

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı

74758

PERSONEL SEÇİMİ

(YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

(Yüksek Lisans Tezi)

NURCAN AKIN

Tez danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Neslihan Okakin

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANTASYON MÜBÜRÜ

T74758

İstanbul 1998

İÇİNDEKİLER

Sayfa

GİRİŞ.....	4
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

I. PERSONEL SEÇİMİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	8
A. PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI	
B. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNİN YERİ ve ÖNEMİ.....	10
C. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNE TEMEL TEŞKİL EDEN ÇALIŞMALAR.....	12
1) Personel Planlamasının Tanımı ve Yaraları.....	13
2) İş Analizi.....	17
a) İş Analizi Süreci.....	18
b) İş Analizi Yönteminin Belirlenmesi.....	19
3) İş Tanımlarının Çıkarılması.....	20
4) İşin Bireysel Özelliklerinin Saptanması.....	21
5) Aday Havuzu Oluşturma.....	23
a) İşletme İçi Kaynaklar.....	23
b) İşletme Dışı kaynaklar.....	25
6) Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme.....	28
D. PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİ.....	28
1) Seçim Sınavı Yöntemi.....	29
a) Seçim Sınavının İçeriği.....	29
b) Seçim Sınavının Taşınması Gereken Özellikler.....	30
2) Psikoteknik Testler.....	31
a) Test Türleri.....	32
b) Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken Özellikler.....	33

3) Görüşme (Mülakat) Yöntemi.....	34
a) Görüşmenin Tanımı.....	34
b) Görüşmenin Amacı.....	35
c) Görüşme Türleri.....	35
4) Değerleme Merkezi Yöntemi.....	37
5) Personel Seçiminin Tamamlanması.....	38
6) İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde İyi Personel Seçiminin Sonuçları.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

I. PERSONEL SEÇİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.....	42
A. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İLE İLGİLİ KONULAR.....	44
1) Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Temel Özellikleri.....	44
2) Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi.....	48
3) Yönetim Danışmanlığının Kullanım Nedenleri.....	53
a) Özel Bilgi ve Hüner Sağlamak.....	53
b) Geçici Bir Duruma İlişkin Profesyonel Yardım Sağlama.....	54
c) Tarafsız Bir Dış Görüş Açısı Sağlama.....	55
d) Yönetim Kararlarını Sınama.....	55
e) Danışmanlık Süreci Boyunca Öğrenme Sağlama.....	56
f) Faydalarının Maliyetten Daha Fazla Olması.....	56
4) Yönetim Danışmanlığı Kullanımını Etkileyen Faktörler.....	57
a) Ülkenin Ekonomik Gelişme Seviyesi.....	57
b) Ülkenin Ekonomik ve Politik Durumu.....	58
c) Ekonomik ve Sosyal Aktivite Sektörleri.....	60
d) Organizasyonların Büyüklüğü.....	60

5) Yönetim Danışmanlığı Hizmetine Başvurma Zamanı ve Yararları.....	61
6) Yönetim Danışmanlığı Hizmetinde Süreç.....	63
7) Yönetim Danışmanlığının Başlıca İşlevleri.....	65
a) Yönetim Araştırmaları.....	65
b) Özel Araştırma ve Çalışmalar.....	67
c) Tanımlanan Problemlere İlişkin Çözümler Üretmek.....	67
d) Uygulamalara Yardım Etmek.....	68
8) İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönetim Danışmanlığının Kullanımı.....	69
9) Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren İşletmelerin Personel Seçim Faaliyetleri.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİNDE PERSONEL SEÇİMİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....	76
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI.....	76
B. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	77
1) Örneklem.....	77
2) Ölçüm Aracı ve Uygulama.....	77
C. VERİLERİN ANALİZİ.....	79
D. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME.....	80
II. SONUÇ ve TARTIŞMA.....	94
YARALANILAN KAYNAKLAR.....	101
EKLER.....	106
EK 1.....	106
EK 2.....	109
	110

GİRİŞ

21. y.y'a yaklaştığımız günümüz şartlarında insan unsuru, rekabete dayalı ekonomilerde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinin temel unsuru haline gelmiştir. Hızlı haberleşmenin her tarafı sardığı dünyamızda yeni teknolojiler artık bir rekabet aracı olarak görülme şansını yitirmektedir. Çünkü çok yakın bir zaman sonra diğer organizasyonlar da üretim ve hizmetlerinde aynı teknolojiyi kullanabilmektedir. Bu nedenle bu şiddetli rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmesinin en etkin yolu, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına bağlıdır. Bu kullanımın gerçekleştirilebilmesi öncelikle yerinde verilmiş insan seçim kararı ile sözkonusu olabilecektir.

Artık günümüz yöneticileri sadece üretimi gerçekleştirip, ürünün pazarlaması veya nasıl satılacağı konusunu düşünmekle kalmayıp, üretimin kimin tarafından daha rasyonel şekilde gerçekleştirilebileceği, ne tür özelliklere sahip kişilerin işletme için daha verimli olacağı ve bu kişilerin nasıl seçileceği üzerinde daha fazla düşünmeye başlamışlardır. Çünkü başlangıçta verilecek seçme kararı, kişi ile işletme arasındaki ilişkilerin niteliğini belirleyecek ve ilişki devam ettiği sürece etkisini kaybetmeyecektir. Ancak yanlış verilecek seçme kararı, çalışanların işinden tatmin olmaması, işletmedeki verimliliğin düşük olması gibi birtakım sonuçlara yolaçacaktır. Bunlar da işletme açısından zaman ve maliyet kaybı gibi birtakım olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Personel seçimi işletmelerde çeşitli safhalardan oluşan bir süreç içersinde gerçekleştirilmektedir. Seçme işlevinin başarısı birtakım hazırlık çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle seçme işlevi, çalışmamızda yalnız başına değil personel yönetimi ile ilgili diğer işlevler içindeki yeri gözönünde bulundurularak ele alınacaktır. Çalışmamızın ilk bölümünde personel seçimine genel bir bakış ana başlığı altında personel seçiminin

tanımı, işletmelerde personel seçiminin yeri ve önemi konuları alt başlıklar altında incelenecektir.

Personel seçme işleminin başarılı olabilmesi için birtakım hazırlık çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bu amaçla personel seçimine temel teşkil eden çalışmalar ilk bölümde ele alınarak konu ile ilgili iş analizi, iş tanımları, iş spesifikasyonları, personel planlaması ve aday havuzu oluşturma çalışmaları ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

Personel seçim süreci; yapılan işin özellikleri ve gerektirdiği koşulların belirlenerek, bu koşullara uygun elemanların işe alınması sürecidir. Seçim sürecinde kullanılacak yöntemler, seçimin başarılı ve yerinde olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla personel seçiminde kullanılan yöntemler ilk bölümde ele alınmıştır. Personel seçimi ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra başarılı bir personel seçim çalışmasının getireceği sonuçlar yine ilk bölümde ele alınarak, iyi bir personel seçiminin insan kaynakları dolayısıyla işletme ve ülke ekonomisi üzerindeki sonuçları incelenecektir.

Çalışmamızın konusunu oluşturan personel seçimi; işletmelerin organizasyon yapılarına göre personel bölümü ya da insan kaynakları birimi gibi adlarla tanımlanabilen çeşitli birimler tarafından yerine getirilen bir çalışmadır.

Yetmişli yıllara kadar işletme bilim dalının içinde yer alan personel yönetimi kavramı, 1980'lerde başlayan küreselleşme ile birlikte herşeyin değişmesi, çalışanların niteliklerindeki düzeylerin yükselmesi ve insana verilen önemin artması ile yerini insan kaynakları kavramına bırakmaya başlamıştır.

Rekabette bir adım öne geçmeyi sağlayan en önemli avantajın; "insan unsuru" olduğu sonucunun elde edilmesiyle şirket çalışanlarını bir kaynak olarak üretime katkıda bulunmasını sağlayan insan kaynakları departmanlarının önemi ve işlevleri önem kazanmaktadır.

Ülkemizde personel seçim çalışması sadece işletme içindeki birimler tarafından yerine getirilebilen bir işlev olmaktan çıkmış, yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından da yerine getirilen bir işlev haline gelmiştir.

Yönetim danışmanlığı; “ şirketlere analiz yapma ve uygulamalı problemleri çözme, başarılı yönetim uygulamalarını bir teşebbüsten diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet “ olarak ifade edilebilir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilgi çağı ve buna bağlı olarak tüm alanlardaki metod ve tekniklerdeki ilerlemelerle her alan birer uzmanlık dalı haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucu yöneticilerin yeni yöntem ve teknikleri öğrenememesi ve bu konulardaki tecrübelerinin yetersiz olması yönetim danışmanlığını ihtiyaç haline getirmiştir.

İşletmeleri danışman kullanımına iten nedenler vardır ki bunlar orada çalışanlar tarafından etkin olarak başarılamayacak konulardır. Bu konuların sonucunda işletmede birçok problem ve sorun ortaya çıkar. Bunları giderilmesinde yöneticiler kendilerine tavsiyeleri ile yardım edecek danışmanlardan yararlanırlar. Gelişmekte olan ülkelerde dolayısıyla ülkemizde danışmanlık hizmetleri hızla yayılmaktadır. Özellikle insan unsuru ile uğraşmakta olan ve onlardan en yüksek verimliliği almaya çalışan insan kaynakları yönetimi danışmanlık hizmetlerine sıkça ihtiyaç duymaktadır.

Bu nedenle ülkemizde oldukça güncel olan ve gittikçe önem kazanan yönetim danışmanlığı şirketleri çalışmamızın ikinci bölümünde ele alınarak; tanımı, özellikleri, tarihsel gelişimi, kullanım nedenleri, yönetim danışmanlığı kullanımını etkileyen faktörler ve yönetim danışmanlığı şirketlerine başvurma zamanı, yönetim danışmanlığı hizmetinde süreç, yönetim danışmanlığı şirketlerinin başlıca işlevleri ve insan kaynakları yönetiminde kullanımı son olarak yönetim

danışmanlığı şirketlerinin personel seçim faaliyetleri açısından işlevleri ayrı başlıklar altında incelenecektir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyet alanları, şirketlerin danışmanlık hizmetlerine başvurma nedenleri, danışmanlık şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörler saptanmaya çalışılmış ayrıca personel seçimi konusundaki faaliyetleri incelenerek; kullandıkları yöntemler, izledikleri süreç ortaya konulmaya çalışılmış, klasik personel seçimi süreci ile aralarındaki fark ve benzerlikler saptanıp, yönetim danışmanlığı şirketlerinin personel seçimindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

I. PERSONEL SEÇİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

A. PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI

Bir işletmenin personeli onun en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmenin türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, işletmede yerine getirilen her iş için mutlaka bir elemana ihtiyaç vardır. Ancak her iş niteliklerine uygun eleman gerektirir. İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlayabileceğimiz personel; bir üst kademe yöneticisi de olabilir, en alt kademe de yer alan vasat bir işçi de olabilir.

Konumuz açısından önemli olan herhangi bir iş için gerekli olan kişi veya kişilerin seçimidir. Bu kişilerin yaptıkları işler pozisyonları bakımından farklı olabilir. Ayrıca her personelin belirli bir görevi bulunduğuna göre bu görevlere atanan kişilerin statü ve nitelik yönünden farklı olmaları doğaldır. Bu konuda temel amaç her göreve uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi olmalıdır ki işletmenin geleceği açısından bu önemli bir husustur. Bu da ancak yerinde bir personel seçimi çalışmasıyla sağlanabilir.

Personel seçimi bir karar verme olayıdır ve personelin ne şekilde işe alınacağını, işe alınırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsamaktadır. Personel seçiminde işletmenin insangücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak, yeter sayıda ve nitelikli elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmektedir(1).

(1). Cahit TUTUM, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, İstanbul, 1976, S.89.

En kısa tanımıyla personel seçimi; iş için başvuranlar arasından insangücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlevi olarak tanımlanabilir (2).

Başka bir tanımlama ile personel seçimi; yapılan işin özellikleri ile gerektirdiği koşulları belirlenerek, bu koşullara uygun elemanların işe alınma sürecidir. Seçim sürecinin her aşamasında ve sonuç olarak verilecek seçim kararında temel ölçüt, işin özellikleri ile adayın niteliklerinin uyum içinde olmasıdır(3).

Personel seçiminde alternatif adaylar arasından hangisine nasıl karar verileceği konusuna değinmeden önce personel seçiminde kullanılan temel ölçütü belirlemek gerekir. Bu ölçüt şöyle formüle edilebilir (4):

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir. İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa (eksik veya fazla ise) yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletmede personel açısından önemli sorunlar yaratacaktır. Bu sorunlar işletmeye psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan zarar verebilecek nitelikte olabilir. Bu nedenle işletmeler için büyük önem taşıyan personel seçimi çalışması titizlikle yerine getirilmesi gereken bir çalışma haline gelmiştir.

(2). Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, S.90.

(3). LeonC. MEGGİNSON, **Personnel Management**, Homewood, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1981, S.171.(4). MEGGİNSON, a.g.k., S.171.

B. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNİN YERİ ve ÖNEMİ

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren işletmeler için insangücünün önemi kavranmıştır. Özellikle klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucu, işletme; mal ve hizmet üreten ekonomik birim olarak tanımlanırken, işletmenin oluşumu için gerekli girdiler de doğa, sermaye, müteşebbis ve emek olarak dört gruba ayrılmıştır. Bu dört faktör hep önem arzemiş ancak faktörlerin önem sıralaması içinde insan faktörü 1950'li yıllardan sonra müteşebbis olarak düşünülen insanın yanısıra, üretken olarak kendisine verilen işi rasyonel biçimde yapacak personel ile işletmelerin değişik kademelerinde yer alan ve yönetim fonksiyonu üstlenen çalışanların önemi de kavranmaya başlamıştır(5).

Günümüz yöneticileri artık hangi makineyi nereden alacağını, hangi ürünü hangi makinenin nasıl üreteceğini veya nasıl satacağını düşünmekle kalmıyor, hangi üretimin kimin tarafından rasyonel şekilde gerçekleştirileceğini, hangi özelliklere sahip yöneticinin daha verimli olacağını ve bu kişilerin nasıl seçileceğini daha fazla düşünmeye başlamış durumdadır. Günümüz rekabet şartlarında teknoloji; yalnız başına bir işletmenin ayakta kalabilmesi için gerekli olmaktan çıkmıştır. Çünkü yeni teknolojiler, hızlı haberleşme ile birlikte diğer organizasyonların da üretim ve hizmetlerinde aynı şekilde de kullanabilmektedir. Bu nedenle bu teknolojiyi kullanacak veya bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek personelin işe, işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetim önem kazanmıştır.

(5). İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul, 1991, S.3.

Çalışanların işletme içindeki önemlerinin artması ile personel seçimi; bir işletmede personel yönetiminin veya insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri haline gelmiştir. Çünkü işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesi, personel yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşulu haline gelen personel seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür, bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır.

Hatalı personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratacaktır. Yanlış seçilmiş personel; işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimliliği düşürür, iş kazalarını arttırır, çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü arttırır ve personel devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da işletme açısından ikinci bir personel bulma ve seçme çalışması yani önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelmektedir (6).

Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakır. Yeni personel işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamaz, işletme içinde yalnız kalır ve morali düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi artar. Özetle, yanlış seçilmiş personel işletme içinde kısa sürede psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan yıkıma uğrar.

(6). Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, Met basım Yayın, Eskişehir, 1992, S.101.

Sonuç olarak başarılı ve yerinde verilmiş personel seçim kararı işletmenin amaçlarına ulaşmasına, personel yönetiminin başarısına ve bu amaçla seçilmiş çalışanın başarı ve tatminlerine katkıda bulunacaktır.

Kısacası günümüz işletmeleri varolan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve gelişmek amacındaysalar, işe ve işletmeye en uygun çalışanı bulmak zorundadırlar. Bu da ancak yerinde bir personel seçimiyle gerçekleşecektir.

C. PERSONEL SEÇİMİNE TEMEL TEŞKİL EDEN ÇALIŞMALAR

Personel seçimi ve işe yerleştirme demek, önemli bir değişkenin işletmenin bünyesine alınması demektir. Bu değişken de insandır. İnsanın önemi ise, herşeyden önce diğer faktörleri de etkileyecek ve etkilenecek olmasından gelir. Bir işletmeci alacağı elemanı bir makinesini aldığı gibi alamaz. Çünkü en basit işletmelerden gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı işletmelere kadar personel seçiminde yapılan yanlışlıklar işletmeleri olumsuz yönde etkileyecektir.

Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte her alanda olduğu gibi personel seçiminde de modern teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Bu durumu sadece teknolojinin gelişimi ile açıklamak yeterli olmaz. Zorlu rekabet şartları ve maliyetlerin artması işletmeleri en az oranda hata yapmaya zorlamaktadır. En basit işletmelerden gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı işletmelere kadar personel seçiminde yapılan yanlışlıklar işletmeleri olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle personel seçim çalışmasını sadece adaylar arasından uygun elemanın bulunması olarak görmek doğru olmayacaktır.

İdeal bir personel seçim çalışmasının gerçekleştirilmesi için bir ön hazırlık çalışması olmalıdır. Hazırlık çalışması içinde işletmenin

politikası doğrultusunda aranacak elemanların özellik ve niteliklerinin saptanması önemli bir yer tutmaktadır.

Personel seçiminin amacı özellikler taşıyan insanların saptanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için öncelikle işletmede gerekli insangücü kaynağının gerek sayı ve gerekse özellik bakımından belirlenmesi için planlama çalışmasının yapılması, iş analizleri ve iş tanımlarının çıkarılması gerekecektir. İş analizi çalışması ile işe alınacak kişilerin yapacağı işler belirlenir. İş analizinden elde edilecek bilgiler sonucunda iş tanımları çıkarılarak, işin gerektirdiği bireysel yetenek ve özellikler saptanacaktır.

Bütün bu çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak aday havuzu oluşturulup gerek işletme içinden gerekse işletme dışından kaynaklar tespit edilerek, potansiyel işgücü belirlenecektir. Daha sonra personel seçiminin aktif süreci başlar. Bu süreçte başvurular incelenerek ön eleme yapılır ve kesin seçim havuzu oluşturulur.

Bütün bu çalışmaların amacı ideal bir personel seçimi gerçekleştirebilmek ve yerinde bir personel çalışması yapabilmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için gerekli çalışmalar bundan sonraki bölümde ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1) Personel Planlamasının Tanımı ve Yararları

Personel planlaması demek işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. Bir işletmede personel planlaması dendiği zaman bu çalışma işletmenin her kademesinde yer alan eleman ihtiyacının belirlenmesi olarak algılanmalıdır (7).

(7). ERDOĞAN, a.g.k., S. 30.

Personel planlaması ile ilgili diğer tanımlar şu şekilde sıralanabilir: Personel planlaması; örgütün arz talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir(8).

