Kurt'a göre, Türkiye'de yönetim danışmanlığı alanının doğuşu ve gelişimine bakıldığında, ülkenin ekonomik ve iş sistemi bakımından gelişimi ile paralellik göstermektedir. Bu gelişim, ilgili istatistiki verilerin sınırlı olmasına rağmen, yerel sanayi oluşturma hedefi ile ortaya çıkan Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması sonrasında başlayan, özel sektör işletmelerinin çoğalmaya başladığı 1950'lerle devam eden ve pazar ekonomisine geçiş dönemini temsil eden 1980'lerle ivme kazanan bir süreci açıklamaktadır. II.Dünya savaşı sonrası döneminde Amerika ile kurulan yakın siyasi ve ekonomik ilişkiler, yerel iş sisteminde danışmanlık alanının doğuşunu desteklemiştir. 1980'lere gelindiğinde ise, ortaya çıkan liberal sistem içerisinde sektörlerin rekabete açık hale gelmesi, yabancı şirketlerin Türkiye'de faaliyet göstermeye başlaması, işletmelerin işleyişlerinde meydana gelen hızlı değişimler ve ortaya çıkan birçok yeni yaklaşım/yöntem, yönetim danışmanlığı sektörünün büyümesine ortam hazırlamıştır. Liberal dönemdeki bu gelişim ekonomik krizlerle bazı duraksamalar yaşamasına rağmen belirli bir seviyeye ulaşmıştır. Sektör hala birçok sorunla yüz yüze olmasına karşın, önümüzdeki dönemlerde sektörün hem ekonomik hem de kurumsal olarak gelişimini sürdüreceği söylenebilir.

Çalışmanın teori bölümünde ortaya konan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezleri sınamak, bugünkü sonuçlarını ortaya koymak ve çeşitli yönlerden analiz etmek amacıyla yapmış olduğumuz araştırmanın amacı; işletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma yönünden incelenmesi, danışmanlık firmalarına bakış açılarının belirlenmesi ve çeşitli yönlerden analiz edilmesidir. Araştırma Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmış olup, çıkan sonuçlar, sadece bu bölgeyi temsil edeceğinden yorumlanmasında genelleme amacı taşımamaktadır. Bu bağlamda, yorumlar ve önerilerden Marmara Bölgesindeki işletmeleri kapsadığı anlaşılmalıdır.

Araştırma bölümü ile ilgili sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Yüksek eğitime sahip olan kişilerin danışmanlık hizmetinden daha yüksek oranda faydalandıkları sonucu elde edilmiştir. Anonim şirketlerde yönetim danışmanlığından %84,8 iken, bu oran şahıs şirketlerinde %16,7'ye düşmektedir.

9 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olan işletmelerin danışmanlık hizmeti alma oranı daha yüksektir. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça daha profesyonel yönetim anlayışı benimsedikleri ve uzman desteğinden yararlanma eğilimlerinin arttığı görülmektedir. 151 kişi ve üstü çalışanı olan şirketler daha fazla oranda danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Personel sayısı arttıkça danışmanlık hizmeti alma oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır.

“Konusma ve ikna etme yeteneği”ne verilen önem ortalaması danışmanlık hizmeti alanlarda yüksekken, diğer özelliklere verilen önem hizmet almayanlarda, hizmet alanlara göre anlamlılık yaratacak şekilde daha yüksektir. Daha önce danışmanlık hizmetinden yararlanmamış işletmeler, “dürüstlük ve güvenilirliği” “bilgi ve tecrübe düzeyi” ve “danışmanın geçmişteki kariyerine verilen önem” oldukça önemsenmekte olup, daha önce danışmanlık hizmeti alan işletmeler için ise, danışmanın “konusma ve ikna etme yeteneği” birinci sırada gelmektedir.

Verilere göre, danışmanlık hizmetinden yararlanma ihtiyacı hissetmeyen hiçbir sektör olmadığı sonucu çıkarılabilmektedir. Sektör itibarıyla danışmanlıktan yararlanma yoğunluğu arasında farklılık bulunmamaktadır.