Başka bir tanımda ise personel planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir(9). Personel planlaması, kısaca özetlemek gerekirse örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için uygun yer ve zamanda uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir.

Personel Planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır:

- 1- Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu insangücünü kalite ve miktar yönünden karşılamak ve personeli işletmede tutabilmek,
- 2- İşletmede çalışan personelden en verimli şekilde faydalanabilmek.
- 3- İşletmede zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- 4- Yapılan yaptırımının karlılığı gözönünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını denetlemek,
- 5- Personel planlaması personel yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,

(8). WERTHER B. william, DAVIS K., **Personnel Management and Human Resources**, Newyork: Mc Graw Hill International Boob Company, 1982, S.108.

(9). Wendell FRENCH, **The Personnel Management Process**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978, S.199.

6-Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin işyükünü azaltmak.

Personel planlaması bir süreçtir ve ilk aşama işletmenin iç ve dış çevre koşul ve değişkenlerini içeren stratejik planlamadır. Dış çevre yasal düzenlemeleri, işçi sendikalarını, toplumu, dernekleri, rekabet ve müşteri gibi öğeleri içerir.

Personel planlamasında bu değişkenlerin her biri ayrı ayrı ya da birlikte dikkate alınır. Örgütün iç çevresi ise amaçları, politikaları, iklimi, iletişim sistemi ve çalışma hayatının niteliği gibi koşulları içerir ve bu etmenler personel planlaması ile yakından ilgilidir. Planlama sürecinde stratejik amaçlar ve planlar geliştirildikten sonra, işletmenin koşulları analiz edilir. Bu aşamada şu işlemler yapılır: İş tanım ve gerekleri incelenir. Personel planlamasının arz ve talep boyutu olmak üzere iki boyutu vardır. İşletmenin arz ve talep tahmini yapmadan önce iş analizinin ve görev tanımlarının yapılması zorunluluğu vardır. Talep boyutu, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereksinim duyduğu personeli nitelik ve nicelik yönünden belirler. Arz boyutu ise ihtiyaç duyulan personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı sağlanacağı ile ilgilidir (10). Bir işletme uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmek için planlamanın öngördüğü beceri, yetenek ve eğitime sahip yeterli sayıda personeli istihdam etmek zorundadır. İşletmeye alınacak kişinin gerçek ihtiyaca uygun olması ve planlamanın öngördüğü bilimsel verilere dayandırılması gerekmektedir. Eğer veriler işletmeye yeni personel almayı gerektiriyorsa gerekli işlemlere başlamak gerekir bunun yanında fazla personel varsa erken emeklilik, işe son verme gibi tercihlerle karşılaşılır.

(10). R. Wayne MONDY, M. ROBERT NOE, Personnel: **The Management of Human Resources**, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1984, S.106-107.

Personel planlamasında gerçekleştirilmesi gerekli diğ er bir işlem ise mevcut personelin analiz edilmesidir. Mevcut durumun analizinde öncelikle personel envanterinin veya beceri envanterini çıkarılması gerekmektedir. Beceri envanteri, çeşitli personel sınıfındaki personel ile ilgili güncel bilgileri içeren dökümandır. Genel olarak beceri envanterleri, yönetsel, teknik sınıflara ait personel için hazırlanmaktadır.

Mevcut durumun değerlendirilmesinde dikkate alınması gerekli bir diğ er etmen, işletmedeki personel hareketliliğinin incelenmesidir. Bu amaçla iki konuda yoğunlaşılır: Personel devri ve personel devamsızlığı.

Personel devri; belirli bir dönemde herhangi bir nedenle işletmeden ayrılan personel sayısının o dönemde işletmede bulunan personel sayısına oranıdır. Personel planlaması yapacak yönetici planlama yaparken personel devir oranını ve bunu etkileyen ayrıntılı biçimde irdelenmeli ve karar sürecinde kullanılmalıdır.

Personel devamsızlığı; ise personelin çalışması gereken zamanda iş yerinde bulunmaması şeklinde tanımlanabilir. Personel devamsızlığı da işgücü kaybına yol açtığı için maliyetleri yükseltici etki yapar. Personel devrinde olduğu gibi devamsızlıkların da planlama sürecinde dikkate alınması gereklidir.

Planlama ile ilgili diğ er bir çalışma personel gereksinmesinin tahmin edilmesidir. Geniş anlamda planlama işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için şimdi ve gelecekte işletmenini personel ihtiya ı nedir ve ne olacaktır sorularının yanıtını tahmin teknik ve yöntemleri verecektir.

Sonuç olarak planları ile gerekli personelin sayı ve nitelikleri belirlenmektedir. Planlama istihdam işlevi tamamlanamaz; planlama bir çerçeve oluşturur ve bu çerçeve sınırları içinde personel sağlama ve seçme işlevi yerine getirilir(11).

2) İş Analizi

İş analizi, personel seçiminin sağlıklı olması için yapılan ön hazırlıkların en önemlisidir. İş analizi olmaksızın işe alınacak elemanın niteliğini saptamak olanaksızdır. İş analizi sayesinde işlerin yapılması için gerekli şartlar belirlenir. İstihdam edilecek elemanların sahip olmaları gereken yetenekler, bilgi ve zihinsel beceriler tespit edilir.“ İş analizi bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır”(12). Bu tanım bize iş analizini kısa bir şekilde özetlemektedir.

Başka bir tanımda ise iş analizi “bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir”(13) şeklinde tanımlanmaktadır.

İş analizi bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı incelenmesidir. İş analizi ile işletmedeki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanır, kaydedilir ve incelenir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp; beceri, deneyim, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortamla ilgili bilgilerin toplanmasını da içermektedir.

(11). Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, S.106.

(12). Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, 6.Baskı, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1991, S.80.

(13). İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1985, S.302.

İş analizi; iş tanımı ve işin bireysel özellikleri gibi personel yönetiminin tüm işlevlerini etkileyen ve bu işlevlere temel oluşturan konulara dayanak oluşturmakta ve bu süreçlere veri sağlamaktadır (14).

a)İş Analizi Süreci

İş analizi süreci birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. İş analizi başlıca dört aşamada gerçekleştirilir: İlk safha iş analizine *hazırlık safhasıdır*. Bu safhada iş analizine başlamadan önce işletmenin incelenmesi yani işletmenin amaç, yapı, girdileri ve çıktılarının irdelenme ve değerlendirilmesi yararlıdır.

Ayrıca bu safhada diğer önemli bir faaliyet analiz edilecek işlerin saptanmasıdır. Kısaca ön hazırlık çalışmasında analiz edilecek iş sayısı belirlendikten sonra iş analizi yöntemi ve iş analiz ekibinde yer alacak kişi sayısı belirlenir (15).

İş analizinin ikinci safhası *iş analizi örgütlenmesidir*. Bu aşamada öncelikle analizcilerin örgüt içinden mi yoksa örgüt dışından uzman kuruluşlardan mı sağlanacağı konusu önem taşımaktadır. Çünkü iyi bir analiz çalışmasının özünü bu sorumluluğu alacak analizciler oluşturmaktadır. Analizci sayısı, analiz edilecek işlerin sayısına hem de yöntemine bağlıdır.

Üçüncü safha *iş analizi yöntemini* belirlemektir. Bu yöntemler analiz edilecek işlerin sayı ve farklılığına göre değişiklik gösterir.

(14). Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, S.48.

(15). WERTHER B. william, DAVIS K., **Personnel Management and Human Resources**, Newyork: Mc Graw Hill International Boob Company, 1982, S.88.

b)İş Analizi Yönteminin Belirlenmesi

Genel olarak iş analizini uygulamak için dört yöntem kullanılır(16). *Soru (anket) formu* kullanılarak yapılan iş analizinde iş için gerekli olan bilgi ve nitelikler soru formlarından elde edilen bilgilerle öğrenilir.

Anket yönteminin en büyük yararı, çok sayıda işle ilgili bilginin çok kısa bir süre içinde toplanmasına olanak tanınmasıdır. Bu yöntemin ayrıca daha az iş analizi elemanı gerektirmesi yani veri toplama maliyetinin daha az olması, analize daha fazla personelin katılımını sağlaması personelin işlerini bütün olarak ayrıntıları ile görmelerini sağlamaları gibi yararları vardır (17).

Bu yararlarla karşılık yöntemin en büyük sakıncaları: Personelin iş analizine verdiği yanıtların doğru olmaması, personelin işini çok iyi bilmesine karşın işinin yalnızca önemli yönlerini tanımaları gibi. Bu nedenle personelin yanıtladığı anketlerin onların gözetmenlerine kontrol ettirilmesi, yeterli biçimde yanıtlanmamış sorulara açıklık getirilmesi bu yöntemin yararını arttıracaktır.

İkinci yöntem görüşme yöntemidir. Bu yöntemde iş analizcisi iş yapılan yere giderek personel ile yüzyüze görüşmektedir. Bilgi toplamak için iş analizcisi hem personel hem de onun gözetmeni ile görüşmektedir. Bu davranış biçimi yüksek düzeyde kesinlik ve doğruluk sağlamaktadır. Bu yöntemin en önemli sakıncası uzun zaman almasıdır (18).

Üçüncü yöntem olan *gözlem yönteminde* analizciler o işi yapacak kişinin çalışmasını izleyerek, işin yapıldığı ortamı yaşayarak işi tanımak amaçlanır.

(16). CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.k.,S. 52.

(17). İ. CEM AŞKUN, *İşgören: Eğitsel Yapıt, E.İ.T.İ.A Yayınları*, No: 207, Eskişehir,1978, S.110-111.

(18). WERTHER, DAVIS, a.g.k., S.14.

Bu şekilde iş hakkında elde edilen bilgiler daha sağlıklı olur (19). İş analizi yapılırken sadece bir yöntemin uygulanması başarılı sonuçlar veremez. Önceden hazırlanan iş analiz formlarına işin özelliklerini kayıt edebilmek için işin yapılırken gözlenmesi ve o işi yapan kişi ile görüşülmesi üç yöntemin karma bir şekilde kullanılmasını oluşturur (20). Dördüncü yöntem olarak kabul edilen *karma yöntem* en yaygın olarak kullanılan yöntemdir.

3) İş Tanımlarının Çıkarılması

İş analizinden elde edilen bilgilere dayanılarak çıkarılan iş tanımları öncelikle işin organizasyon içindeki yeri ve önemini belirler. Bazı yazarlar "iş tanımı ; işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri, sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur(21)" şeklinde tanımlar. İş tanımı kısaca işin tanımlanması, açıklanması ve iş hakkında bilgi verilmesidir şeklinde tanımlanabilir. İş analizi bilgileri toplarken, iş tanımı bunları sistematik bir biçimde sunar.

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmalarını sonucu elde edilen bilgiler kullanılır; her iş için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanırlar. Bu anlamda iş tanımı iş analizi çalışmasının hem uzantısı hem de ürünüdür. İş analizi ve iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işle ilgili bilgileri toplayan mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir (22).

(19). SABUNCUOĞLU, a.g.k., S. 85.

(20). ATAAY, a.g.k., S.148.

(21). MUCUK, a.g.k., S.30.

(22). SABUNCUOĞLU, a.g.k., S.72.

İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi; işin yapılabilmesi için gerekli olana yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş şartlarının çalışan açısından belirli hale getirilmesi iş tanımının temel amacıdır. Bu kapsam içerisinde yapılan iş tanımlaması, yeni elemanların seçilmesinde, seçimden sonra işe yönlendirilmesi ve eğitilmesinde çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olacaktır.

Personel seçiminde hazırlık çalışması olarak gerçekleştirilen ve iyi yapılmış bir iş tanımının birçok faydalı kullanımı söz konusudur. Öncelikle iş spesifikasyonlarının geliştirilmesinde ilk kaynaktır. Zaman içerisinde değişimler dinamik olarak tanıma yansıtılırsa sürekli olarak çalışanların özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini koruyacaktır.

4) İşin Bireysel Özellikleri (İş Spesifikasyonu)

İş tanımına göre işin özellikleri belirlendikten sonra bu işi yapacak olan kişinin özelliklerinin belirlenmesine sıra gelir. Bu özellikler iş spesifikasyonudur. Yani işin istediği işgören profilidir. İş spesifikasyonun özelliği işi yapacak elemanda bulunması gereken özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktır. Bu özellikler işletmelerde farklılık gösterse de iş spesifikasyonu dört kriter olarak belirlenebilir. Bu kriterler şöyle sıralanabilir: (23).

i.Fiziksel Özellikler: Bazı işlerde fiziksel şartlar ön plana çıkar. Farklı işler içinde bireyin farklı bedensel özelliklerinin istenmesi doğaldır.

(23). Cem İnal AŞKUN, **İşgören**, Baytaş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul, 1982, S.123.

İlk bakışta iş için özellikle beyaz yakalılarda fiziksel özellikler aranmayabilir. Ama mavi yakalılarda bu gereksinim çok daha fazladır. Hatta eleman alımında yapılan cinsiyet ayrımı da bu aranan fiziksel şartlara bağlanabilir (24).

ii.Zihinsel Özellikler:Bedensel özellikler her zaman için en önemli özellik değildir. Kişinin çeşitli zihinsel özellikleri ve eğitim durumuda önemlidir. Özellikle beyaz yakalı personelde zihinsel yeteneklerini kullanma durumu ve eğitim düzeyi öncelikle değerlendirilir. Bazı işler çok dikkatli olmayı gerektirir. Ayrıca çabuk karar verebilmek ya da problemleri en iyi şekilde çözebilmek için pratik bir zekaya sahip olmak gerekir. Ama eğitimin insanın kişisel yeteneklerini daha verimli kullanmasını sağladığı bir gerçektir (25).

iii.Sorumluluk: İşletmelerde her işin kendine özgü bir sorumluluğu vardır. Personel seçimi sırasında bunlar adaylara açıkça belirtilir. Adayların pozisyonlarından dolayı yükleneceği sorumluluklarda ne derece başarılı olacağı seçim sırasında uygulanacak çeşitli seçim yöntemleri ile tespit edilecektir.

iv.Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları iş spesifikasyonunda belirtilen özelliklerdir. Her işin kendine özgü çalışma koşulları ve tehlikeleri vardır. Mavi yakalılarda, fiziksel zorluk ve tehlikeler mevcut iken beyaz yakalılarda ise stres ve beyin yorgunluğu gibi zihinsel zorluklar söz konusu olabilir. Bu nedenle işin değerinin tam olarak tespit edilmesi için çalışma koşullarının en iyi şekilde tespit edilmesinde yarar vardır.

(24). Michael J.JUCIUS, **Personnel Management**, G.B. Homewood, Richard D.Irwin Inc, Illinois, 1967, S.94.

(25). MUCUK, a.g.k., S.21.

5) Aday Havuzu Oluşturma

Aday havuzu oluşturma personel seçim çalışmasının etkinliğini doğrudan belirleyen değişkenlerdendir. Aday havuzu oluşturmak potansiyel iřęöreni belirlemektir. İşletmenin yapısına ve bünyesine dahil etmek istediği elemanın özelliklerine göre potansiyel iřęörenin içerisinde yer aldığı kaynak gruplar farklı olacaktır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin personel politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Sözü edilen faktörlere bağlı olarak bazı işletmeler dış kaynakları tercih ederken bazıları işletme içi kaynakları esas alacaklardır. şimdi bu kaynakları kısaca inceleyelim:

a)İşletme İçi Kaynaklar : İşletme içi personel kaynakları, işletmede halen çalışan personeli ifade etmektedir. İnsangücü gereksiniminin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut personel ile giderilmeye çalışılması yani i kaynakların değerlendirilmesi sözkonusudur. İşletme içi kaynaklardan personel sağlanması terfi, transfer ve rütbe düşürümü yolları izlenmektedir.

i.Terfi: İşletmede görevli olan bir personelin bulunduğu iş ya da makamdan, daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşulları içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu yükselmeyi dikey bir transfer olarak nitelendirmek mümkündür.

Terfi, her personelin arzuladığı bir durumdur. Her ne kadar bulunduğu bölümde ayrılmak istemeyen kişiler bulunsa da personelin büyük kısmı terfi yolu ile daha iyi olanaklar elde etmeyi, daha iyi yaşam standartlarına kavuşmayı hedefler. İşletmelerde boşalan üst kadroların nasıl doldurulacağının öncelikle bir plan ve programa bağlanması gereklidir. Boşalan kadroların plana ve programa dayanmaksızın, ciddi araştırma yapılmaksızın acele biçimde doldurulması, personel

tatminsizliği, çatışma ve verimsizlik gibi işletme içi istenmeyen sorunlara yol açacaktır(26).

ii.Transfer: İşletmedeki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve aynı olanakları içeren başka bir göreve geçirilmesidir. Başka bir deyişle tranfer, bir görevden diğeri bir göreve yatay geçiştir.

Personel transferinden güdülen temel amaçta; insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasıdır.Yükselme gibi transfer işlemi de, personelin en fazla doyum elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği makam ya da işe yerleştirmeyi hedefler.

İşletmenin çevre etkisi ile değişimi sonucunda bazı işler ortadan kalkabilir ya da işin kapsamındaki görevlerde azalma olabilir. Bu durumda bu işi yapan personelin bir kısmı benzer işlere kaydırılabilir. Böylece işletme genelinde işyükü-personel dengesi optimize edilmiş olur(27).

iii.Rütbe Düşürümü: Rütbe düşürümü, yükselmenin tersidir; personelin daha az yetki, sorumluluk, ücret ve olanaklar sağlayan bir işe geçirilmesidir. Rütbe düşürümünü birçok faktör etkilemektedir. İşletmenin amaç ve işlevlerindeki değişiklikler sonucu bazı birimlerin ve makamların ortadan kaldırılması gereği doğabilir. Bu durumda kapatılan birimdeki personel ya geçici olarak işten çıkarılabilir ya da transfer yolu ile başka görevlere atanabilirler. Kapatılan kısımdaki personelin bir kısmı eskisine oranla daha az ücret, yetki, sorumluluk gerektiren makamlara geçirilir. Diğeri yandan personelin iş başarısı, işe ve işletmeye ilişkin tutumu da rütbe düşürümüne yol açabilir. Rütbe düşürümü hiçbir zaman aracı olarak kullanılmamalıdır (28).

(26). JUCIUS, a.g.k., S.81.

(27). CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.k., S.144.

(28). CAN , AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.k., S. 146

İç kaynaklardan yararlanılarak yapılan eleman seçiminin bazı yarar ve sakıncaları vardır. Yararları olarak öncelikle, işletme içinde çalışanların yükseltilmelerini sağlamak, çalışanlar arasında

motivasyonu artırıcı bir harekettir. İşe yeni başlayan bir elemanın yaşayacağı işletmeye adaptasyon devri, elemanın işletme içinde seçilmesiyle giderilecektir.

İşletmede çalışanların arasına girecek olan bir yabancından dolayı meydana gelebilecek tedirginlik ortamı ise işletmede çalışan bir elemanın yetiştirilmesi ile engellenir. Dışarıdan eleman sağlamak yerine işletme içinden seçim daha ucuza mal olur.

b)İşletme Dışı Kaynaklar:

İşletmelerde dış kaynakların kullanımı genellikle işletmenin yapısal olarak geliştiği dönemlerde veya özel yetenekli elemanlara ihtiyaç olduğu durumlarda söz konusudur. Çalışma hayatında personel seçimi dendiği zaman işletme dışı kaynaklardan eleman temini olduğu unutulmamalıdır.

i.İlanlar: İşletmeler ilanlar ve reklamlar aracılığı ile işletmelerinin tanıtımını yaparlar ve ihtiyaç duydukları elemanı temin etmek için eleman arandığına dair ilan verirler. Bu yolla değişik yapı ve çok sayıda başvuru sağlanır. Ancak ilanın geniş kitlelere hitap etmesi ve iş arayanların bazılarının aranan elemana ilişkin özellik ve yetenekleri tam kavrayamaması nedeniyle başvuranların bir kısmının işletmece aranan kişiler olduğu da unutulmamalıdır.

İlanla eleman temini maliyeti yüksek bir yöntemdir. Bu nedenle ilan verilirken aranan nitelikler açıkça belirtilmelidir. Aksi takdirde uygun olmayan kişilerin yaptıkları başvurular işletme için bir külfet oluşturur.

ii.Eğitim Kurumları :Okullar vasıtasıyla işletmeler tecrübesiz ama genç ve dinamik elemanlar istihdam edebilirler. İşletmeler ile okullar yıl boyunca birbirleri ile irtibat kurarlar. Özellikle başarılı olan son sınıf

öğrencilerine işletmelerinde çalışmaları için teklifte bulunurlar. Eğitim kuruluşlarına istenen temel özellikler tam olarak aktarılırsa ve kurumun bünyesinde bu alanda çalışma yapan birimler varsa mezunları arasından işletmeye uygun olanları belirleyip, seçim havuzuna aday haline getirebilirler.

iii.Görevli Kuruluşlar:

Hemen her ülkede işsiz kişilerle iş arayanları biraraya getiren iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. Dünyada ve ülkemizde iş ve işçi bulma kurumlarının büyük kısmı kamuya aittir. Uluslararası Çalışma Örgütü, 1948 yılında Cenevre’de yapılan 35. Toplantısında benimsenen 88 sayılı sözleşme ile her ülkede kar amacı gütmeksizin çalışan bir iş ve işçi bulma kurumunun oluşturulması zorunlu kılınmıştır(29).

Ülkemizde de bu amaçla 1946 yılında 4837 sayılı yasa ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kurulmuştur. İş ve İşçi Bulma Kurumları açık işler ile iş başvurularını toplayarak, iş ve işçinin en iyi koşullarda biraraya gelmesini hedeflemektedirler. Bu kurumlar yayınlar yaparak her iş ve iş arayanları bilgilendirmektedir. Ülkemizde İş ve İşçi Bulma Kurumu İşsiz nüfusun ancak yaklaşık 1/3’ü istihdam için İş ve İşçi Bulma Kurumuna başvurmaktadır. İş ve İşçi Bulma Kurumu ise bu başvuruların ancak yarısını işe yerleştirebilmektedir. Bu durumda İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun Türkiye ‘deki işsiz nüfusun ancak altıda birine istihdam hizmeti verebileceği açıktır. Oysa işsizlik sorunu uzun yılları birikimi olan ve kısa sürede çözülemeyecek rakamlara ulaşan bir sorundur. İş ve İşçi Bulma Kurumunun da işlevini yitirmeye başlamış olması ortaya İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun yarattığı boşluğu doldurmaya çalışan yeni kuruluşlar ortaya çıkarmıştır. Bunların başında danışmanlık şirketleri gelmektedir(30).

(29). Sabahattin ZALİM, *Çalışma Ekonomisi* , Elektronik Ofset, İstanbul, 1981, S.61-63.

(30). İşveren, TİSK, Cilt 2, Sayı 7, Nisan 1996, S.9.

iv.Tavsiyeler:

İşletmeler ihtiyacı olan elemanları karşılamak için işletmede çalışanların tavsiyelerinden ve yardımlarından da yararlanabilirler(31). Gelişmiş birçok ülkede bu yöntem sık sık başvurulmaktadır. İşletmeye yeni eleman alınacağı zaman önce işletmede çalışanlara başvurulmakta ve onların önereceği kişiler işe alınmaktadır.

Bu yöntem sayesinde işe yeni başlayan personel işletmedeki tanıdıkları sayesinde işletmeye alışma safhasını rahat geçirmektedir. İşyeri hakkında edinmesi gerekli olan bilgileri daha çabuk ve doğru elde etmektedir. Bunun sonucunda da çalışanın gerçek performansı daha çabuk gerçekleştirilebilmektedir.

Bunun yanında eleman bulma görevi verilen işletme çalışanlarının bu görevi kötüye kullanmaları bu yöntemin dezavantajıdır. Kişiler kendi dostlarını işe uygun olmasada işe alınmaları için çaba sarfederler. Bu da işe alınan kişinin düşük verimle çalışmasına neden olur bu durum da işletmenin aleyhinedir.

v.Danışmanlık Şirketleri:

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin çalışmaları içinde eleman seçimi ilk sırada yer alan bir faaliyet olarak önem kazanmaya başlamıştır. Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin talepleri karşısında, istenen özelliklere uygun eleman seçimi çalışması danışmanlık şirketlerinin temel faaliyetlerinden biri haline gelmiştir.

Yönetim danışmanlığı yapan şirketlere olan personel seçim talebi son yıllarda artış göstermiştir(32). Yönetim danışmanlığı yapan şirketler ve bu konuya ilişkin ayrıntılı açıklamalar dördüncü bölümde ele alınmıştır.

(31). Sabuncuoğlu, a.g.k., S.107.

(32). Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul,1975, S.116.

6) Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

İşletme için personel seçiminin aktif bölümü seçim havuzu oluşturulduktan sonra başlar. İşletmeler gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklarla aday havuzunu oluşturmaya çalışırlar. Ancak kullanılan yöntemler ve işletme dışı birtakım nedenlerden dolayı işletmeye başvuruda bulunanlar gerçek anlamda seçim havuzunu oluşturamayabilir.

Bu nedenle gerçekçi bir seçim havuzunun oluşturulabilmesi personel seçim çalışmasının adayları değerlendirme safhasının işlemeye başlayabilmesi için başvuruların elenmesi ve uygun olanların seçim havuzuna dahil edilmesi gerekir.

Kesin seçim havuzunun oluşturmak için yapılan başvurular arasından işe ve işletmeye uygun olanların seçilmesi gerekir. Bu amaçla ön eleme çalışması yapılır. İşletmeye yapılan başvurular yazılı veya kişisel olabilir. Yazılı başvurularda kişilerin özgeçmişleri incelenerek işe uygunluğu veya aksi tespit edilerek ön eleme yapılabilir. Kişisel başvurularda ise kısa bir ön görüşme yapılarak aday tanınmaya çalışılır ve iş hakkında adaya bilgi verilerek aday aydınlatılabilir.

Ön görüşme ile adaylar değerlendirilir ve elenmesi gerekenler elenerek kesin seçim havuzu oluşturulur(33).

D. PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİ

Personel seçiminin işletmenin bünyesinde gerçekleşen adayların özellik ve yeteneklerinin analiz edildiği sınav ve/veya mülakat safhasıdır. Psikokoteknik testler ve değerlendirme merkezi yöntemi de bu safha içinde yer alan yöntemlerdir.

Personel seçim yöntemleri içinde yer alan sınav yöntemi, test yöntemi

(33). Erdoğan ,a.g.k., S.47.

ve mülakat yöntemi her işletmede personel seçimi için aynı şekilde kullanılmayabilir. Ancak işletme personel seçimi yapacağı adayların özelliklerini derinlemesine analiz etmek istediğinde sadece başvuru formlarını değerlendirmek yerine iyi bir seçim yapabilmek için çeşitli yöntemlere başvuracaktır. Bu yöntemlerden birini kullanabildiği gibi bir ya da birkaçını kullanan işletmelerde sözkonusu olacaktır. Bu yöntemlerin kullanımı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.

Personel seçimine hazırlık aşamasında elde edilen bilgiler sonucunda seçim sırasında adaylarda aranması gereken özellikler belirlenir. Bu özelliklerin tespiti için bazı işletmeler doğrudan sınav yöntemini uygularken bazıları mülakat yöntemini uygulayarak mülakat sırasında aranan özelliklerin adaydaki derecesini ölçme yolunu seçmektedir. Seçimi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler ise test yöntemini uygulamakta daha sonra test bilgilerini mülakatla tamamlayarak seçim yöntemini pekiştirmektedir.

1)Seçim Sınavı Yöntemi

a)Seçim Sınavının İçeriği:

İşletmeler özellikle başvuru yapan adayların sayıca fazla olması durumunda sınav yöntemini eleme aracı olarak görmekte ve genel eleme yapmaktadır. Böylelikle mülakata katılacak aday sayısı sınırlanmaktadır. İdeal seçim sınavı adayların istenen zihinsel ve bilgisel özellikleri ölçmeye dönük olmasıdır.

b) Seçim Sınavının Taşınması Gereken Özellikler:

Etkin bir seçim sınavı uygulanış ve içerik bakımından bazı özellikler taşır. Bu özellikleri aşağıda kısaca sıralamaya çalışalım;
Sınav işe ve işletmeye gerekli bilgileri ölçmelidir: Seçim sınavında sorulan soruların karşısı olan bilgiler işletmeyle ilgili, işin yapılışında kullanılacak türden olmalıdır.

Sorular açık olmalıdır: Seçim sınavında yer alan sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Amaç; bilgi ölçmekse, gereksiz yere şaşırtıcı kavram karmaşasına dayalı sorularda seçim yapılmamalıdır. Adayın neyi bilmesi isteniyorsa o yönde soru sormalı, soruyu soranların mantığına göre, hatta tecrübelerine göre ön yargılı veya şaşırtmacalı sorulara seçim sırasında yer verilmemelidir.

Sınav süresi ve ortamı adaylar arası fark yaratmamalıdır: Bilgi sınavlarında süre en fazla üç saat kadar olmalıdır. Daha uzun sınavlar bazı adayların sıkılması ve sınav ciddiyetinden uzaklaşmasına yol açacaktır. Böyle bir gelişmede sınav bilgisinin tutarlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı değerlendirme döneminde adaylara sorulacak soruların cevaplama süreleri birbirine yakın olmalıdır. Aksi takdirde adayların karşılaştırmalı olarak analizi imkansız hale gelecektir.

Adayların sınav ortamları da olanaklar ölçüsünde homojen olmalıdır. Aynı dönem içinde bir aday grubuna uygun ortam sağlanırken başka bir gruba uygun olmayan şartlara sahip sınav ortamı sağlanırsa aday kütlelerinin elenmesinde hatalar ortaya çıkabilir.

Sınav kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir: Seçim sınavı sorularının geçici bilgileri veya kısa sürede elde edilebilecek bilgileri içermesi; bu tür soruları cevaplayacak adayları karşılaştırma, bilgili ile bilgisiz adayı ayırmada yetersiz kalacaktır.

Bu nedenle sınav soruları kalıcı ve temel bilgileri ölçecek nitelikte olmalıdır (34).

(34). Erdoğan, a.g.k., S,55.

2)Psikoteknik Testler

Psikoteknik testler; benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleri ile nesnel ve sayısal olarak karşılaştırılabilmesi için gerçekleştirilen her türlü biçimlendirilmiş iş ve işlemler olarak tanımlanabilir. Daha özetle testler sonucu sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır(35).

Psikoteknik testler; yetenek, kabiliyet, ilgi vse kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle belirlemek ve ölçmek için kullanılmaktadır. Bunları kullanılması ile bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesini belirlemek mümkün olmaktadır(36).

Personel seçiminde bu tür testlerin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uydurmak, adaylara işler arasından en iyi biçimde yapabilecekleri işleri yaptırmaktır. Bunun yanı sıra seçim işleminin nesnel duruma getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan personelin bulunmasını gerçekleştirmek testlerin kullanım amaçları arasında yer almaktadır. Çok çeşitli amaç ve yararları bulunan testlerin tam bir nesnellik kazanabilmesi için diğer yöntemlerle birlikte kullanmak daha yerinde olacaktır (37).

(35). İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991, S.52-53.

(36). Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayını, İstanbul, 1991, S.251

(37). Cem İnal AŞKUN, **İşgören**, Baytaş Yayıncılık,1982, İstanbul, S.59.

a) Test Türleri:

Personel seçiminde kullanılacak psikoteknik testlerin ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, bedensel ve zihinsel yetenek, kişilik, ilgi, bilgi, testleri gibi değişik gruplar altında toplamak mümkündür.

Seçimde kullanılan yetenek testleri ile işin istediği yetenekleri analiz ederken zihinsel yetenek testleri yardımı ile hafıza, problem çözme hızı, sözel kavrama, sayılarla ilgilenme ve benzeri yeteneklerin adaylardaki seviyesini saptama ve bu yönleri ile adaylar arası karşılaştırma yapma olanağı ortaya çıkacaktır.

Psikoteknik testler arasında özellikle bedensel olarak çalışan ve çeşitli koordinasyon yeteneklerine ihtiyaç duyan, işleri yapan adayların analizi için psikomotor özellik ve yetenekleri ölçen testler vardır. Kişilik testleri, belirgin bireysel özelliklerden olan kişiliği analize dönüktür. Adayların tanımlanmış bazı eğilimlerini saptamak, bu yönleri ile adaylar arası karşılaştırma yapmak için tutarlı sonuçların elde edilmesi mümkündür.

Personel seçiminde kullanılan diğer bir test türü ilgi testleridir. Bu testler yardımı ile adayların temel ilgi alanlarının analiz edilmesi ve bu alanlara göre yeteneklerinin ölçülmesi mümkün olacaktır(38).

Psikoteknik testlerin personel seçiminde kullanılması için öncelikle uygulanacak işletmenin ve kültürün yapısına uygun testler geliştirmek ve psikoteknik seçim ve değerlendirme bataryaları oluşturmak gerekir. Aksi takdirde test sistemi ile istenen etkinlik sağlanamaz.

(38). İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991, S.106.

b)Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken Özellikler

İş Analizi İle Bağlantı Kurmak: Testlerin kullanım amaçlarının başarı ile gerçekleştirilmesi, personel alınacak işin veya işlerin analiz olmalarını gerektirir. Doğal olarak iş analizi sadece testler için değil bir bütün olarak personel seçim süreci için de zorunludur. Bu amaçla testlerle belirli bir işin işe alınacak kişi tarafından ne derece de başarılı olabileceği ölçülmeye çalışılır. Bu bakımdan ölçümün yapılması iş analizinin yapılmış olmasına bağlıdır.

Güvenirlik Ve Geçerlilik İlkesi: Testlerin uygulanmasında uyulması gereken ilkelerden birisi de kullanılmak üzere seçilmiş testin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanmasıdır. Burada sözü edilen güvenilirlik, testlerin birkaç kez tekrarı durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtır. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse aynı koşullar aynı testle birden fazla teste tabi tutulan birey, yaklaşık olarak aynı puanı elde edecektir. Bir tutarlılık söz konusu değilse kararların her defasında farklı puanlar ortaya koyan testlere dayandırılması sakıncalı olacaktır. Testlerin güvenilirlik ilkesine ek olarak geçerlilik derecesi de gözönünde bulundurulmalıdır. Geçerlilik yüksek bir doğruluk derecesi ile iş ortamında başarıyı tahmin eder. Testte en yüksek puanı almış bir aday işte de en başarılı personel olacaktır.

Testlerin kullanımını sürdürmek için test sonuçlarını iyi değerlendirip, adaylar işe alındıktan sonra da işteki başarıları ile testteki puanlarını karşılaştırmak güvenilirlik ve geçerlilik ilkesi için gereklidir.

Amacına Göre Testlerin Kullanılması: Test türlerinin önceden belirlenmiş amaçlara göre kullanılması ve seçilmesi gerekir. Testlerin amaçlar dışında kullanılması ya da tek bir testle her türlü özelliğin belirlenmeye çalışılması yanlış değerlendirmelere yol açabilir.

Bunların dışında testlerin dayandığı başka ilkeler de vardır: Testlere ek seçim araçları olarak bakılması ve kiralama kararları için tek araç olarak kullanılmamasıdır. Ayrıca testlerin uygulanması sık sık denetlenmeli ve test sonuçlarını karşılaştırılabilir yapmak için biçimlendirilmelidir. Sözkonusu iş için test soruları yerinde ve kolay anlaşılır olmalıdır (39).

3)Görüşme (Mülakat) Yöntemi

a)Tanımı:Personel seçiminde mülakatı kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Bir personel seçim süreci içinde işe talip olan aday ile onu işe alacak olan mülakatçının karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak için yaptıkları görüşmeye mülakat denir.

Daha bilimsel yaklaşımla tanımlamak gerekirse “işletme veya kurumun personel ihtiyacı duyulan işe veya mevkilere atanmak isteyen adaylarla işletme tarafından görevlendirilen bir ya da birden fazla kişinin karşılıklı konuşarak,adayların işletmede çalışıp çalışamayacağını belirlemek için gerekli olan izlenimleri sağlamak eylemidir”(40). Mülakat, işletmelerin personel seçiminde kullandıkları en yaygın ve en eski yöntemdir. Personel seçiminde bu nedenle öneli bir yer tutar. Hatta seçimde sadece mülakat yöntemini kullanan işletmeler de vardır. Ancak mülakatı aday hakkında bilgi sağlanacak tek yöntem olarak kullanmamak gerekir.

(39). Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, S.106.

(40). AŞKUN, a.g.k., S. 43.

b)Amacı :

Mülakatın başlıca amacı işe en uygun elemanın istihdam edilmesini sağlamaktır. Bu temel amacın doğrultusunda mülakat yapılan aday hakkında doğru bilgiler almak da mülakatın önemli amaçlarından biridir. Mülakatın başlıca amaçları şöyle sıralanabilir(41):

- *Adayın işin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadığını öğrenmek.
- *Mülakata katılan adayın işletme hakkında doğru bilgi almasını sağlamak.
- *Adayın ileride karşılaşacağı durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek .
- *Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilmeyen bilgiler elde etmek.

c)Türleri :

i. Planlı Görüşme Yöntemi : Bu mülakat türüne standart ve dolaysız mülakat isimleri de verilmektedir. Bu görüşme türünde mülakatı yapacak kişi sorulacak soruları önceden hazırlar. Bu yöntemle önce hazırlanmış sorularla mülakat çabuk yürütülür, soruların standart olması mülakatçının objektif kararlar vermesini sağlar. Bu yöntemin dezavantajı belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esnek olmaması ve adayın kendisini istediği gibi tanıtmasına olanak vermemesidir.