Bu verilere göre 9 yıl ve üstü senedir faaliyet gösteren firmaların danışmanlık hizmeti alma durumu yüksek çıkmasına rağmen birden fazla sayıda danışmanlık hizmeti almasında aynı eğilim bulunmaması danışmanlık sektörünün gelişiminde önemli bir sorun oluşturduğu düşünülmektedir. 9 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak yerli firmalardan hizmet alırken, faaliyet süresi 9 yıldan az olan işletmeler üniversite ve akademisyenlerden hizmet almaktadır.

Yönetim danışmanlığı sektörünün öneminin firmalar tarafından kavranması, işletmelerin daha fazla faydalanması ve danışmanlık firmalarının pazar paylarını artırabilmeleri için ve anket çalışmasının yöntemi ve kapsamı ile ilgili getirilebilecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Öncelikle yapılan araştırmada sonuçların genelleme amaçlı kullanılabilmesi için, farklı illerde faaliyet gösteren işletmeler ve Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayılarının artırılması önerilebilir. Böylece

örneklem sayısının düşük olması nedeniyle test edilemeyen bazı hipotezlerin analizleri de yapılabilecektir.

- İşletmeler üzerinde yapılan araştırma, benzer sorular hazırlanarak danışmanlık firmaları üzerinde de uygulanarak karşılaştırma yapılabilmesi ve analiz edilmesi önerilebilir. Böylece sektördeki her iki tarafın da birbirlerine olan bakış açıları analiz edilebilir.
- Danışmanlık hizmeti ile ilgili olarak yönetim danışmanlarına ve işletme yöneticilerine önemli sorumluluk ve görev düşmektedir. Kurulan sistemlerin, yapılan çalışmaların, işletme ve işletme çalışanları için ne derece önemli olduğunun ve bu uygulamaların işletmelere kazandıracak katkıların neler olacağının çok iyi bir şekilde anlatılması ve sistemlerin uygulanışının özel olarak takip edilmesi gereklidir. Danışmanlık sonrası hizmet alanlardan mutlaka geri bildirim sağlanarak eksikliklerin tespit edilmesi önerilebilir.
- İşletmelerin, danışmanlık hizmeti almaya karar verdikleri zaman çok iyi araştırma yapmaları, ne istediklerini ve beklediklerini iyi tanımlamaları, bu beklentilerine cevap verebilecek danışmanları seçmeleri önerilebilir.
- Yapılan araştırmamızda, daha önce danışmanlık hizmetinden yararlanmamış işletmeler, “dürüstlük ve güvenilirliği” “bilgi ve tecrübe düzeyi” ve “danışmanın geçmişteki kariyerine verilen önem” oldukça önemsenmekte olup, daha önce danışmanlık hizmeti alan işletmeler için ise, danışmanın “konuşma ve ikna etme yeteneği” önemsendiği çıkmıştır. Bu sonuca göre daha önce danışmanlık alan işletmeler için konuşma ve ikna etme yeteneği yüksek danışmanlar görevlendirilmesi diğer işletmeler için ise bilgi tecrübe düzeyi yüksek iyi bir kariyeri olan ve güven duyabilecekleri danışmanların seçilerek görevlendirilmesi önerilebilir. Böylece, firmaların tatmin olma oranları artacak tekrar danışmanlık hizmeti almaya yöneleceklerdir.
- Araştırmamızda işletmelerin danışmanlık seçimini büyük çoğunlukla eski müşterilerin referansları ile öğrendikleri ortaya çıkmış olup, reklam ile tercih edenler ikinci sırada yer almaktadır. Bu durumda, danışmanlık firmalarının reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermelerinin yanında danışmanlık