Planlı görüşmenin değişikliğe uğramış olan versiyonu kalıplı görüşmedir(42).

(41).Toker DERELİ,Ülkü UZUNÇARŞILI, **İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi**, Mess Eğitim Kitapları Dizisi 21, İstanbul, 1989 Yılı Seminerleri 1, S.34.

(42). Cem İnal AŞKUN,"**işgören Seçiminde Mülakat**", İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,Cilt:1,Sayı:1, İstanbul, 1972, S.111.

Bu yöntem diğerlerine göre daha kısa ve adayın özelliklerini ortaya çıkarmak için önceden çok iyi hazırlanmıştır.

ii. Serbest Görüşme Yöntemi:

Bu yöntemde adaylarla yapılan görüşmede önceden hazırlanmış soru kalıbı yoktur. Görüşme sırasında görüşmenin sürecine göre sorular yöneltilir. Bu yöntemin amacı adayın tepkilerini, düşüncelerini ayrıntılı biçimde almaktır. Onun için adaya çeşitli konularla ilgili sorular sorularak bu konuların gözlemi yapılır

Serbest mülakatta adaylar hakkında ayrıntılı bilgiler toplanabilir. Ancak mülakatçının eğitilmiş olmaması durumunda gerekli soruların sorulmaması, mülakatın amacını saptırır.

Bu yöntemin en büyük dezavantajı, işe alma konusunda mülakatçının kararsız kalmasına yol açmasıdır(43).

iii. Baskılı Görüşme Yöntemi :

Bu mülakat yönteminin amacı adayın dengesinin nasıl koruduğunu, uygun yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Bu yöntemde adayı şaşırtabilmek hedeflenir. Bu şekilde adayın beklenmeyen durumlar karşısında tepkisi ve savunması ölçülür. Bu yüzden adaya çeşitli tavırlar takınılır ve aday üzerinde bir baskı kurulmaya çalışılır. Ancak davranışlarda aşırıya kaçmamalı aksi takdirde görüşmenin amacı saptırılır ve olumsuz bir netice alınabilir. Bu nedenle mülakatçının davranışlarında aşırıya kaçmaması, dikkatli ve deneyimli olması baskılı görüşmede istenen sonuca ulaşılmasını sağlayacaktır.

(43). Işıl SEZGİN, "Personel Seçiminde Mülakatlar", Seminer Çalışması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991, S.4.

iv. Grup veya Bireysel Görüşme Yöntemi: Bazı durumlarda adaylar grup halinde görüşmeye alınabilir, bu tür görüşme grup yöntemidir. Görüşmeyi bir görüşmeci yapabildiği gibi birden fazla görüşmeci de yapabilir. Bir görüşmecinin gerçekleştirdiği mülakatta sayısı adaylar seçilen tekniğe göre görevlendirilen kişi ile görüşürler. Görüşmeci birden fazla da olabilir. Görüşmeci tek veya grup olsun adaylarla tek tek görüşülüyorsa bu bireysel görüşme yöntemidir(44).

Bazı durumlarda adaylar grup halinde görüşmeye alınabilir bu tür görüşme de grup görüşme tekniğidir. Grup mülakatıyla seçimde zaman kaybı önlenecek adayları anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı sağlanacaktır(45).

4)Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntemde adaylar son eleme yapılmadan, görüşmenin ardından değerlendirme merkezlerine alınarak birtakım mülakat, test ve alıştırmalara tabi tutulurlar.

Değerlendirmeyi bu konuda eğitim görmüş bir grup işletme yöneticisi gerçekleştirir.

Değerleme süresi boyunca adaylara çeşitli testler uygulanır, belirli konularda mülakat yapılır.

Yeteneklerini kullanabilecekleri rol oynama, işletme oyunları, grup tartışmaları gibi alıştırmalara katılırlar. Değerlendirme süresi sonucunda değerleyiciler adayların performanslarını değerlendirirler.

(44).Ural SÖZEN,Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1973, S.18.

(45). BİNGÖL, a.g.k., S.114.

Eleme yapılarak işe alınacakların listesi çıkarılır ve son seçim safhasına geçilir.

Değerleme merkezi yöntemi oldukça masraflı ve uygulanması zaman alıcı bir yöntemdir (46).

5) Personel Seçiminin Tamamlanması

Personel seçim çalışması içinde adaylarla görüşme yapıldıktan sonra son görüşmeye davet edilecek adayların tespiti için adaylardan yeterli görülenlerin mesleki geçmişleri araştırılır. Bu amaçla referans kontrolü yapılır. Ashında bu adaylar işe kabul edilebilecek özellikteki adaylardır. Referans kontrolü sonrası özellikleri uygun olanların listesi çıkartılır ve adaylarla son görüşme yapılır. Son görüşme personel yöneticisi tarafından yapılabileceği gibi adayın çalışacağı bölümün yöneticisi tarafından da yerine getirilebilir.

Son görüşme sonrasında işe alınacak aday kesinleşir, adayın kabulü işletme içinde duyurulur, dosya evrakları tamamlanır, kişi işe başlatılmaya hazır hale gelir ve personel seçimi böylelikle tamamlanır.

6) İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde İyi Personel Seçiminin Sonuçları

Personel seçimi işletmelerde uzun zaman alan ve önemli maliyetler gerektiren bir çalışmadır. Kimi işletmelerde personel seçimi kendi bünyesinde yeralan personel veya insan kaynakları bölümü tarafından

(46). Mahmut PAKSOY, "Değerleme Merkezi Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İşletme İktisadı Yayını, Cilt:151, İstanbul, 1986, S.124.

sağlanırken, bazı işletmeler yönetim danışmanlığı şirketlerine başvurarak eleman ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır.

Personel seçimi gerek danışmanlık şirketleri tarafından gerçekleştirilsin, gerekse kendi içinde yeralan insan kaynakları ile ilgili bölümler tarafından gerçekleştirilsin, personel seçiminde kullanılan yöntemler veya izlenen süreç bir işletmeden diğerine farklılık gösterse de ulaşılmak istenen sonuç iyi bir personel seçimi sağlayabilmektir. Bu bölümde iyi personel seçiminin getireceği sonuçlar üzerinde durulacaktır: İşletmeye, insan kaynakları yönetimine sağlayacağı yararlar açıklanacaktır.

İyi ve yerinde yapılmış personel seçimi sonuçlarını insan kaynakları yönetimi açısından incelemeden önce işletme işletme ve ekonomi açısından yararlarını incelemek gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetimi ve işletme birbirine bağlı ve ekonomiyi oluşturan bütünün parçalarıdır.

İyi bir personel seçimini işletmeye sağladığı yararlar şöyle açıklanabilir(47):

1-İş tanımında gözönünde bulundurularak yapılan isabetli bir personel seçimi üretimde verimliliği ve kaliteyi artırır.

2-Gözetimcilerin koordinasyon ve kontrol için harcadıkları zaman ve çabayı azaltır.

3-Bilgisizlik ve yeteneksizlik sonucu ortaya çıkabilecek üretim hatalarını ve iş kazalarını önler.

(47). Erhan ADAL, "Personel Yönetiminde Güncel Soru: İşletmelerimiz İçin En Verimli Elemanları Nasıl Seçebiliriz ?", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, İstanbul, 1986, S.397.

4-İşletme dışı olayların işletmeye yansıyan olumsuz etkileri en azına iner.

İşletmeye sağladığı en önemli yararları ise:

1-Çalışma ortamının iyileşmesini sağlar. Bu durumda işletmede normal bir iş gücü devri gerçekleşir ve istikrar artar. Bu sonuç işletmeye bir dinamizm getirir.

2-İşletmelerde çalışanları moral seviyesi yükselir. Bunun sonucunda çalışanlar arasında işbirliği arzusu doğar. Böylece çalışanların başarı oranı ve iş tatminleri artar.

3-İşletme için yapılan iyi personel seçimi, düzenli bir örgütsel yapının gelişmesini sağlar.

Konuyu ekonomi açısından incelersek, uygun personel seçiminin ekonomi için çok önem taşıdığı anlaşılır. İnsanların kendi yetenek , istek ve ilgi alanlarına uygun bir işte istihdam edilmesi, toplumun tatmini açısından bir denge unsurudur (48).

İnsan kaynakları yönetimi açısından da, yukarıda sayılan iyi personel seçiminin sonuçları geçerli olacaktır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, işletme yönetiminin bir fonksiyonu konumundadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işletmede çalışanların, işletmeye katkılarına en üst düzeye çıkarmak ve işletmeyle çalışanların bütünleşmesini sağlamaktır. Bu yüzden iyi bir personel seçiminin sonuçları, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olabilir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin bir amacı da işletmede iyi bir personel seçimi gerçekleştirmektir.

(48). Ayşen BAKİOĞLU,” İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirme Süreci”, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1-2, İstanbul, 1985, S.463.

için insan kaynakları yöneticisinin işletme içinde işgücü planlaması yapması ve eğitim programları hazırlaması daha basit ve başarılı olur.

İnsan kaynakları yönetimi, müşterilerin malların kalitesinden memnun kalıp kalmamalarını çalışanların bir meselesi olduğunu kabul etmektedir. İşletmede bu yaklaşım benimsendiği zaman ürünlerde ve hizmette mükemmele ulaşmak hedeflenmektedir(49).

İşlere uygun seçilen personeller verimliliği ve kaliteyi arttırarak bu hedefe ulaşılmasında yardımcı olurlar. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları sadece üretimi gerçekleştiren bir araç olarak görmez, çalışanların işletme ile bütünleşmesini amaçlar. Çalışanların işletme ile olan sorunlarını inceler ve çözmeye çalışır. İşe uygun elemanların iş kazalarını azaltması, insan kaynakları yönetimi açısından başarılı bir gelişmedir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için düzenli bir örgüt yapısı ve işletme içinde özellikle insan kaynakları bölümü ve diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim ağı kurulmalıdır.

İyi bir personel seçimi, düzenli bir örgüt yapısının kurulmasını sağlar ve örgütsel etkinliğini arttırarak örgütsel amaçlara isabetli bir şekilde ulaşılmasına yardımcı olabilir(50).

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı içinde iyi bir personel seçiminin gerçekleştirilmesi önemli kabul edilen hedeflerden biridir. Çünkü çalışanların kapasitesi en üst düzeye çıkartabilmek için öncelikle işi başarabilmek için gerekli olan vasıflara çalışanlara sahip olması zorunludur.

(49). Ayşe CAN BAYSAL, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:255, İstanbul, 1993, S.85.

(50).Erol EREN a.g.k., S.5

İKİNCİ BÖLÜM

I. PERSONEL SEÇİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Çalışmamızın ilk bölümünde personel seçim fonksiyonuna ilişkin konular ayrıntılı bir biçimde ele alınarak, personel seçiminin sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için seçim öncesinde yapılması gereken hazırlıklar, seçim sırasındaki çalışmalar ve kullanılacak yöntemler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bütün bu çalışmaların ve çabaların nedeni iyi ve yerinde sonuçlanmış bir personel seçim sonucu elde edebilmektir. Bu amaca bağlı olarak iyi bir personel seçim çalışmasının işletmeye getireceği yararlar sıralanmış ve bunların gözardı edilemeyecek kadar önemli olduğu görülmüştür.

Kısa bir süre öncesine kadar işletmeler için en güçlü silah anlamına gelen ileri teknoloji kavramı artık tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Rekabette bir adım öne geçmeyi sağlayan en önemli avantajın insan unsuru olduğu konusunda artık bugün herkes hemfikirdir. İşletmeler, ellerindeki personelin yaratıcılık ve işgücü potansiyelini değerlendirmek ve onu sürekli geliştirmek suretiyle daha fazla rekabet şansına sahip olabiliyorlar.

Bir işletme için hayati önem taşıyan personelin seçimi, işletmelerin organizasyon yapılarına göre personel bölümü tarafından ya da işletmelerde yeni gelişmeye başlayan, personel bölümü işlevlerine ek olarak işletmedeki insan kaynağı ile ilgilenen insan kaynakları yönetimi tarafından yerine getirilmektedir.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin önemi ve yeri yeni kavranmaya başlamıştır. İşletmelerde konu ile ilgili kişi veya bölümlerin yer alması yenidir. Bazı işletmeler işlevleri farklı olsa da bu deyim yerine personel yönetimi deyimini kullanmakta ve klasik personel yönetimi ile ilgili çalışmalar da bu bölümün fonksiyonları arasında görülmektedir. Bu çalışmalar içinde personel seçim çalışmalarının yürütülmesi de yer

almaktadır. Ülkemizde personel seçim çalışmalarını gerçekleştiren bölümlerin kavram ve fonksiyonları arasında geçiş döneminin getirdiği birtakım olumsuz gelişmeler yaşanmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi; önemin arttığı, yeni taleplerin ve yeni yaklaşımların geliştirdiği bir yönetim haline gelmiştir. Yönetim danışmanlığı açısından bakıldığında bu durum, danışmanlara yeni fırsatlar sağlamıştır. Bütün bu gelişmeler karşısında işletmeler; gittikçe artan insan problemleri ile karşılaşarak işgücü ile ilgili kararların alınmasında birtakım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı özellikle insan kaynakları ile çeşitli konularda bir danışmana başvurma gereği, yönetim danışmanlarının önemini artırmıştır. Günümüzde işletmeler çeşitli nedenlerle yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanmaktadır.

Biz konumuzla ilişkisi açısından bu hizmetlerden özellikle personel seçim çalışması hizmetini yerine getiren yönetim danışmanlığı şirketlerini inceleyeceğiz. Ancak bu bölümde yönetim danışmanlığı şirketlerinin personel seçimi ile ilgili faaliyetlerini incelemeden önce yönetim danışmanlığı nedir, ne zaman, nasıl ortaya çıkmıştır, işletmeler yönetim danışmanlarına niçin başvururlar, yönetim danışmanlığının kullanımını etkileyen faktörler nelerdir, yönetim danışmanlığı hizmetine başvurma zamanı ve yararları nelerdir, yönetim danışmanlığının başlıca işlevleri nelerdir, İnsan kaynakları yönetiminde yönetim danışmanlığının kullanımı nasıldır, konularına ilişkin verilecek bilgilerle, ülkemizde yeni bir kavram olan yönetim danışmanlığı konusunun kavranması açısından daha sağlıklı olacağı varsayımından hareket edilerek, bu bölümde bu konular alt başlıklar halinde incelenecektir. Bu bilgiler sunulduktan sonra yönetim danışmanlığı şirketlerinin personel seçim faaliyetleri ile ilgili çalışmaları yine bu bölümde incelenecektir.

A) YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İLE İLGİLİ KONULAR

1) Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Temel Özellikleri

Yönetim danışmanlığı en basit ifadesi ile; bağımsız dış denetçilerin, danışanın amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmesi olarak tanımlanabilir(1).

Bir başka tanıma göre yönetim danışmanlığı; “ daha ekonomik ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere, işletmelerin yönetimine ilişkin problemlerin düzenlenmesi ve uygulanması, ortaya çıkan yeni ve gelişmiş uygulamaların yürütülmesinden sorumlu yöneticiye yardımcı olunması veya kısaca yönetim perfonmansının geliştirilmesi amacı ile yapılan hizmetlerin tümünü kapsamaktadır”(2).

Diğer bir tanımlamada yönetim danışmanlığı; “ yöneticilere analiz yapmak ve uygulamalı problemleri çözmek, başarılı yönetim uygulamalarını bir teşebbüsten diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet olarak ifade edilmektedir”(3). Üyelerine rehberlik yapan İngiltere'deki yönetim danışmanlığı enstitüsü ise yönetim danışmanlığını şöyle tanımlamaktadır; “ Bağımsız ve kaliteli kişi veya kişiler tarafından; politika ,organizasyon, prosedür ve metodlarla

(1).KUBR, a.g.k., S.284.

(2).Yalçın TİFTİK,”Yönetim Perfonmansının Geliştirilmesinde Sevk ve İdare Müşavirliği”, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı 69, Mayıs 1974, S.13.

(3).Milan KUBR,”Management Consulting”, A Guide To The Profession, International Labour Office, 2.b., Geneva, 1986, S.3.

ilişkili problemlerin aydınlatılarak ve soruşturularak, uygun hareket ve yardımı tavsiye ederek bu tavsiyelerin yerine getirilmesini sağlayan bir hizmettir”(4).

Yönetim danışmanlığı ile ilgili olarak diğer bir tanım ise; “ İşletme sorunlarını belirlemek, bunların nedenlerini araştırarak, çeşitli çözüm seçeneklerini yöneticilere önermek amacı ile, işletme dışından bir yönetim uzmanının yaptığı faaliyetlere Yönetim Danışmanlığı denir”şeklindedir(5).

Yönetim danışmanlığı kavramı ile ilgili olarak, çeşitli ülke ve kuruluşlarca yapılan birçok benzer tanım daha sıralanabilir. Tanımlara bakıldığında, fonksiyon ve içerik olarak birbirlerine benzedikleri ve sonuçlarının aynı noktayı gösterdiği kolayca görülebilmektedir.

Tanımlardan yola çıkarak; yönetim danışmanlığının,yöneticilerin işletme ile ilgili problemlerini çözmede başvurabilecekleri özel bir hizmet olduğu sonucuna varılabilmektedir. Danışmanın görevi, işletme fonksiyonlarının yerine getirilemediği veya yavaşlamalar sonucu tatminsizliğin yaşandığı durumlarda başlar ve ideal olarak ele alınan fonksiyonlarla ilgili iyileşmenin sağlandığı ve korunduğu pozisyonlarda sonuçlanmaktadır. Bu süreç danışmanlığın başlangıç ve bitimini temsil etmekle beraber, bunun yanında iki nokta arasında yer alan yönetim danışmanlığının birtakım özelliklerinin de açıklanması gerekmektedir(6).

(4). Ketı BONOFİYEL,”A Study on the Suply of and Demand For Management Consultancy Services,” B.Ü.İşletme Fak. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1987, S.1.

(5). Erol EREN, a.g.k., S. 495.

(6). KUBR, a.g.k., S.5.

Bu özelliklerden birincisi danışmanlığın *bağımsız* bir hizmet olduğudur. Bağımsızlık özelliği, danışmanlık hizmetinin önemli fonksiyonlarından biri olan tarafsızlık ilkesini karakterize etmektedir. Danışmanın bağımsız olması ve bunun sonucunda tarafsız olması, danışana gerekli hizmetin hızlı ve güvenli olarak verilebilmesini sağlar.

Tarafsızlığı bozulan bir danışman problemlere taraf olduğu açıdan bakmak zorunda kalacaktır ki, bu da insan psikolojisinin özelliği olarak belirgindir(7). Bunun sonucu olarak problemlere gerçek çözümler yerine, istenen çözümler getirme eğilimi oluşacaktır.

Ayrıca tarafsızlık ilkesinin bozulması, işletme çalışanları ile danışmanın rahat ilişki kurmasını bozarak probleme ilişkin verileri toplama, düzenleme, analiz etme ve sonuçlardan elde edilen çözümleri uygulamada zorluklar getirecektir. Zaman içerisinde bu çarpıklıkların neticesinde, danışmanlık müessesine olan güvenin sarsılmasında kaçınılmaz olacaktır.

Danışmanın bağımsız ve buna bağlı olarak tarafsız olması, onun için bir zayıflık olarak düşünülebilir. Çünkü bu durumda fonksiyonel bir yetkiye sahip olamayacaktır. Ancak hizmeti vereceği konuda üstün bilgi ve hünere sahip olması, bu yönden kaynaklanan yanlış düşünceyi kapatacaktır.

İkinci olarak, danışmanlık temelde bir *danışma hizmetidir*. Danışmanlar, yöneticilerin organizasyonları batırıcı, tehlikeli, hassas kararlar almalarını kuvvetlendirici ve arttırıcı bir yönde çalışmazlar. Onlar danışmandır ve sorumlulukları, verdikleri tavsiyelerin doğruluğu

(7).Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım Yayın, 2.b., İstanbul, 1988, S.206.

ve kalitesi için geçerlidir. Bu nedenle bu konulardan tüm sorumlulukları taşırlar. Muhakkak ki, danışmanlığın uygulanmasında, tavsiyelerin birçok çeşidi ve derecesi vardır.

Önemli olan sadece doğru karar vermek değil; ayrıca doğru yönde, doğru kişiye ve doğru zamanda da karar vermek gerekmektedir. Bunlar danışmanların temel beceri ve hünerleridir. Danışman seçiminde, danışmanın tavsiyelerinin kullanım ve yararlanmada isabetli ve hünerli olması etkilidir.

Üçüncü olarak danışmanlık, uygulamalı yönetim problemleri ile ilgili, *profesyonel bilgi ve hüner sağlayan bir hizmettir*. Bir kişi çeşitli yönetim durumları ve problemlerine ilişkin gözönünde tutulması gereken bilgileri edinerek yönetim danışmanı olur. Böylece problem çözme, problemleri tanıma, gerekli bilgileri bulma, analiz ve sentez yapma, insanlarla iletişim ve bunun gibi şeyler için gerekli hüner, bilgi ve beceriyi kazanır. Yöneticiler de bu alanlara ilişkin bilgi, beceri ve hünerlere sahip olmaya ihtiyaç duyar. Fakat danışmanlar: Yeni olaylarda, daha önceki olaylardan aktardıkları zengin deneyimlere sahiptir(8).

Buna ilişkin olarak profesyonel danışmanlar, üniversite ve araştırma enstitülerinde gözönünde tutulan yönetim metod ve tekniklerindeki gelişmeleri devamlı olarak takip eder ve edinirler.

Böylece en yeni bilgiler, deneyimlerle birleştirilerek daha verimli uygulama ve sonuçlar elde edilir. Danışmanlar bu durumda yönetim uygulamaları ile yönetim teorisi arasında bir köprü görevi yaparlar.

(8).KUBR, a.g.k., S.4.

Dördüncü olarak danışmanlık zor yönetim problemlerine ilişkin *mucize çözümler* sağlayan bir hizmet değildir.

Bir danışman geldiğinde, organizasyondaki yönetim için herşeyin daha kolay olacağı varsayımı hata olacaktır. Danışmanlık zordur, sistematik, disipline edilmiş iş için araştırma yapmak ve zor olayların analizi üzerine temellenmiştir.

Organizasyonlarda meydana çıkan problemler üzerine danışmanın tavsiyelerinin uygun ve tam olarak yerine getirilmesini engelleyen yönetimden, çalışanlardan v.b.'lerden kaynaklanan birçok hatalar ortaya çıkabilecektir. Bu hataların da her zaman göz önünde tutulması gerekmektedir. Özellikle her an gelişmekte ve değişmekte olan, son derece kompleks hale gelmiş organizasyonlarda meydana gelen problemlerin çok spesifik olması uygun danışmanların kullanılmaması gerekli imkanların danışmanlara yeterince sağlanmaması gibi faktörler de hizmetin tam ve uygun olarak yerine getirilememesine neden olabilecektir.

2) Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi

Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmettir. Profesyonel bir hizmete organizasyonlarca ihtiyaç duyulması, ancak onların profesyonel bir yönetime kavuşması ile mümkün olmuştur.

Sanayi devrimi ile birlikte organizasyonların büyümesi ve kitle üretimine geçmesi, ortaya birçok üretim ve insan problemlerini de çıkarmıştır. Bu problemlerin boyutları ise gün geçtikçe mevcut yönetim teknik ve metotlarla halledilmeyecek hale gelmiştir(9).

(9).Nusret EKİN, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989, S.12.

Meydana çıkan bu problemlerle birçok kişi ilgilenmeye başlamış ve problemleri çözmeye yönelik birçok alternatifler ortaya konmuştur. Bunlardan en önemlisi Taylor ve arkadaşlarınca ortaya konulan “bilimsel yönetim akımı” idi. Bu akım insana önem vermezken üretimi hem nitel hem de nicel yönden arttırmaya yönelik birçok metot ve teknik ortaya koyarak bunları organizasyonlara uygulamışlardır. Uygulamalardan başarılı sonuçların alınması o zaman ki organizasyonların hepsini, bu tip uygulamalara yönlendirmiştir. Böylece Taylor ve arkadaşları, bu yöntem ve tekniklerin organizasyonlarda başarılı olarak uygulanmasını sağlamaya yönelik, ilk yönetim danışmanlığını yapmaya başlamışlardır(10).

Bu arada yeni dünyada sanayi devrimi olurken, organizasyonlar daha çok sahipleri tarafından yönetilen basit bir kuruluştur. Ancak hızla gelişen ve değişen hem toplumsal, hem de endüstriyel faktörler sayesinde sahiplerin yerini, konularında eğitilmiş ve uzmanlaşmış profesyonel yöneticiler almaya başlamıştır. Çünkü yönetim oldukça kompleks, hızla gelişen ve değişen, uzmanlık gerektiren bir meslek haline almıştır.

Bunun sonucunda yönetici, girişimci ve finansör kavramlarında birbirinden ayrılamaya başlamıştır(11). Bu gelişme yönetim ve yönetici ile danışman farklılaşmasının da habercisi sayılabilir.

Taylor’dan sonra Hawthorn araştırmaları ile tanınan Elton Mayo, araştırma sonuçları ile insan faktörünün organizasyonlardaki önemine dikkat çekti.

(10).Marvin R.Weisbord,“Toward ThirdWave Managing and Consulting,”(basım yeri yok),1987, S.6.

(11).Kemal TOSUN, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990, S. 50-51.

Böylece ortaya yeni bir boyut olarak, insan ve onun özellikleri çıktı. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları Mayo'nun teorisini desteklerken, birçok yeni boyutta yönetime katılmış oldu. Özellikle 1920'lerden sonra bu kavramlar üzerinde bilgi sahibi kişiler de organizasyonlarda danışmanlık hizmeti yapmaya başladı. İşte yönetim danışmanlığı ile ilgili ilk kuruluşlar da bu zamanda kurulmaya başlamıştır. Çünkü artık yönetim daha kompleks bir hale gelmiş ve yöneticiler yönetim için uzman kişilerin yardımına ihtiyaç duyar hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı ile ilgili olarak ilk danışmanlık hizmetleri Mary Parker Follett tarafından 1920'lerde başlatılmıştır(12).

Yönetim ile ilgili gelişmelere paralel olarak finans konusunda da 1925'lerde ilk danışmanlık hizmeti verilmeye başlanmıştır. 1920-1930'lu yıllarda, Amerika ve İngiltere'de yönetim danışmanlığı hızla gelişirken Fransa, Almanya, Çekoslovakya ve diğer endüstri ülkelerinde de yaygınlaşmaya başlanmıştır. Özellikle II.Dünya Savaşından sonra bilgi çağı ve buna bağlı olarak tüm alanlardaki metot ve tekniklerdeki ilerlemeler, yönetim alanında kendini daha çok göstermiştir.

Çünkü, endüstri buna bağlı olarak bireysel ve ulusal zenginliğe dolaylı olarak yol açmaktadır. Bunun sonucunda, yönetimle ilgili tüm konularda yoğun çalışmalar sonucu bilgi birikimi artarak, her alan kendi başına birer uzmanlık alanı haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucu, yöneticileri yeni yöntem ve teknikleri öğrenememeleri ve bu konularda tecrübelerinin yetersiz olması, artık yönetim danışmanlığını bir ihtiyaç haline getirmiştir. Yönetim danışmanlığı birinci ve ikinci dünya savaşında da etkin rol oynamıştır.

(12). KUBR, a.g.k.,S.22.

Özellikle Amerika, savaşların en büyük yönetim olayları olduğunu anlayarak, en etkin yönetimi burada göstebilmek amacı ile danışmanlardan yararlanmıştır. Hatta bu arada yeni yöntem ve teknikler, ordu ve hükümet için geliştirilmiştir. Ancak bu gelişmeler kısa bir süre sonra, özel sektör organizasyonlarına da aktarılmıştır.

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra yönetim danışmanlığı hizmetleri hızla yayılmış ve sayıca da artmıştır. Bu hizmetler kendi içlerinde de alt gruplara ayrılarak, spesifik bir hal almıştır. Böylece gelişmiş ülkelerde istenilen her boyut ve alan için farklı seçenek ve imkandaki yönetim danışmanlığı hizmetlerini elde etme olasılığı çoğalmıştır. Buna bağlı olarak danışmanların danışanlara hizmetler de, nitel ve nicel olarak artma eğilimi göstermiştir.

Günümüzde yönetim danışmanlığının kullanımı, gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Bu ülkelerde rekabet ortamının fazla olması, organizasyonların daha büyük çapta ve kompleks yapıda olması ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek problemlerin de büyümesine ve spesifikleşmesine neden olmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki organizasyonları birer açık sistem olarak kabul edilmeleri ve uygulamada aynı koşulların paylaşılması, onları yönetimde daha dikkatli, daha bilgili ve hızlı olmaya itmektedir (13).

Böylece herbir organizasyon, piyasaya ayak uydurabilmek için devamlı bir değişim içinde olacaktır. Bütün bu sebeplerin olması, organizasyonları daha uzman, bilgili ve yeni metot ve teknikleri öğrenip uygulamaya itmektedir. Bunların getirilmesi ise daha çok danışmanlar tarafından uygun bir şekilde yapılmaktadır.

(13). Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü., İşletme Fak. Yay., 3.b., İstanbul, 1989, S. 114.

Danışmanlar; teknolojiler, metotlar ve yeni yönetim sistemlerinin yayılması ve dizaynını sağlamaktadır. Danışmanların bilgi ve hünerlerinin uygun bir şekilde kullanılmasıyla organizasyonların bu açığının giderilmesi, yönetim etkinliğinin ve rekabetin güçlenmesinin bir metodu haline gelmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise gelişmiş ülkelerdeki şartların olmaması ve değişimin yavaş oluşu, eldeki imkanların yeterli olmasını sağlayabilmektedir. Diğer bir değişle işletmeleri değişime zorlayan nedenler azınlıkta kalmaktadır. Bu ise endüstrileri öncelikle olarak uzmanlık ve bilgiye, bunlara bağlı olarak da danışmanlık hizmetlerini yabancı bırakmaktadır. Hızla gelişmekte olan bir ülkede, gelişmeye paralel olarak, danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştığını görmek mümkündür.

Günümüzde yönetim danışmanlığı hizmetleri yönetim problemlerinin olduğu, çözümlerinin bulunduğu ve uygulamaların insan aktivitesinin organize edilmiş olduğu bütün sektörlerle yayılmıştır. Özellikle hizmet sektöründeki danışmanlık hizmetleri, daha çok insan kaynakları yönetim ve organizasyonlarına ilişkin olarak verilmektedir.

İngiltere’de tam zamanlı çalışan danışman sayısı 1984’de 5 000’in, Amerika’da bu rakam 1970’lerin sonunda 50 000’in üzerine çıkmıştır. İngiltere’de insan kaynakları alanında hizmet veren 1996 yılı itibari ile 38 000 yönetim ve danışmanlık şirketi bulunmaktadır(14).

Bu gelişmeler göstermektedir ki yönetim danışmanlığı günümüzde iş hayatında büyük bir yere ve öneme sahiptir.

(14). Hayri ÇETİNKAYA, "Yönetim Danışmanlığı Üzerine Bir Makale", Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, Sayı:87, İstanbul, 25.05.1997, S.1.

Bütün bu nedenler yönetim danışmanlığını dünyada hızla gelişen ve genişleyen bir sektör haline getirmiştir.

Yukarıda belirtilen rakamlar gelişmekte olan ülkelerde, endüstrinin gelişmesine paralel olarak artma eğilimi göstermektedir.

Bu aşamadan sonra gelecekte yönetim danışmanlığının pozisyonunun ne olacağı konusu önem kazanmaktadır. Bu konuda iki farklı görüş yer almaktadır: Birincisi; yönetim danışmanlığının öneminin yönetimde artan gelişmelere paralel olarak devam edeceğidir.

İkincisi de, organizasyonları bu kadar fazla rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha nitelikli bir uzman kadrosuna sahip olunmasının zorunlu olduğu, bunun da yönetim danışmanlarına olan ihtiyacı azaltacağı yolundadır(15).

3)Yönetim Danışmanlığının Kullanım Nedenleri

İşletmeler durup dururken danışman kullanmazlar. Onları danışman kullanımına iten bazı nedenler vardır ki bunlar orada çalışanlar tarafından etkin olarak başarılamayacak konulardır. Bu konuların başında ise değişim gelmektedir. Organizasyonların değişim ihtiyacı olduğunda, buna bağlı olarak birçok problem ve sorunlar ortaya çıkar.

Bunların giderilmesinde kendilerine tavsiyeleri ile yardım edecek danışmanlardan yararlanırlar.

Danışmanlar aşağıdaki nedenlerden biri veya birden fazlası için kullanılırlar.

a) Özel Bilgi ve Hüner Sağlamak:

Danışmanlar işletmelerde aynı işi aynı fırsatlarla yapabilecek

(15). Hürriyet Gazetesi, a.g.m., S.1.

işletme içinden uzman kişi veya kişiler yoksa çağrılarak, varolan problemlerin çözümü için tavsiyeleri alınır. Bu zaman zaman bir danışmanın kazandığı özel uzmanlık alanı içindeki yeni metot ve tekniklerle ilişkili olabilir. Bazen de organizasyonların genel yönetim, politika, planlama, koordinasyon ve liderlik gibi bilgilerinde eksiklikler varsa ve bunlar organizasyonun temel amaçlarını elde etmede engel oluyorsa, danışmana verilen görev genel nitelikte de olabilir.

Bazı olaylarda işletmeler sahip oldukları bilgiler ve hünerler olsa da bunları iyi bir şekilde kullanma konusunda şüpheli olabilirler. Ayrıca büyük işletmelerde bile yaşanan gelişmelerle çalışanların yeni problem ve yönetim koşullarını adapte edebilmek güç olabilir. Bu durumlarda yönetim danışmanlarına ihtiyaç duyulur. problemlerin biraraya gelmesi bu problemlerin çözümünü zorlaştırmaktadır. Bu nedenle bu durumlarda danışmanlık hizmeti kullanılır.

b)Geçici Bir Duruma İlişkin Profesyonel Bir Yardım Sağlamak :

İşletmelerin pazarlama politikası veya personel politikası gibi temel problemleri üst düzey yöneticiler için uzun zaman alan bir çalışma gerektirmektedir. Fakat işletmelerdeki işlerin yoğunluğu ve zamanın dar olması çeşitli problemlerin biraraya gelmesi bu problemlerin çözümünü zorlaştırmaktadır. Bu nedenle bu durumlarda danışmanlık hizmeti kullanılır. Danışmanlar bu konuları ele alırken yöneticilere sadece zaman sağlamakla kalmaz, ayrıca onların öncelikli olarak işletmedeki diğer daha yoğun uğraşlarına yardımcı olurlar(16).

(16). KUBR, a.g.k., S.3.

c) Tarafsız Bir Dış Görüş Açısı Sağlama:

Bir işletmede içinde en iyi çalışanlar bile, bir problemle ilgili amaçlanan uygun çözümlerin doğruluğuna ilişkin olarak işletmede var olan gelenekler, alışkanlıklar ve kişisel önyargıları tarafından etkilenmektedir. Çünkü onlar danışanın işletmesine bağlıdır. Bunun yanında işletmeyi bir grup kabul ettiğimizde grup kararlarının uç noktalara kayma olasılığı yüksektir. Bu da yanlış kararların alınmasına yol açabilecektir(17).

Danışmanlar ise danışanın işletmesinde bağımsızdır. Onun kültürü ve yargılarından etkilenmezler. Böylece her durumda yeni bir görüş açısı sağlarlar. Bazı yöneticiler aldıkları kararları uygulamadan önce danışmanların görüşlerini alarak karşılaştırma yoluna giderler.

d) Yönetim Kararlarını Sınama:

Zaman zaman işletme yönetimi bir konu ile ilgili tüm çalışmalarını yaparak uygulama safhasına gelir. Fakat yine de bağımsız bir danışman tarafından aynı konu ile ilgili, etkili olabileceklerini düşündükleri önerileri almak ister.

Bunun da ötesinde yöneticiler özellikle önemli kararlarda yanlışları ve yanlış eğilimlere düşmemek, kendi kararlarının doğruluğunu veya yanlışlığını test etmek ister. Böylece uygulamada hem yöneticinin kendine olan güveni artar hem de olabilecek yanlışları azaltarak risk oranını en aza indirmeye çalışır.

Ancak burada danışmanların bağımsız ve tarafsız olduğu unutulmamalıdır. Danışmanlar yöneticileri haklı çıkarmaya yönelik herhangi bir tutum içine girmemelidir. Böyle bir tutum işletmeleri zarara

(17).Keith DAVIS, *İşletmede İnsan Davranışı*, İ.Ü.İşletme Fak.Yay., 3.b., İstanbul, 1988, S.601.

sokacağı gibi, danışmanlık sistemini de olumsuz yönde etkileyecektir (18).

e)Danışmanlık Süreci Boyunca Öğrenme Sağlama:

Danışmanlar işletmeler için aynı zamanda bir öğretici pozisyonudur. Modern anlamda danışmanlığın bu boyutu önemle vurgulanmaktadır.