hizmeti verdiği işletmeler üzerinde iyi bir intiba bırakmaları önerilmektedir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların %66'sı danışmanların aldığı ücretleri yüksek bulmaktadır. Bu sonuca göre danışmanlık firmalarının, talep ettikleri ücretleri yeniden değerlendirmeleri, verilecek hizmet ve işletmeye olan katkısı aktararak, alınacak ücretin ve toplam maliyetinin aslında yüksek olmadığı konusunda işletmelerin ikna edilmesinin yanı sıra işletmelere süreli ücretsiz programlar hazırlanması yöntemi ile daha fazla işletmenin sisteme dahil edilmesi önerilmektedir. Talep edilecek ücret, hizmetin niteliği, süresi, içeriği, maliyeti vb pek çok unsur dikkate alınarak belirlenirken, önemli olan tüm bu faktörlerden yola çıkarak firma için en optimal fiyatın sunulmasıdır.
- Çalışmamızda, eğitim durumu arttıkça, danışmanlıktan yararlanma düzeyi arttığı bulgusuna dayanarak, işletmelerin yöneticilerini eğitim düzeyleri yüksek kişilerden seçmeleri önerilebilir. Bunun yanında, danışmanlık firmalarının eğitim düzeyleri yüksek yöneticilere yönelmeleri ve tanıtım faaliyetlerini yürütmeleri sonuç almada faydalı olacağı görüşündeyiz.
- Sektörün gelişimde devletin de sektörün gelişimini teşvik edici girişimlerde bulunması önerilmektedir. Bu bağlamda, halihazırda sadece dernek çatısı altında faaliyet gösteren danışmanlık firmaları için oda kurulması, kanun veya yönetmelikle çerçevenin çizilmesi ve mali avantajlar getirilmesi örnek olarak gösterilebilir.
- Araştırmamıza göre, 9 yıl ve üstü faaliyet gösteren firmaların danışmanlık hizmeti alma durumu yüksek çıkmasına rağmen birden fazla sayıda danışmanlık hizmeti almasında aynı eğilim bulunmaması danışmanlık sektörünün gelişiminde önemli bir sorun oluşturduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, firmaların faaliyet süreleri artmasına paralel olarak kurumsallaşma kültürünün gelişmediği görülmektedir. İşletmelere öncelikle profesyonelleşme ve kurumsallaşma kültürünün yerleştirilmesine yönelik çalışmalar önerilebilir.
- Araştırmamızda çıkan en çarpıcı sonuçlardan biri de, işletmelerin sektörün gelişiminde danışmanlık hizmetini birinci öncelik olarak görmemeleridir. Bu sonuca göre danışmanlık firmalarının kendilerini ve danışmanlık hizmetini

işletmelere iyi ifade edemedikleri ortaya çıkmaktadır. Danışmanlık firmalarının bu konuya odaklanmaları özellikle danışmanlık toplam hizmet maliyetinin toplam faydadan daha düşük olacağının vurgulanması önerilebilir.