Birçok danışan danışmanları sadece problemleri çözüm bulmak amacı ile çağırır aynı zamanda danışmanların problemleri aydınlatmada ve değişimleri uygulamada kullandıkları özel teknik bilgileri ve metodları elde etmek ister. İşletmeye yeni bir kaynak sağlayarak onun tecrübelerinden istifade etmek de bir amaç olarak belirgindir. Böylece işletmeler kendi kendilerine yardımcı olabilecek pozisyona gelmeye çalışır(19).

f) Faydalarının Maliyetten Daha Fazla Olması:

Danışman kullanırken teknik ve öğrenme boyutları dışında finansal yönüde gözönünde tutulur. Danışmanlık hizmeti ücretsiz değildir. Ve büyük danışmanlık projeleri pahalı bir girişimdir; ücretle elde edilebilecek faydalar arasında ilişki bir danışman kullanımında önemli bir faktördür. Prensip olarak elde edilebilecek fayda maliyetten yüksek olursa danışmanlık hizmeti kullanılır. Buna rağmen birçok olayda maliyet ve faydalar tam olarak değerlendirilmeyebilir.

(18). KUBR, a.g.k.,S.4

(19). KUBR, a.g.k.,S.8.

4)Yönetim Danışmanlığı Kullanımını Etkileyen Faktörler

Değişik hizmet için profesyonel bir hizmet ve metot olarak yönetim danışmanlığı, işletmenin ve ekonominin veya iş durumlarının özel bir alanı ile sınırlandırılmaz.

Danışmanlık; gelişmesi esnasında, insan ilişkilerinin varolduğu, çeşitli bölge ve ülkelere yayılmıştır.

a)Ülkenin Ekonomik Gelişme Seviyesi: Yönetim danışmanlığının kullanımı, endüstrileşmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde rekabet ortamının fazla olması, işletmelerin daha büyük çapta ve kompleks yapıda olması ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek problemlerin de büyümesine ve spesifikleşmesine yol açacaktır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin birer açık sistem olarak kabul edilmesi ve uygulamada aynı koşulları paylaşması, onları yönetimde daha dikkatli, daha bilgili ve hızlı olmaya itmektedir(20). Böylece her bir işletme, piyasaya ayak uydurabilmek için devamlı bir değişim içinde olacaktır.

Bütün bu sebeplerin olması, işletmeleri daha uzman, bilgili ve yeni metot ve teknikleri öğrenip uygulamaya itmektedir. Bunların getirilmesi ise, daha çok danışmanlar tarafından uygun bir şekilde yapılmaktadır.

Danışmanlar; teknolojiler, metotlar ve yeni yönetim sistemlerinin yapılması ve dizaynını sağlamaktadır. Danışmanların bilgi ve hünerlerinin uygun bir şekilde kullanılması ile işletmelerin bu açığının giderilmesi, yönetim etkinliğinin ve rekabetin güçlenmesinin bir metodu haline gelmiştir.

(20). Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi, İşletme fakültesi Yayınları, 3.b., İstanbul, 1989, S.114.

Gelişmekte olan ülkelerde ise gelişmiş ülkelerdeki şartların olmaması ve değişimin yavaş oluşu, eldeki imkanların yeterli olmasını sağlayabilmektedir.

Diğer bir deyiş ile işletmeleri değişime zorlayan nedenler azınlıkta kalmaktadır.

Bu ise endüstrileri öncelikli olarak uzmanlık ve bilgiye ve bunlara bağlı olarak da danışmanlık hizmetlerine yabancı bırakmaktadır.

Hızla gelişmekte olan bir ülkede, gelişmeye paralel olarak, danışmanlık hizmetlerinin de yaygınlaştığını görmek mümkündür.

Gelişmekte olan ülkelerde profesyonel danışmanlık, çok yeni bir alandır. Yönetim danışmanlığı, genellikle sanayileşmede, ekonomik ve sosyal alanlarda gelişmekte olan ülkelerde yararlı bir rol oynayabilir.

b)Ülkenin Ekonomik ve Politik Durumu : Sahip oldukları görüş içinde, çok farklı yönlerde danışmanları kullanan özel şirketlerde yönetim danışmanlığı, serbest pazar ekonomilerinde orjini oluşturur. Bunun dışın da danışmanlık hizmetleri yıllar boyunca özel sektörden devlet sektörüne de yayılmıştır. Şu anda genel teşebbüsler olarak devlet yönetimi dolayısı ile hükümet tarafından kontrol edilen yönetim danışmanlığı kullanımı, genel bir uygulama olarak ülkelerde görülmektedir(21).

Merkezi planlamanın geçerli olduğu sosyalist ülkelerde de, danışmanlık bir geçmişe sahiptir. Bütün önemli ekonomik aktivitelerin planlama ve kontrolünün yüksek merkezlerden yapıldığı ve teşebbüslerin otomatik işleyişe bağlandığı zamanlarda, özel danışmanlık hizmetlerine çok az ihtiyaç vardı. Bu durum 1950'li yılları sonlarında değişmeye başlamıştır. Birçok durumda teşebbüs yönetimi

(21). KUBR, a.g.k., S.10.

etkinliği arttırmaya yönelik aktivitelerin alternatif bilgilerini gözönüne alır hale gelmiştir. Daha da ilerisi sektörel idareciler ve diğer merkezi yöneticiler; ekonomik ve finansal analizlere, teknolojik yatırım ve diğer politikaların alternatiflerinin etkinliğini değerlendirmeye önem vermeye başlamışlardır. Buna rağmen, sosyalist ülkelerdeki yönetime paralel olarak, verimli danışmanlık hizmetlerinin işlediği söylenemez.

Sosyalist ülkelerin kaybolduğu günümüzde, bu ülkelerde yaşanan ekonomik kriz, bulundukları durumun dünya ekonomisine ayak uyduramadığını ve buna bağlı olarak da çeşitli alanlarda yeterli bilgi, teknik ve metotlara sahip olamadıklarını göstermiştir. Bunların altında yatan temel etken olarak da, işletmelerin rekabetten yoksun olması ve daha çok bir kapalı sistem olarak işlemelerinde görmemiz gerekir. Bu ülkelerde yaşanan köklü değişimler, danışmalığa olan talebi de arttıracaktır.

Son yirmi yılda oluşan ekonomik reformlar, yönetim danışmanlığı hizmetleri için olan talebin daha da arttırmasını sağlamıştır. Bunlar danışmanlığın temel fonksiyonlarını, araştırma ve geliştirme enstitüleri, eğitim ve öğretim kurumları ve bazı durumlarda ayrı ayrı üniteler olarak özel hizmetleri ortaya çıkarmışlardır(22).

Kısaca; gelişmiş pazar ekonomilerine sahip ülkelerde nispeten yaygın olan danışmanlık hizmetleri, diğer ülkelerde bu yöndeki gelişmeye paralel olarak yaygınlaşma eğilimi göstermektedir, denilebilir.

(22). Marvin R. WEISBOARD, Toward Third- Wave Managing and Consulting, (Basım yeri yok), 1987, S.8.

c)Ekonomik ve Sosyal Aktivite Sektörleri : Danışmanlık hizmetleri geleneksel olarak en çok endüstriyel ve ticari işletmelerde bulunmaktaydı. Fakat danışmanlık hizmetleri bu sektörlerden: taşımacılık, eğlence, bankacılık, sigortacılık ve bunun gibi alanlarda da yayılmıştır. Sosyal organizasyonlar ve hizmetlerin de artması, onları da yapıları ve yönetimleri üzerinde tavsiyeler aramaya itmiştir.

Örneğin, önemli yönetim danışmanlığı hizmetleri; işçi sendikaları, spor klüpleri, sosyal ve dini organizasyonlar ile uluslararası hükümet organizasyonları için yapılmaktadır (23).

Günümüzde yönetim danışmanlığı hizmetleri, yönetim probleminin olduğu, çözümlerinin bulunduğu ve uygulamaların insan aktivitesinin organize edilmiş olduğu bütün sektörlerde yayılmıştır. Özellikle hizmet sektöründeki danışmanlık hizmetleri, daha çok insan kaynakları yönetim ve organizasyonlarına ilişkin olarak verilmektedir. Çünkü sosyal organizasyonlarda insan unsuru, verilen hizmetin temelini oluşturmaktadır.

d)Organizasyonların Büyüklüğü: Geniş organizasyonlar, oldukça çok yönetim deneyimine, farklı yönetim fonksiyonları ve tekniklerinde çalışan özel ve uzman kadrolara sahip oldukları halde, çeşitli konularda bilimsel, gerçekçi ve tutarlı ön tahminler yapmak üzere danışmanlar kullanırlar. Diğer yandan bu tip işletmelerin bazıları, ihtiyaçları ortaya çıktığında acil olarak yardım sağlamak üzere sürekli danışmanlara da sahiptir .

Büyük organizasyonlar yaptıkları işlerle orantılı olarak çok sayıda çalışana sahipken, organizasyonun yapılaşması da karmaşıklaşır.

(23). KUBR, a.g.k., S10.

Böyle bir yapıda kullanılan teknik, yönetim ve bilginin de daha özel olması, bu tip organizasyonları danışman kullanımına itmektedir(24). Büyük organizasyonlar ayrıca rekabet ortamında birer açık sistem olarak işlediğinden, kontrol etmeleri gereken bağımsız değişkenler daha fazla olmalarına rağmen, karıştırıcı veya gözönüne alınmayan oldukça farklı ve değişik faktörleri de içerebilmektedir(25). Bunun için deneyimli ve uzmanlaşmış danışmanlık hizmetine başvurulur. Diğer yandan küçük işletmelere göre bu tip hizmetleri için kullanabilecekleri finansman kaynakları ve imkanları çok daha fazladır.

Küçük işletmelerde bir yönetim danışmanının kullanılmasıyla ilgili karar çok zor verilebilir. Şirket sahibi veya yöneticisi, böyle bir profesyonel hizmeti oldukça pahalı bulabilir, bulunduğu özel durumda dışarıdan bir danışman ile nasıl bir işbirliği yapabileceğini sıklıkla görmemiş olabilir. Buna rağmen, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde artan sayıda küçük işletmeler, özellikle deniz aşırı politikalarında veya özel yönetim tekniklerinin kullanılması için danışmanların hizmetine müracaat ederler.

Bazı yönetim danışmanları, daha çok küçük şirketlerin problemlerinde uzmanlaşmakta ve büyüme planları gibi birçok konuda danışmanlık hizmeti vermektedirler.

5)Yönetim Danışmanlığı Hizmetine Başvurma Zamanı ve Yararları

Bazı işletmeler yönetim danışmanlarını, düzenli olarak kullanmakta ve onları devamlı olarak işletme ile ilgili tutarak çeşitli durumlar için hazır bulundurmaktadırlar.

(24). Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990, S.50-51

(25). Öner ESEN, *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1985, S.60.

Diğer bazı işletmeler, yönetim danışmanlarına ara sıra ve sadece özel bir problem ortaya çıktığında başvururlar. Bir kısım işletmeler ise bu hizmetlerden sınırlı ya da nadiren faydalandıkları halde, bazıları da bu hizmete hiç başvurmamaktadırlar.

Aynı yönetim danışmanı ile devamlı ilişki içinde bulunmanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir(26):

- İşçi-İşveren ilişkileri, yönetim politikaları, bilgi işlem ve personel eğitimi gibi devamlılık gösteren sorunlar için sürekli bir yardım sağlanır.
- İşletme hakkında devamlı bir bilgiye sahip olmak, yönetim danışmanının etkinliğini arttırır ve başlangıç maliyetinden tasarruf sağlar.
- İşletme yöneticileri devamlı ilişki içindeki yönetim danışmanlarının tavsiyelerini kabul etmeye daha fazla yatkındırlar.
- Yönetim danışmanı ile devamlı ilişkide bulunmak, ihtiyaç olduğunda hemen bulunmasını kolaylaştırır.
- İşletme ile uzun süre çalışan yönetim danışmanları, işletmenin daha etkin faaliyet göstermesi konusuna daha fazla ilgi duyar.
- Yönetim danışmanı işletme ile ilgili devamlı değerlendirmeler yaparak, işletme faaliyetleri ile ilgili önceden tahminlerde bulunup işletme içi problemlerin ortaya çıkmasını önleyebilir.

Yönetim danışmanından ihtiyaç ortaya çıkınca faydalanmak yolunu seçen işletmeler, bunun nedeni olarak, işletme içinde faaliyetlerin devamlılığını sağlayacak yeteneğe sahip personelin varlığını göstermektedir. Bu görüşü savunanların, devamlı yönetim danışmanı bulundurmaya yönelttikleri eleştiriler şöyle sıralanabilir:

(26). H.C. EGERTON, J. BACON; Consultants: 'Selection, Use and Appraisal', National, Industrial Conference Board Inc., 1970, S. 11-15.

- Devamlı yönetim danışmanı bulundurmanın maliyeti yüksektir ve mali bir israfa yol açar.
- Devamlı aynı danışmana başvurmak, işletmeyi ona bağımlı hale getirir ve etkin bir örgüt oluşturulmasında sakıncalar yaratabilir.
- Aynı danışman ile sürekli ilişki içinde bulunmak, danışmanın objektifliğini kaybetmesine yol açabilir.
- Bir işletmenin devamlı olarak yönetim danışmanı bulundurması, onun yerine tam zamanlı çalışacak bir uzmanın olması gerektiğini gösteren bir işarettir.
- Yönetim danışmanına başvurmadan önce işletmedeki kaynakları kullanmak ancak başka seçeneklerin olmadığı zaman yönetim danışmanına başvurmak, işletmenin temel politikası olmalıdır.

Sınırlı ya da nadiren yönetim danışmanı kullanan işletmelerin böyle davranmalarının nedeni, bu tür yardıma olan ihtiyacın sık sık ortaya çıkmamasıdır. Bir diğer nedeni ise, yönetim danışmanına görev verildiği zaman, işletmede çalışanların, işletme problemlerini çözerek tecrübe kazanma fırsatından alıkonmalarındır. Bu bakımdan işletme yöneticileri öncelikle kendi personellerinin sorunu çözmek için eğitilmelerini tercih etmektedirler(27).

6)Yönetim Danışmanlığı Hizmetinde Süreç

Bir danışmanlık hizmetinde aşamalar; ön araştırma, giriş, teşhis, planlama, eylem, değerlendirme ve sonuçtan oluşur(28).

(27). EGERTON, BACON, a.g.k., S.11-15.

(28). Birol BUMİN, **Örgüt geliştirme**, Kalite Matbaası, Ankara, 1979, S.46-53.

Ön araştırma aşamasında ne müşteri, ne de danışman beraber çalışmaya karar vermişlerdir. Her iki taraf ta ön verileri toplar, müşteri sorunlarına çözüm arar. Danışman kendi çıkarlarını ve değerlerini gözden geçirir. Çalışmada temel sınırlandırmalar olup olmadığını, genel sistem ve alt sistemler ile müşteri-çevre ilişkilerini, işletme dışından gelenlere karşı tutumları inceler.

Bu aşamada danışmanlık hizmetine başvurmayı gerektiren konunun tüm ayrıntıları ile açık ve net tarifi yapılmalıdır. Danışmanlık hizmetinden sonra alınacak sonuçların uygulanabilirliğinin ve uygulamada işletme yöneticilerinin takip ve kontrolü başarı ile yapabilme olanaklarının saptanması gerekir.

Ön araştırma aşamasında olumlu bir sonuca varılmışsa ve bir sözleşme yapılır ve bu *girişten* sonra aşamaların nasıl oluşturulacağı belirlenir. İki taraf da birçok beklentileri üzerinde bir anlaşmaya varmalıdır. Bu aşamada güvene dayanan bir müşteri danışman işbirliği kurulmalıdır.

Teşhis aşamasında müşteri; sorunlarını, amaçlarını ve kaynaklarını belirtmelidir. Danışman da kendi kaynaklarını ve tecrübelerini kullanarak sorunun varolduğu alt sistem-sistem ilişkisini ortaya koyar. Teşhis için gerekli bilgileri elde etmek için işletme yöneticileri ve personeli ile işbirliği bu aşamada çok önemlidir. Yeni bilgiler toplandıkça sözleşme yeniden gözden geçirilir. Sorunun niteliği ve çözüm için gerekli kaynaklar değişmiş olabilir. Teşhis aşamasından sonra gerçekleştirilmesi istenen amaçların ve atılması gereken *eylem adımlarının planlaması* gelir. *Eylem* aşamasında, geliştirilen en iyi plan uygulamaya konur. Önceki aşamalar başarılı ise eylem aşamasında bir zorluk çıkmaması gerekir.

Böylesi bir değişim projesinin bilimsel değerlemesi, *değerleme aşamasını* eylem aşamasından ayırır. Değerleme, planlama sırasında tanımlanan amaçlara dayalı olarak yapılır.

Danışman müşteri-ilişkileri tanım olarak sürekli değildir, geçicidir. Danışman sorun çözmede müşteriye yardım etmekten çok sorunu kendi başına çözmüş ise **sonuç aşamasında**, müşteri, terkedilmiş ve çaresizlik hissine kapılır. Danışmana bağımlı hale gelir. Bu durumda çok başarılı bir çalışma yapıldığından söz edilemez.

7)Yönetim Danışmanlığının Başlıca İşlevleri

Yönetim danışmanlığı hizmetleri, işletmelerin çeşitli alan ve fonksiyonlarında verilirken, danışanlar aslında danışmanlardan bazı görevleri yapmalarını ister. Bu görevlerin yapılması, danışanın varolan problemlerini ve değişim zorluklarını çözmede temel rol oynayacaktır.

Uygulamada genel olarak yönetim danışmanı; yönetim araştırmaları, özel araştırma ve çalışmalar, tanımlanan problemlere ilişkin çözümler üretmek ve uygulamalara yardım etmek gibi temel görevleri yüklenir.

a)Yönetim Araştırmaları:

Danışmanlar işletmelerde yönetime ilişkin danışmanlık hizmetlerinde çoğunlukla yönetim araştırmaları ile ilişkilidir. Yönetim araştırmaları, danışmanlık hizmetinin tamamını oluşturabileceği gibi, varolan problem veya değişime ilişkin olarak yapılan ve daha çok problemi tanıma, alternatif çözümler oluşturma ve bunları değerlendirme, uygulama sonuçlarına ilişkin feed-back sağlama ve uygulamaları değerlendirmeye ilişkin olarak yapılmaktadır. Bu tip çalışmalar, danışmanlık hizmetinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır ve sonuçları ile direkt tavsiyeler verilebilmektedir.

Danışmanlar, yönetim araştırmaları ile danışanın organizasyon kaynaklarını, verimliliğini, yönetim politika ve şekillerini aydınlatıcı bir gözle araştırarak, güçlü ve zayıf yönleri ile düzgün olarak işlemeyi veya daha ileriye doğru gelişmeyi sağlayacak anahtar problemleri daha dikkatli bir şekilde tanımlamaktadır. Çoğu olayda böyle bir araştırma, danışan ve danışman arasında anlaşmaya varılan, devam eden

araştırmanın sonuçları olarak danışmanlık hizmetinin birinci basamağında yer alıyorsa genellikle kısadır. Geniş organizasyonlara ilişkin olarak tatmin olunmayan düşük performanslarla ilgili bazı kompleks araştırmalar birkaç ay da sürebilir.

Yönetim araştırmalarında çeşitli araştırma teknikleri kullanılabilir. Bu teknikler içinde mülakat, çeşitli psiko-sosyal test uygulamaları ve değerlendirmesi, anket çalışmaları olabileceği gibi danışanın işletmesinden alınan çeşitli veriler ve onların incelenmesi veya sektör ve genel çaplı verilerin araştırması da olabilir. Birincil tipteki teknikler daha çok direkt bir boyut taşıırken, ikincil tiptekiler ise dolaylı tekniklerdir. Her iki tip tekniğin uygulanmasından elde edilecek sonuçların güvenilirliği, kullanılan tekniğin geçerli ve güvenilir olmasına uygun zaman ve koşulda tekniklerin kullanılmasına, deneklerden, uygulatıcıdan ve ortamdan kaynaklanabilecek hataların en aza indirgenmesine sonuçların amaçlara uygun ve doğru olarak değerlendirilmesine bağlıdır(29).

Bu faktörlere dikkat edildiğinde yönetim araştırmaları direkt ve dolaylı olarak danışmanlık hizmetinin sağlanmasında direkt rol oynar.

(29). Ale ARIK, **Psikolojide Bilimsel Yöntem**, İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, 1992, S.178-224.

b)Özel Araştırma ve Çalışmalar:

Yönetim danışmanları, organizasyonların herhangi bir yönetim alanında özel araştırma ve çalışmalar için görevlendirilebilir. Bu tip çalışmalar da genellikle genel problemlerden ziyade işletme açısından özel bir önem ve duruma sahip konular yer almaktadır. Örneğin yeni yatırım imkanları, Pazar araştırma çalışmaları, şirketlerin ürünlerine ilişkin müşteri tutum araştırmaları, uzun dönemli fonksiyonel planlamalar için bilgi toplanması ve analizi veya ham materyallerin işlenmesindeki eğilimlere ilişkin çalışmaları mümkün kılmaktadır.

Bu çalışmalar, bilginin hem toplanması hem de analizinde büyük detay ve derinliğe girebilir. Danışman çalışma raporunu teslim ederek ve danışanla onu tartışarak tamamlar.

c)Tanımlanan Problemlere İlişkin Çözümler Üretmek:

Yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan araştırmalar bazı olaylarda bütün hizmetleri sağlayabilirken, diğerlerinde ilk basamağı oluşturduğunu söylemiştik.

Birçok olayda danışan, problemlerine ilişkin bir araştırmadan daha fazla yardım isteyebilir. Danışan danışmana problemine ilişkin çözümlerin neler olduğunu şirket için yeni bir organizasyon yapısı, bilgi sisteminin tekrar dizaynı, yeni bir ücret sistemi hazırlanması, gözetimciler için bir eğitim programı hazırlanması, yeni bir yer planı ve materyal planı kurulması gibi konularda sorular yöneltebilir. Bu sorularına uygun alternatif çözümler üretmesini isteyebilir(30).

Danışman bu durumda elindeki verilerden yararlanarak, bilgi ve tecrübesi ile organizasyona en uygun çözüm yollarını araştırıp, tavsiye etmek durumundadır.

(30). BONOİYEL, a.g.k., S.35.

d)Uygulamalara yardım Etmek :

Danışman, danışana ilgili konu veya konularda çeşitli tavsiyeler verdikten sonra, bu tavsiyelerin uygulamaya konması sırasında, danışmanın organizasyonda kalması istenebilir.

Danışmanın uygulama sırasında organizasyonda kalmasının istenmesinin değişik sebepleri vardır. Bunlardan birincisi yeni değişimlerle ilgili olarak alınacak yeni personelin seçimidir. Danışman projesini uygularken, onu çalıştırmaya yönelik olarak alınması gereken personeli daha uygun olarak seçeceği düşüncesi bunda etkin rol oynar.

İkincisi, uygulama sonrası proje ve değişimlerle ilgili yeniliklerin işletme personeline öğretilmesidir. Böylece direkt olarak danışmanın konu ile ilgili personeli eğitmesi, dolayısı ile uygulamaların sağlıklı ve verimli olarak yürütmesi amaçlanmaktadır(31).

Üçüncüsü, işletmede çalışanların değişime karşı dirençlerini azaltmak veya yok etmektir.

Bu da yine personeli eğiterek sağlanmaktadır. Bu eğitim, daha çok tutumları değiştirmeye yönelik olacaktır(32).

Dördüncüsü, proje veya değişimlerin uygulanması sırasında meydana gelebilecek problem ve pürüzlerin giderilmesini sağlayarak, sistemin doğru ve uygun bir şekilde organizasyona adapte edilmesini sağlamaktadır. Danışmanın tavsiyeleri uygulanırken, gözönüne alınamayan bazı dış veya iç faktörler sonucu çeşitli problemler ortaya çıkabilir.

(31). BONOİYEL, a.g.k., S.6.

(32). Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 3.b, İstanbul, 1991, S.496.

Bu problemlerin giderilmesi ya da bazı yeniliklerin eklenmesi gerekebilir. Bunun dışında sistem kurulduktan sonra, işleyişinde meydana çıkabilecek aksaklıkların anında giderilmesi de amaçlanmaktadır(33).

8) İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönetim Danışmanlığının Kullanımı

Yönetim Danışmanlığı, yönetim alanında meydana gelen gelişmelere paralel olarak, daha 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 genel danışmanlık hizmeti, daha sonra her bir insan kaynakları yönetim işlevi ile ilgili olarak uzmanlık alanlarına ayrılarak, daha özel bir hizmet haline gelmiştir.

Yönetim Danışmanlığının insan kaynakları yönetiminde kullanılması, insan kaynakları yönetimindeki birtakım gelişmelere bağlı olarak artmıştır. İşletmelerin insan yönüyle ilgili ilgilenilmeye başlanıldığında, personel idaresi altında toplanan; personel kayıtları, düzenlemesi ve işlemleri, iş değerlendirme ve ücretleme gibi problemlerine ilişkin çalışmalar

basit düzeyde yapılmıyordu. Fakat daha sonra bazı temel değişimler, insan kaynakları fonksiyonlarının bu görünüşünü etkileyerek değiştirmiştir(34). Bu değişimler şöyle sıralanabilir:

İlk olarak, insan kaynakları yönetim kavramı işletmelerde birçok yönü ile değişime uğradı. İnsanlar daha eğitilmiş hale gelerek,

(33). WEISBORD, a.g.k., S.6.

(34).KUBR,a.g.k.,S.279.

işlerine daha iyi hazırlandılar. Çalışanların farkındahğı artarak, politik ve hükümet bürolarının konuları ile daha çok ilgilenir hale gelerek, bilgi sahibi olmuşlardır. Değer sistemleri gelişerek, hayata ilişkin beklentileri artmıştır. İşletmelerdeki insan ilişkileri oldukça kompleks hale gelerek farklılaşmış ve yönetimi zorlaşmıştır. İşletmelerdeki bu değişimler;sadece teknolojik değişimleri değil, aynı zamanda çok daha fazla ülkede sosyal hayat ve politikanın demokratikleşmesi, yeni sosyal organizasyonların ortaya çıkması ve baskı gruplarının oluşması gibi birçok sosyal değişimin de anlamlı derecede gerçekleştiğini gösterir(35).

İkinci olarak, iş koşullarını kapsayan, iş ve ücretlere ilişkin hakların artışı yasalarla düzenlenerek, işletme sahipleri ile çalışanlar arasında toplu pazarlık kavramını ortaya çıkarmıştır(36).

Üçüncü olarak işletmelerdeki insan kaynaklarına ilişkin birçok yeni yaklaşım meydana geldi. İnsanlar işletmenin en değerli varlığı olarak kabul edilmeye başlandı ve insanlara karşı olan davranış, onların daha fazla performans göstermesine yönelik motive etme yolları, liderliğin rolü, eğitim ve geliştirmeye yönelik yatırım ve kadro geliştirme sistemlerinin seçimi gibi birçok karar, bu temel yapıdan kaynaklanarak ortaya atılmıştır. Bu, işletme içindeki gruplar ve bireyler arasındaki ilişkilere ve işletmelerin fonksiyonlarına yönelik psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi davranış bilimlerinin uygulanması ve onların avantajlarından yararlanılması ile gerçekleştirilmiştir(37).

(35). KUBR, a.g.k.S.279.

(36). KUBR, a.g.k.S.279.

(37).Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul,1982,C.1.,S.18.

Dördüncü olarak insanın yönetimi, yönetim alanının diğer bölümlerinden farklı olarak, daha fazla kültüre bağlı ve değer yükü olarak tanınmaktadır. Bir ülke veya işletmede standart olarak gözüken bulundurulmuş uygulamalar, başka çevrelerde düşünülmebilir. Hem insan kaynakları uygulamacıları, hem de yönetim danışmanları; eğitimsel, dini, kültürel, sosyal, tarihi ve etnik geçmişleri farklı olan kişilerle çalışırken ve uygulamaları bir çevreden diğerine transfer ederken daha tedbirli olmak zorundadır. Bu farklılıklara ilişkin duyarlılık; uluslararası işlerin artması, gelişmekte olan ülkelerde modern teşebbüs ve organizasyonların gelişmesi, yabancı işçi ve yöneticilerin istihdamının artması ve yönetim eğitimindeki ilerlemeler sonucunda gelişmiştir(38).

Beşinci olarak, önceleri işletmenin sahiplerine kar sağlamanın en büyük amaç olduğu şartlar değişerek artık sosyal görevlerinde bulunduğu görüşü yerini almaktadır. Sadece çalışanlarına değil toplumun diğer kesimlerine de yükümlülüklerinin bulunduğu görüşünün yayılması, işletmelerin daha çok psikososyal bir yapıda görünmeye başlamasına neden olmuştur.

Altıncı olarak, hızlı haberleşme ile birlikte işletmeler kısa süre içinde aynı teknolojiyi kullanabilmektedir. Böylelikle teknoloji rekabet aracı olarak görülme şansını kaybetmiştir. İşletmeler arası rekabette var olan işgücünün daha etkin ve verimli kullanılabilmesi rekabetin en önemli unsuru haline gelmiştir. Bu da insan kaynakları yönetiminin önemini arttırarak teknik ve metodlarındaki gelişmelere öncü olmuştur.

(38).TOSUN,a.g.k.,S.145-147.

Böylelikle insan kaynakları yönetimi; önemin arttığı, yeni taleplerin oluştuğu ve yeni yaklaşımların geliştirildiği bir yönetim alanı haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı açısından bakıldığında bu durum danışmanlara yeni fırsatlar sağlamıştır. Hem insan kaynakları uzmanları, hem de yöneticileri; gittikçe artan insan problemleri ile karşılaşarak işgücü kararlarında alınması gereken tüm faktörlerle ilgili bilginin elde edilmesinin zor olduğunu gördüler. Birçok olayda bağımsız ve objektif bir insan kaynakları danışmanından yardım talep etmek durumunda kaldılar.

Günümüzde yönetim danışmanlığı şirketleri insan kaynakları ile ilgili çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler. Biz konumuzla ilgisi açısından bu faaliyetlerden personel seçim konusunu ele alacağız.

9)Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerin Personel Seçim Faaliyetleri

Danışmanlar yönetici personelde dahil olmak üzere işgücünün değişik kategorilerinin toplanması ve seçimini gerçekleştirmek üzere işletmelere ilgili tavsiyeler sağlamak üzere görevlendirilir. Danışman bir işletmede bu görev üstlendiğinde, özellikle iş yapısına ilişkin gerekli iş tanımlarının var olup olmadığına bakmalıdır. İş tanımları var olup, spesifikasyonları yapılmış olsada insan kaynakları seçme ve yerleştirme işleri için gerekli tedatlara sahip olamayabilir. Veya değişim süreci içinde teknolojiideki veya iş yapısındaki mümkün olan değişimler sonucu yeniden gözden geçirilmeye ihtiyaç duyabilir(39).

(39).ERDOĞAN,İşletmelerde Kişi Değerlemede ... a.g.k., S.191.

Bir işletme büyüdükçe insan kaynakları ile ilgilenme oranı artmaktadır. Bu nedenle seçme ve yerleştirme işlevinin önemi büyük firmalarda daha fazladır (40). Bunun yanında personel seçimi; işgücü planlaması, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve eğitimi ile yakın işbirliğini gerektirir.

Danışmanlar işletmenin amaçlarının çalışanların psikofizyolojik ve sosyal gereksinmelerini paralellik göstermesini sağlamak için yönetim kademelerinin; işletme amaçlarına uygun düşecek personeli seçme beceri ve isabetinin gösterecek şekilde tavsiyeler vermeleri gerekir .

İnsan kaynakları personel seçimi uygulamalarında, aşağıdaki faktörler danışman tarafından gözönünde tutulmalıdır (41):

- a)Seçilecek kişiye işletmede verilecek pozisyonun önemi.
- b)önerilen çalışma süreleri ve sözleşmesini iptal etmenin mümkün olup olmadığı.
- c)Seçecek kişinin kariyer yönetimi,

İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme ile ilgili işletmelerde yapılan birçok hata düzeltilmiştir. Ancak buna rağmen seçimler genellikle iyi bir şekilde yapılmaz. Az sayıda aday ele alınabilir, referanslar kontrol edilmeyebilir.

Adaylarla yapılan görüşmeleri bu işi çok az bilen kişiler yüzeysel olarak yapıp adayları yönlendirebilirler.

Bunun dışında üstlerden gelebilecek baskılar nedeni ile seçime subjektiflik karışabilir. Politik etnik veya diğer faktörler baskı yapabilir.

(40).ERDOĞAN,İşletmelerde Personel Seçimi... a.g.k., S.7.

(41).KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990,S.148.

Yapılan tüm bu hatalar, seçme ve yerleştirme işlevinin hatalı olmasına yolaçtığı gibi organizasyonun ihtiyaç duyduğu gerekli özelliklere sahip olmayan işgücünün istihdamına yol açacaktır. Bu da işletmenin işleyişine sekte vuracaktır. Danışmanın profesyonel sorumluluğu, ona işletmeye en çok yararlı olabilecek sistemi ve işlemleri danışana tavsiye etmesini gerektirir. Fakat buna rağmen danışan, tavsiyelerin kendi kontrolü dışında verilmesinden veya başka nedenlerden dolayı gerçekçi olamadığını düşünerek tavsiyelere uymayı istemeyebilir.

Danışman işletmelere daha objektif seçme işlemlerini veya sistemini getirebilir. Ayrıca seçme işlevini yerine personel için eğitim programı önerebilir veya sürekli ve özel görevlerde istihdam edilecek kişinin seçim hatalarını en aza indirmek amacıyla özel bir dikkat ve gayret gösterebilir.

Bazı danışmanlar yönetim ve teknik işlerde görev alacak personelin seçiminde onları psikoteknik yöntemlerle değerlendirir. Böylece işe en uygun çalışanların seçimi daha objektif ve bilimsel bir yolla yapılabilmektedir. Bu tip değerlendirmelerde özellikle psikososyal test ve anketler kullanılarak, bireyleri şu andaki özellikleri ve potansiyelleri belirlenerek, geleceğe dönük tahminler yapmak mümkün olacaktır(42).

Eğer işletmeler; ilan vererek iş duyurusu yapmak istemiyorlarsa veya özel ve üstün vasıflar gerektiren işler için aday arıyorlarsa bu durumda özel seçim hizmetlerine başvurabilirler.

(42). ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi... a.g.k., S.286.

Özel seçim fonksiyonu; eleman kaynakları ve potansiyel adayları tanımak için ihtiyaç duyulan bağlantıların yapılması ve dosyaların hazırlanmasını, adaylarla ilgili aktif ve metodolojik araştırmaların yapılmasını, onlarla görüşme ve işle ilgilenmelerini sağlamak için kontaklar kurmayı, adayların ilk seçimini yapmayı ve değerlendirmesini, adayların seçim öncesi danışanın görüşmesini hazırlamayı, seçilen aday ve danışanla kontakların sürdürülmesini kapsamaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİNDE PERSONEL SEÇİMİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI: Gelişmiş ülkelerde yönetim danışmanlığı önemli bir yere sahiptir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde de yönetim danışmanlığı hizmetleri önem kazanmaya başlamış ve yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı da gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Özellikle insan unsuru ile uğraşan ve ondan en yüksek verimliliği almaya çalışan insan kaynakları yönetimi ve dolayısı ile işletmelerin, yönetim danışmanlarına olan ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Yönetim uygulama ve teorilerinin hızla gelişmesi ve kompleksleşmesi bu ihtiyacı hızla arttırmaktadır.

Yönetim danışmanlığı konusunun oldukça güncel olması, çalışmamızın konusu olan personel seçimi alanında da danışmanlık şirketlerinin faaliyet göstermeleri, araştırma konusu olarak yönetim danışmanlığı şirketlerinin seçilmesinde etken olmuştur.

Araştırmamızda yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyet çalışmaları, çalıştıkları şirket türleri, danışmanlık şirketlerinin tercih ediliş nedenleri ve personel seçim çalışmaları ile ilgili çeşitli yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- 1 -Yönetim Danışmanlığı şirketlerinin faaliyetleri nelerdir?
- 2 -Bu faaliyetler içinde personel seçiminin yeri nedir?
- 3- Personel seçim süreci ve kullanılan yöntemler klasik süreç ve yöntemlerden farklı mıdır?
- 4-Eleman seçimi amacı ile daha çok hangi tür şirketler başvurmaktadır?
- 5 -Personel seçimi için yönetim danışmanlığı şirketlerinde bu amaçla kurulan özel bir birim mevcut mu?
- 6-Şirketlerin Yönetim danışmanlarını tercih etme nedenleri nelerdir?

Araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlarla bu sorulara açıklama getirmeye çalıştık.

B. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ :

1)Örneklem: Araştırmamızda İstanbul'da faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı şirketleri ele alınmıştır. Yapılan literatür taramasında yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyet çalışmaları içinde insan kaynakları yönetim politikaları, planlama, eğitim, ücret ve maaş yönetimi, performans değerlendirme, seçme ve yerleştirme, iş analizi, iş tanımı, ve iş değerlendirme vb. çeşitli faaliyetler olduğu saptanmıştır. Bazı yönetim danışmanlığı şirketlerinin bu faaliyetlerin tamamını gerçekleştirdiği saptanırken bazılarının da bir kısmını uyguladığı saptanmıştır. Biz konumuzla ilişkisi açısından bir eleme yaparak, faaliyet çalışmaları içinde özellikle personel seçimi olan şirketleri ele almaya çalıştık. Bu amaçla saptanan 40 yönetim danışmanlığı şirketi ile görüşme yapılmaya çalışılmış ancak bu şirketlerden 30'u sorularımızı yanıtlamıştır. Değerlendirmeler, bu 30 şirketten alınan sonuçlar üzerinde yapılmıştır.