- Araştırmamızda yönetim danışmanlığı alma sıklığında 2-4 defa aralığının en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Danışmanlık hizmetinden yararlanılmasının tekrar etmesi bakımından istenilen düzeye gelinmediği görülmektedir. Bu bağlamda danışmanlık firmalarının ihtiyaç duyduğu alanları tespit etmesi ve danışmanlık hizmetlerini çeşitlendirmesi önerilmektedir.
- Araştırmamızda yabancı danışmanlık firmalarından yararlanma oranı en düşük oran olarak ortaya çıkmıştır. Yerli danışmanlık firmalarının hakimiyeti görülmektedir. Yabancı danışmanlık firmalarının sahip oldukları uluslararası deneyim, geniş kadro ve teknolojiye yakınlık gibi taşımakta oldukları pek çok özelliği işletmelerimize aktarmaları işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır. Aynı zamanda danışmanlık sektörünün de gelişimini sağlayacaktır. Yabancı danışmanlık firmalarının gerek devlet gerekse işletmeler tarafından daha fazla desteklenmesi ve teşvik edilmesi önerilmektedir.
- Araştırmamızda danışmanlık hizmetinin başarısız olma nedeni olarak “danışman tarafından kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenmemesi ve uygulanmaması” ve “problemin teşhis edilememiş olması” olarak gösterilmiştir. Bu kapsamda, danışmanın işletme kültürünü ve organizasyon yapısını çok iyi bilmesi ve ona uygun sistemin kurulması, firma personelinin ikna edilmesi ve sorunları teşhis edilmesinde yoğunlaşılması önerilmektedir.
- İşletmelerin sorunlarına yönelik araştırmamızda %58.2 ile “verimlilik” olarak ifade edilirken, %56.4 ile “motivasyon eksikliği”, %40 ile “Ücret ve performans politikalarının yanlış olması” ilk sıralarda yer almıştır. Bu verilere göre danışmanlık firmalarının başta verimliliği artıracak çalışmalar olmak üzere motivasyon eksikliğini giderecek ve adil bir ücret performans sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar yapması ve işletmelere tatmin edici programlar sunulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- ADA, Zeki (1991), “İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi ”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Yıl 3, No.12, s.33.
- AKGEMCİ, Tahir, CELİK, A., ŞİMŞEK, M. Ş. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- AKIN, Besim.,CETİN, C., EROL, V. (1998), *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- AKSU, Nurcan (1997), *Türk Kamu Yönetiminde Danışman Kurumlar ve Danışmanlar*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTAŞ, Yasemin, Şimşir, İsmail (2006), ‘‘Motivasyon ve İş Tatmini’’ , *Örgütlerde Davranış Bilimi Seminer Notu*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTUNIŞIK, Remzi, S. BAYRAKTAROĞLU, E. YILDIRIM (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya.
- ASLANTAŞ, C.Cüneyt (1994), “A New Management Strategy: Outsourcing ”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enst. Dergisi*, No.2, Ekim, s.69.
- ATAAY, D.İsmail (1996), “İş Analizleri Ders Notları ”, *İşletme İktisadi Enst.*, araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul.
- AYTAR, Dündar (1999), *Danışmanlık Nedir ? Ne Değildir ?*, Rota Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi* , 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi* , 1.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan., KUTANİS R. Ö., VE MUSTAFAVEYA L. (2007), Türkiye’de Yönetin Danışmanlığının Bilgi Paylaşımına Etkisi : YDD Üyeleri Üzerine Bir Araştırma, 6. Uluslar arası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İstanbul.
- BOZKURT, U., (2007), *Yönetim Bilgilerinin Yayılmasında Yönetim Danışmanlık Firmalarının Rolü: Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BIÇAKCI, U. (1991), “ Yönetim Danışmanlığı Mesleği ”, *Dünya Gazetesi*, 20 Mart.
- BONOFİYEL, Ketİ (1984), *A Study On The Supply Of And Demand For Managent Consultancy Serveces*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUĞRA, A. (1995), *Türkiye’de Devler ve İşadamları* , İletişim Yayınları, İstanbul.
- BURGUNDY, J. (1995), Working daze : Uncertainty and Ambiguity in Consulting, *Management Decision*, Vol. 33, No. 8, pp.51-55.
- BİLGİN, M. Hüseyin (2001), “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme” , *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,, İstanbul Üniversitesi Yatın No :4286*, s.207-220.
- CAN, Halil, A.Akgün ve Ş.Kavuncubaşı (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CHRISTENSEN, P. R., ve K. Klyver (2006), Management Consultancy in Small Firms : How Does Interaction Work? , *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 3, pp.299-313.
- ÇİTİL, İLKER (1997), *Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DEAKİNS, E. Ve DİLLİON S. (2005), Local Government Consultant Performanse Measures : An Empirical Study, *International Journal of Puclic Sector Management*, Vol. 18, No. 6, pp.546-562.
- DEMİRBİLEK, Tunç (1994), “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri ”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s.75.Eskişehir.
- EKİN, Nusret (199?), *Endüstri İlişkileri* , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERDEMİR, F. (1997), “Genel Yönetim ve Problem Çözme/Karar Verme ”, *Genele Açık Seminer Notu*, Ankara.
- ERDOĞAN, Balcı (1996), *Yönetim Danışmanlığı*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İlhan (19991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri* , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- ERDOST, E., Hayat (2002), *Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOST, E., Hayat (), “Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti ”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 59-, s.141-146.
- ERGÜN, Nergiz (2003), *İş Tatmini- Motivasyon İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler.
- EREN, Erol (1998), *Yönetim ve Organizasyon* , Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.

ERTAN, Sinemis (2006), *Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadığı Sorunlar* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

GÜRKAN, A. (1989), *Yönetimde Danışmanlık Süreci*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GEYLAN, Ramazan (1999), *Genel İşletme*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları,

HAAN, E. (2006), *Fearless Consulting: Temptations, Risks and Limits of the Profession*, John Wiley&Sons Ltd. England.

HAMILTON, (1975), *İdaresi Dergisi*, Ankara.

HATİPOĞLU, Zeyyat (1968), *İşletme İdareciliğinin Esasları* , Hüsniyat Matbaası

<http://www.ydd.org.tr>

<http://www.tangram.org.tr>

<http://www.yok.gov.tr>

<http://www.hurriyet.com>

<http://www.kosgeb.gov.tr>

<http://tr.bursabsb.com/bolge,8,1.htm> Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi

<http://www.dosab.org> Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi

<http://www.bosb.org.tr> Bursa Organize Sanayi Bölgesi(BTSO)

<http://www.inegolosb.org.tr/giris.html> İnegöl Organize Sanayi Bölgesi

<http://www.sosb.org.tr/Default.Asp?Page=Home> Sakarya I. Organize Sanayi Bölgesi

<http://www.satso.org.tr> Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO)

<http://www.kosano.org.tr/common/habergoster.asp?HID=457> Kocaeli Sanayi Odası

<http://www.gosb.com.tr> Gebze Organize Sanayi Bölgesi

<http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=0> İstanbul Sanayi Odası

<http://www.ito.org.tr/wps/portal> İstanbul Ticaret Odası

http://www.istanbulu.com/organize_siteler.htm İstanbul Sanayi Siteleri

İLHAN, DERYA (1992), *Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KADAKAL, K., (1996), *The Sudy on The Profile oj Management Consulting Firms in Turkey* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAĞITCIBAŞI, Çiğdem (1998), *İnsan ve İnsanlar*, 2. Baskı, Evrim Basım Yayınevi, İstanbul.

KARATAŞ, F. (1984), *Örgüt Geliştirme Organizasyon ve İşletme Politikası*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARİYER DÜNYASI, (1998), “Danışmanlıkta İlk Adımlar”, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi*, Yıl 2, No. 1, Ekim, s.64.

KARİYER DÜNYASI, (1998), “Bir Mesleğin Doğuşu”, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Bilimi Dergisi*, Yıl 2, No. 1, Ekim, s.62.

KAYNAK, Tuğray (1995), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* , 2. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray (1990), *Personel Planlaması* , İstanbul Üniversitesi Yayınları,

KESNER, I. F., (2002), Partner With Academia to Build Your firm, *Consulting to Management*, Vol. 13, No. 1, pp.1-6.

KIM, S. ve TRİMİ S. (2007), IT for KM in the Management Consulting Industry, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 3, pp.145–155.

KIPPING, M. (1999), American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputations, and Relationship, *The Business History Reviw*, Vol. 73, No. 2, pp.190–220.

- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği* , Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- KUBR, Milan, (1986), *Management Consulting, A Guide To The Profession*, 2 Edition, Genava.
- KURT, Mustafa (2008), *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği* , Gazi Kitabevi, Ankara.
- NAKİP, Mahir (2004), *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)* , Ankara.
- NEVINS, M. D., (1998), Teaching to Learn and to Teach : Notes Toward Building a University in A Management Consulting Firm, *Career Development International*, Vol. 3, No. 5, pp.185-193.
- NURAL, C. (1991), *Sanayi Kesimine Eğitim ve Eğitim Veren Kuruluşların Yapısal Analizi* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖNCÜ, F. (1997), “Müteşebbis ve Tepe Yöneticiler Yönetim Danışmanlarından Nasıl Faydalanır ? ”, *Genele Açık Seminer Notu*, İstanbul.
- ÖZDAMAR, Kazım (1997), *Paket Programlar İle Veri Analizi* , Eskişehir.
- ÖZEN, Ş. (2000), Kuramsal Kuram Işığında TKY’nin Türkiye’de Yayılım Sürecinin Dinamikleri, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-26 Mayıs, Nevşehir.
- PALMER, Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M.Şerif (1996), *İşletme Bilimine Giriş* , 3. Baskı, Damla Matbaa, Konya.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), *Personel Yönetimi* , 6.Baskı, Teknografik Matbaacılık, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* , 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.

- SADLER, Philip. (1998), *Management Consulting: A Handbook of Best Practice*, Kogan Page, London.
- SADULLAH, Ö. (1996), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş* , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- SAKARYA, Mustafa (2002), *Kamu İşyerlerinde Personel Motivasyonu*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler
- SERHATOĞLU, Ebru (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye’deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKTÜFEKÇİ, Fatma (1998), *Maliyet Muhasebesi Alanında Yönetim Danışmanlığı*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOSUN, Kemal (1993), *İşletme Yönetimi*,4. Baskı, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- TOSUN, Kemal (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- TÜRKER, A.VAHDİ (1993), *Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı* , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TÜLÜCE, Perihan (2001), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Qoutsourcing) Uygulaması ”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.*, İstanbul.
- UYARER, Şehnaz (1989), *Kariyer Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 262, İstanbul.

- ÜSDİKEN, Betül.,ve CETİN, D., (1999), “Türkiye’de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950’li Yıllara Birlikte Ne Değişti ? ”, *Amme İdaresi Dergisi*, No: 32-, s.47-65.
- YALÇIN, Selçuk (1994), *Personel Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- YAZMAN, İ. (1998), *Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik Verilen Kamu Danışmanlık Hizmetleri ve Bu Hizmetlerin Etkinliğini Geliştirme Koşulları*, TES-AR Yayınları No :24, Ankara.
- YILANCI, Münevver (1991), “Yönetim Danışmanlığı ve 3568 Sayılı Kanunun İrdelenmesi ”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s.165.
- YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ, (2001), “Türkiye Yönetim Danışmanları Kataloğu ”, *Hürriyet Yayınları*.
- WICKHAM, Philip. (2004), *Management Consulting: Delevering an Effective Project*, Prentice Hall, England.

EKLER

EK 1 : Anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Sakarya Üniversitesi'nde bulunan Yönetim Organizasyon Bilim Dalına bağlı olarak hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Bu çalışma, işletmelerin yönetim danışmanlığı kavramına ve danışmanlık firmalarına bakış açılarını ölçmek ve danışmanlık firmalarından yararlanma istatistiklerinin ölçülmesi amaçlı yapılmıştır. Bilimsel amaçlı yapılan bu araştırmada işletmenize ve size özel bilgiler sorulmamakta ve çalışmanın sonuçları gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilmektedir. Anket formunun işletmenizdeki yöneticileriniz tarafından ve sadece 1 kere doldurulmasını rica ederiz.

Selda KAYABAŞI

Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız hangi aralığa girmektedir?

☐ 30 ve altı ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 ve üzeri

Eğitim durumunuz nedir?

☐ Lise ve altı ☐ Yüksekokul ve Üniversite ☐ Yüksek Lisans ve Üstü

İşletmenizin hukuki yapısı?

☐ Şahıs Firması ☐ Limited Şirket ☐ Kollektif Şirket ☐ Anonim Şirket

İşletmenizin faaliyet süresi ne kadardır?

☐ 1 Yıl ve altı ☐ 1 – 3 Yıl ☐ 3 – 5 Yıl ☐ 5 – 7 Yıl ☐ 7 – 9 Yıl

☐ 9 Yıl ve üstü

İşletmede çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?

- ☐ 10 ve daha az ☐ 11 – 30 Kişi ☐ 31-50 Kişi ☐ 51-100 Kişi
☐ 101 – 150 Kişi ☐ 151 ve üstü

İşletmeniz hangi alanda/alanlarda faaliyet gösteriyor? Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Tekstil ☐ Otomotiv ☐ Sağlık ☐ Gıda
☐ Turizm ☐ Muhasebe - Finans ☐ Ulaşım ☐ İletişim
☐ Elektrik – Elektronik - Bilgisayar ☐ İnşaat – Mimarlık
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.)

1- Hiç yönetim danışmanlığı hizmeti aldınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Birinci soruya cevabınız **HAYIR** ise, lütfen **8. Soruya** geçiniz.

2- Bugüne kadar kaç defa yönetim danışmanlığından yararlandınız?

- ☐ 1 Defa ☐ 2 – 4 Defa ☐ 5 – 7 Defa
☐ 8 – 10 Defa ☐ 11 – 20 Defa ☐ 21 ve daha fazla

3- Aşağıdakilerden hangisinden/hangilerinden yönetim danışmanlığı hizmeti aldınız? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Üniversite ve Akademisyenler
☐ Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar
☐ Yerli danışmanlık firmaları
☐ Yabancı danışmanlık firmaları

4- Hangi alanlarda yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlandınız? Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Genel Yönetim | ☐ İdari Konular | ☐ Eğitim |
| ☐ Dış Ticaret | ☐ Pazarlama Yönetimi | ☐ Üretim Yönetimi |
| ☐ Bilgi Teknolojileri | ☐ Hukuk | ☐ Kalite Belgelendirme |
| ☐ İnsan Kaynakları Yönetimi | ☐ Mali ve Finansal yönetim | |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)..... | | |

5- Aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetlerini genel olarak değerlendirdiğinizde ne derece başarılı buluyorsunuz?

- ☐ Çok Başarılı
- ☐ Başarılı
- ☐ Ne Başarılı Ne Başarısız
- ☐ Başarısız
- ☐ Çok Başarısız

6- Aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetlerini başarılı bulmanızın nedenleri nelerdir? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- | | |
|--|--|
| ☐ Personel motivasyonu arttı | ☐ İşgücü devir oranı azaldı |
| ☐ Personel arasında ilişki gelişti | ☐ Ücretler yükseldi |
| ☐ Hatalı iş yapma oranı azaldı | ☐ Karlılık arttı |
| ☐ Kaliteli iş yapma ve sonuç alma oranı arttı | ☐ Pazar payı arttı |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)..... | |

7- Aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetlerini başarısız bulmanızın nedenleri nelerdir? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Danışmanın işletme kültürünü kavrayamamış olması
- ☐ Yönetim danışmanının konusuna hakim olmaması
- ☐ Danışman tarafından kurulan sistemin şirket çalışanları tarafından benimsenmemesi ve uygulanmaması
- ☐ Problemin teşhis edilememiş olması
- ☐ Yeterince zaman ayrılmaması
- ☐ Teknik bir dil kullanılmasından dolayı iletişim kurulamaması
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8- Yönetim danışmanlığı alacak olsanız/tekrar alacak olsanız aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz?

- ☐ Üniversite ve Akademisyenler
- ☐ Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar
- ☐ Yerli danışmanlık firmaları
- ☐ Yabancı danışmanlık firmaları

9- Aşağıda yer alan kriterlerin bir danışmanda bulunmasının sizce ne derece önemli olduğunu değerlendirir misiniz?

ÖZELLİKLER	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Fikrim Yok
Konuşma, ikna etme yeteneği						
Motive etme yeteneği						
İnisiyatif kullanabilme						
Dürüstlük ve güvenilirlik						
Fiziksel ve ruhsal sağlık durumu						
Sır saklama özelliği						
Objektiflik ve tarafsızlık						
Uygulanabilir tavsiye sunması						
Bilgi ve tecrübe düzeyi						
Danışmanın geçmişteki kariyeri						
Uzmanlık ve profesyonellik						
Esneklik						

10- Hangi alan/alanlarda yönetim danışmanlığı hizmeti almayı düşünüyorsunuz?

Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- | | |
|---|---|
| ☐ Genel yönetim | ☐ İdari konular |
| ☐ Mali ve finansal yönetim | ☐ İnsan kaynakları yönetimi |
| ☐ Pazarlama yönetimi | ☐ Üretim yönetimi |
| ☐ Bilgi teknolojileri | ☐ Eğitim |
| ☐ Dış ticaret | ☐ Hukuk |
| ☐ Kalite belgelendirme | ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)..... |

11- Aşağıdaki tanımlardan hangisi size en yakın olan yönetim danışmanlığı tanımıdır?

- ☐ Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman yardımı alınmasıdır.
- ☐ Danışmanlık, işletmedeki var olan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm bulunmasıdır
- ☐ Danışmanlık, sorun çözme değil, sorun oluşumunu engelleme sanatıdır.
- ☐ Danışmanlık için, bir çeşit akıl hocalığı veya yol göstericiliği diyebiliriz.

12- Ülkemizde yönetim danışmanlığı hizmeti için talep edilen ücretleri değerlendirirmisiniz.

- ☐ Normal
- ☐ Düşük
- ☐ Yüksek
- ☐ Çok yüksek

13- Yönetim danışmanlığı hizmeti alacağınız kişi veya kurumu hangi kanal/kanallardan öğrendiğinizi belirtiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Reklam(TV, İnternet, Gazete vb.)
- ☐ Yönetim Danışmanlığı Derneği vasıtasıyla
- ☐ Eski müşterilerin referansı ile
- ☐ Rakip firmalardan
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

14- İşletmeniz için yönetim danışmanlığına hangi sebep/ sebeplerle başvurduunuz? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Verimlilik
- ☐ Motivasyon eksikliği
- ☐ Kurumsal kimliğin yöneticiler tarafından benimsenmemiş olmaması
- ☐ Ücret ve performans politikalarının yanlış olması
- ☐ Strateji noksanlığı
- ☐ Tepe yönetimi ile personel arasındaki iletişimin sağlıklı olmaması
- ☐ Rakip firmalar hakkında sağlıklı bilgilere sahip olunmaması
- ☐ Güncel sektör bilgileri zamanında takip edilememesi
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

15- Sizce Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimindeki en önemli sorun aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ İşletmelerin yönetim danışmanlığının önemini kavrayamamış olması
- ☐ İşletmelerin bütçe yetersizliği
- ☐ İşletmelerin danışmanlıktan yararlanmayı birinci öncelik olarak görmemeleri
- ☐ Danışmanların kendilerini yeterince geliştirmemesi
- ☐ Reklam ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklikler
- ☐ Hizmet maliyetinin yüksek olduğunun düşünülmesi
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

ÖZGEÇMİŞ

Selda KAYABAŞI, 1982 yılında Tokat'ın Reşadiye ilçesinde dünyaya geldi. 1992 yılında ailesiyle birlikte İstanbul'a yerleşti. İlkokulu İstanbul'daki Mehmet Akif Ersoy İlkokulu'nda, ortaokulu Kocasinan ilköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise eğitimini Bahçelievler Kocasinan Lisesi'nde tamamladı. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümüne girdi. 2001 yılında bölüm birincisi olarak Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümüne yatay geçiş yaptı ve 2004 yılında lisans eğitimini dereceyle tamamladı. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitime başladı. 2007 yılında Bankacılık sektöründe çalışmaya başladı. Bursa'da halen aynı sektörde iş hayatına devam etmektedir.