2)Ölçüm Aracı ve Uygulama: Araştırma için gerekli literatür tarandıktan sonra araştırmamızda veri toplama aracı olarak bir anket kullanılmıştır. Anketteki sorular, yönetim danışmanlığı şirketleri ile ilgili olarak, bu araştırma için hazırlanmıştır. Anketin uygulanacağı yönetim danışmanlığı şirketleri, daha önce belirtilen çerçevede belirlenerek, 40 yönetim danışmanlığı şirketi ile direkt irtibat kurulmuştur. Araştırmacı tarafından anketler teker teker dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin bir kısmı iki hafta sonra alınmak üzere ilgili kişiye teslim edilirken, bir kısmı da görüşmeyi kabul eden şirketlerde bizzat görüşülerek doldurulmuştur.

Anket formu; genel bilgiler, cevap verene ilişkin bilgiler ve anket soruları olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Anket soruları, toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Bunların bir kısmı kapalı uçlu sorular şeklinde düzenlenirken bir kısmı, açık uçlu sorular şeklinde düzenlenmiştir. Anket sorularının bir kısmı da bilgi almaya yönelik sorulardır.

Anketteki birinci soru, yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyetlerini öğrenmeye yönelik bir sorudur.

İkinci soru, danışmanlığı yapılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanları öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Üçüncü soru, yönetim danışmanlığı faaliyetleri içinde eleman seçiminin yerini öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Dördüncü soru, personel seçimi amacıyla danışmanlık şirketlerine daha çok hangi tür şirketlerin başvurduğunu öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Beşinci soru, danışmanlık şirketlerinin personel seçim sürecini öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Altıncı soru, personel seçimi öncesinde hazırlık çalışmalarının yapıldığını öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Yedinci soru, eleman temini için başvuru kaynakları öğrenmeye yönelik bir sorudur.

Sekizinci soru, personel seçiminde kullanılan yöntemleri öğrenmeye ilişkin bir sorudur.

Dokuzuncu soru, sekizinci sorudaki yöntem / yöntemlerin kullanım nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik bir sorudur.

Onuncu soru, personel seçiminin bir birim tarafından yerine getirilip getirilmediğine ilişkin bir sorudur.

Onbirinci soru, yönetim danışmanlığı şirketi tarafında seçilen elemanın direkt işe başlatıldığı ya da şirketlere öneri götürülüp götürülmediğine ilişkin bir sorudur.

Onikinci soru, işletmelerin danışmanlık şirketlerini niçin tercih ettikleri konusunda danışmanlık şirketlerinin görüşünü almaya yönelik bir sorudur. (Ek-1).

Hazırlanan anket tespit edilen yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından birer tane doldurulmuştur. Anketi cevaplayanların insan kaynakları ile ilgili birimde çalışan bir uzman olması ve personel seçimi çalışmasını yerine getiren kısacası insan kaynakları departmanını temsil edebilecek bir uzman olması talep edilmiştir.

C.VERİLERİN ANALİZİ: Araştırmacı tarafından gerek yönetim danışmanlığı şirketleri ile bizzat görüşülerek doldurulan anket formları, gerekse daha sonra alınmak üzere şirketlerdeki ilgili kişiye teslim edilen anket formları tek tek değerlendirmeye alınmış, verilerin tasnif ve analizi yapılmıştır. Araştırmamızda gerekli olan yerlerde frekans ve yüzde dağılım tabloları gibi istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. Anketin içeriği ve özellikle cevaplayıcı sayısı, sözü edilen tekniklerle, yetinilmesi sonucunu vermiştir.

D.BULGULAR ve DEĞERLENDİRME: Araştırmamızda değerlendirmeler, 30 yönetim danışmanlığı şirketinden alınan sonuçlar üzerine yapılmıştır.

Elde edilen bulgular anket formunun içeriğine bağlı olarak üç bölümde değerlendirilmiştir.

İlk bölümdeki bulgular yönetim danışmanlığı şirketleri ile ilgili genel bilgileri içermektedir. Bunlar danışmanlık şirketlerinin faaliyet sürelerini, şirketlerde çalışan sayısını tespit etmeye yöneliktir. Buna göre, anketi cevaplandıran danışmanlık şirketlerinin iş hayatında bulunma yılları 2-7 yıl ile 10 yılın üstünde olarak değişmektedir. Bu sonuçlar bize yönetim danışmanlığının ülkemizde henüz yeni ve gittikçe gelişen bir faaliyet alanı olduğunu göstermektedir ayrıca faaliyet süresi en fazla olan şirketlerin yabancı kökenli şirketler olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmadan elde ettiğimiz başka bir bulgu danışmanlık şirketlerinde çalışan sayısına ilişkindir. Buna göre danışmanlık şirketlerinde çalışan sayısı 3-15, 20-45,100-250 rakamları arasında değişmektedir. Şirketin faaliyet süresi arttıkça çalışan sayısının buna paralel olarak arttığı ayrıca yabancı kökenli danışmanlık firmalarında çalışan sayısının Türk firmalarına göre daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan anketi cevaplayana ilişkin bilgilerle danışmanlık şirketlerinde çalışanların yaş ortalaması bulunmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anketi cevaplandıranlardan %26'sı; 20 yaş ve üstü, %23.4'ü; 30 yaş ve üstü, %30'u; 40-50 yaş arası ve %20'si 50 yaş ve üstü yaşları arasındadır. Anket çalışması sırasında anketi cevaplandıracakların insan kaynakları alanında bilgili ve bu alanda çalışan uzman olmaları istenmiştir. Çalışanların yaş ortalamasına bakıldığında ortalamanın, orta yaş ve bunun üzerinde olduğunu görüyoruz. Bu da danışmanlık şirketlerinde

Çalışanların işlerinde deneyimli kişiler olduklarını dolayısıyla danışmanlığın bilgi ve tecrübe gerektiren bir meslek olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlıyor.

İkinci bölüme ilişkin elde ettiğimiz diğeri bir sonuç anketi cevaplandırılanların eğitime yöneliktir. Anket sonuçlarına göre anketi cevaplayanların %73.4'ü yüksekokul ve üniversite mezunu, %26.6'sı ise yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahiptir. Buna göre danışmanlık şirketleri eğitilmiş insanları bünyesinde toplayan şirketlerdir. Çünkü danışmanlık bilgi gerektiren bir meslektir. Danışmanın danışanın sorularına çözümler üretebilmesi, bilgi bakımından destekleyebilmesi için sürekli kendini geliştirmesi, yenilemesi gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilmesi ise herşeyden önce bir bilgi birikimi ve bu bilginin nasıl kullanılacağıının bilinmesini gerektirmektedir. Bu sonuçların temelinde eğitim yatmaktadır. Sonuç olarak danışmanlık bilgi ve dolayısı ile eğitim gerektiren bir meslektir.

Anket formuna ilişkin üçüncü bölümde 12 anket sorusuna verilen cevaplarla ilgili bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu bölüme ilişkin çalışmaya bundan sonraki bölümde yer verilmiştir.

Yapılan araştırmada uygulama sayısının az olması sonucunda analiz edilen verilerin güvenilirliği daha düşüktür. Ve genellemesi de sadece personel seçimi yapan yönetim danışmanlığı şirketleri için geçerlidir. Uygulama sayısının az olması yanında anketin yapısından dolayı; ileri istatistiki analizlerin yapılması mümkün olmamış ve bunun sonucunda farklı yönde yorum yapabilme imkanımız olmamıştır.

Tablo 1: Yönetim Danışmanlığı Olarak Yürütülen Faaliyetler

Şirket Sayısı	İ.K. Yönetim Politikaları	İ.K. Planlama	İ.K. Eğitim	Ücret Maaş Yönetimi	Performans Değerleme	Personel Seçimi	İş Tanımı İş Analizi İşdeğerleme
1.						*	
2.	*	*	*			*	
3.	*	*	*	*	*	*	*
4.	*	*				*	*
5.			*		*	*	*
6.	*	*	*	*	*	*	*
7.	*					*	*
8.			*			*	*
9.	*	*				*	
10.						*	
11.						*	
12.	*	*				*	
13.	*	*	*	*	*	*	*
14.	*	*	*	*	*	*	*
15.	*		*			*	*
16.					*	*	*
17.	*					*	
18.	*	*				*	*
19.	*	*		*	*	*	*
20.	*	*		*	*	*	*
21.	*	*		*	*	*	*
22.			*			*	
23.	*	*			*	*	
24.	*	*	*	*	*	*	*
25.	*	*	*	*	*	*	*
26.	*	*				*	
27.	*	*	*			*	*
28.	*				*	*	*
29.	*	*				*	
30.		*		*		*	
Toplam	22	19	12	10	13	30	18

Yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından yürütülen faaliyetlerin başında personel seçimi gelmektedir. Araştırma yapılan otuz şirkette de bu faaliyet yerine getirilmektedir. Personel seçim çalışmasını; insan kaynakları yönetim politikaları, insan kaynakları planlama, iş analizi-iş tanımları-iş değerlendirme çalışmaları, insan kaynakları eğitim, performans değerlendirme ve ücret ve maaş yönetimi izlemektedir.

Tablo 1’de sadece üç şirketin faaliyetleri personel seçimi ile sınırlı iken diğer şirketlerin faaliyetlerinin birden fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetim danışmanlığı şirketlerinden altı tanesi ankette belirtilen yedi faaliyeti de yerine getirmektedir.

Bu tablodan elde edilen verilere göre yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyet alanlarının yüzde dağılım hesaplamaları tablo 2’de düzenlenmiştir.

Tablo 2: Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Faaliyet Alanları

Faaliyetler	İ.K.Y.			İ.K.P.			İ.K.E			Ü.M.Y			P.D.			P.S.			İ.T.,İ.A: İ.D.		
	*	d	t	*	d	t	*	d	t	*	d	t	*	d	t	*	d	t	*	d	t
		ğ	o		ğ	o		ğ	o		ğ	o		ğ	o		ğ	o		ğ	o
		e	p		e	p		e	p		e	p		e	p		e	p		e	p
		r	a		r	a		r	a		r	a		r	a		r	a		r	a
		m	m		m	m		m	m		m	m		m	m		m	m		m	m
Şirket Sayısı	22	8	3	19	11	3	12	18	3	10	20	3	13	17	3	30	--	30	18	12	30
Yüzde %	73	27	1	63	37	1	40	60	1	33	67	1	43	57	1	1	--	1	60	40	1
			0			0			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0			0			0

İ.K.Y: İnsan Kaynakları Yönetim
İ.K.P: İnsan Kaynakları Planlama
İ.K.E: İnsan Kaynakları Eğitim
Ü.M.Y: Ücret, Maaş yönetimi

P.D: Performans Değerleme
P.S: Personel Seçimi
İ.T: İş tanımı
İ.A: İş Analizi
İ.D: İş Değerleme

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyetlerinin başında personel seçimi gelmektedir. 30 şirketin tamamında bu faaliyet yerine getirilmektedir.

Personel seçiminden sonra en fazla uygulanan çalışma, insan kaynakları yönetim politikalarıdır. Bu faaliyeti yerine getiren şirket sayısı 22'dir ve diğer şirketlere göre yüzdesi %73'tür.

İnsan kaynakları planlama çalışması 19 şirkette uygulanırken diğer şirketlere göre yüzdesi %63'tür.

İş tanımı, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmaları 18 şirket tarafından yerine getirilmekte diğer şirketlere göre bu faaliyetlerin yüzdesi % 60'tır.

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyetleri arasında en az yer tutan ücret, maaş yönetimidir. 30 şirketten sadece 10 şirket bu faaliyeti yerine getirmektedir.

Tablo 3: Yönetim danışmanlığı Şirketlerinin faaliyet Sayıları

Faaliyet Sayısı	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Toplam
Şirket sayısı	3	2	9	6	1	3	6	30
Yüzde %	10	6	30	20	4	10	20	100

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyet sayılarının tespitinde toplam yedi faaliyet baz alınmıştır. Bunlar insan kaynakları yönetim politikaları, insan kaynakları planlama, insan kaynakları eğitim, ücret ve maaş yönetimi, performans değerlendirme, personel seçimi, iş tanımı, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarıdır.

Tablo 3'e göre yedi faaliyetin tamamını yerine getiren 30 şirket içinde sadece 6'sıdır. Sadece tek faaliyeti yerine getiren 3 şirket vardır. Bu şirketler genelde personel seçimini uygulamaktadır.

Şirket sayısının en fazla yoğunluk kazandığı faaliyet sayısı 3'tür. Üç faaliyeti yerine getiren şirket sayısı 9'dur. Bu faaliyetler içinde genellikle personel seçimi, insan kaynakları yönetim politikaları ve iş tanımı, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmaları yer almaktadır.

Yönetim danışmanlığı şirketleri tek alanda faaliyet gösteren şirketler değildir. Özellikle insan kaynakları ile ilgili çeşitli konularda yoğunlaşmışlardır. Sonuç olarak danışmanlık şirketleri; faaliyet sayıları ister tek olsun ya da baz alınan yedi faaliyette de yoğunluk kazansınlar personel seçimi bu faaliyetler içinde yer alan temel çalışma haline gelmiştir.

Bu sonuç bize yönetim danışmanlığı şirketlerinin şirketlere öncelikle personel seçimi ile ilgili konularda yardımcı olduklarını bu da bu alandaki ihtiyaç ve talebin fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Danışmanlık Hizmeti Veren Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Şirket Sayısı	HİZMET	SANAYİ	TİCARET
1.	*	*	*
2.	*		
3.	*	*	*
4.	*		
5.	*		*
6.	*		
7.	*	*	*
8.	*		*
9.	*		
10.	*	*	*
11.	*	*	*
12.	*		*
13.	*		
14.	*		*
15.	*		*
16.	*	*	*
17.		*	
18.	*		
19.	*	*	*
20.	*	*	*
21.	*		*
22.	*		*
23.	*	*	*
24.	*	*	*
25.	*	*	
26.	*		
27.	*	*	*
28.	*	*	*
29.	*		*
30.	*	*	*
Toplam	29	15	21

Anket çalışmasından elde edilen sonuca göre danışmanlık şirketleri hizmet, sanayi ve ticaret sektörlerinin üçünde de faaliyet göstermektedir. 29 şirket; hizmet sektöründe faaliyet gösterirken 15 şirket; sanayi sektöründe, 21 şirket; ticaret sektöründe çalışmaktadır. Bu sonuçlar danışmanlık şirketlerinin tek sektörde çalışmadıklarını birden fazla sektörde faaliyette bulunduklarını göstermektedir. Danışmanlık şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörler ve yüzde dağılımları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Danışmanlık Şirketlerin Hizmet Verdikleri Sektörlerin % Dağılımı

	Hizmet	Sanayi	Ticaret	Hiz./san.	Hiz./Tic.	Tic./San.	Hiz./Tic./San.	Toplam
Şirket Sayısı	8	1	–	1	7	–	13	30
Yüzde %	27	3	–	3	23	–	44	100

Danışmanlık şirketlerinden 1'i sadece sanayi sektöründe hizmet verirken yine 1 şirket hem hizmet hem sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir.

Sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirket sayısı 8'dir. Hem hizmet hem de ticaret sektöründe 7 şirket yer almaktadır.

En fazla şirket sayısı, üç sektörde de hizmet veren şirketlerin yer aldığı bölümdür. 13 şirket hizmet, ticaret ve sanayi olmak üzere üç sektörün de yer aldığı bölümdür.

Sadece ticaret ve ticaret/sanayi sektörlerinde hizmet veren danışmanlık şirketi görülmemektedir. Buna karşın üç sektörde faaliyet gösteren şirket sayısının fazla olması danışmanlık hizmetlerine olan talebin arttığını göstermektedir.

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet veren şirket sayısının 8 olması, yönetim danışmanlığı hizmetlerinin, hizmet sektöründe hızla geliştiğini göstermektedir.

Tablo 6: Faaliyet Çalışmaları İçinde Eleman Seçiminin Yeri Nedir?

Verilen Yanıtlar	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Daha Az Önemli	Toplam
Şirket Sayısı	20	4	4	2	30
Yüzde %	67	13	13	7	100

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyetleri içinde eleman seçimi çalışması; yapılan sıralamada %67 oranı ile çok önemli bir faaliyet olarak ilk sırayı almaktadır. Bu oranı % 13 oranları ile önemli, az önemli ve % 7 oranı ile daha az önemli bir faaliyet olarak şirket faaliyetleri içinde yer aldığını görüyoruz.

Bu çalışmadan elde edilen sonuca göre; danışmanlık şirketlerinde eleman seçimi çok önemli bir faaliyettir.

Tablo 7: Personel Seçimi Amacı İle Hangi Tür Şirketler Başvuru Yapmaktadır?

Verilen Yanıtlar	Yabancı Kökenli	Yeniden Yapılanan	Bilgi	Her Türü	Toplam
Şirket Sayısı	10	15	1	4	30
Yüzde %	33	50	4	13	100

Danışmanlık hizmeti veren şirketlere daha çok personel seçimi amacı ile yeniden yapılanan şirketler başvuru yaparken yabancı kökenli ve her türlü şirket sıralamayı etmektedir. Yeniden yapılanma ile işletmelerin kullandıkları eski sistem ve yöntemler yenilenmekte veya geliştirilmektedir. Bu değişim insan kaynaklarında da kaçınılmazdır. Organizasyon yapılarının ve iş tanımlarının yenilenmesi yeni personel gerektirebilir. Bu gelişmeler danışmanlık şirketlerine başvurmayı gerektirir. Bu da % 50 gibi yüksek bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin ortaya çıkışı , gelişimi ve kullanımı gelişmiş ülkelerde ülkemize göre çok daha eski ve yaygın bir kavram olması gibi nedenlerden dolayı yabancı firmaların Türk firmalarına göre yönetim danışmanlığı şirketlerine personel seçimi amacı ile başvuru yapan şirket türleri arasında ikinci sırayı aldıkları görülmektedir.

Personel Seçim Sürecinizi Kısaca Anlatınız?

Araştırma yapılan 30 şirkette personel seçim süreci genel olarak şu şekilde uygulanmaktadır. Başvuru yapan şirketlerin talebi üzerine danışmanlık şirketleri öncelikle kendi portföylerini araştırarak talep edilen niteliklere sahip eleman olup olmadığını araştırıyorlar eğer yoksa bu durumda ilan hazırlanıyor. Yapılan başvurular bir elemeye tabi tutularak ön görüşmeler yapılıyor ve şirketlere öneri sunuluyor. Seçim aşaması her zaman başvuru yapan şirkete bırakılıyor. Bu çalışmaya ilave olarak sadece beş şirkette ön görüşme sırasında yabancı dil testi ve psikoteknik test uygulanmaktadır.

Anket çalışması yapılan 30 şirkette yukarıdaki personel seçim süreci aynen uygulanmaktadır. Bu çalışma klasik seçim süreci ile yönetim danışmanlığı yapan şirketleri personel seçim süreçlerinin aynı olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Personel Seçimi Öncesinde Birtakım Ön çalışmalar Yapılıyor Mu?

Verilen Yanıtlar	EVET	HAYIR	Toplam
Şirket Sayısı	30	0	30
Yüzde %	100	0	100

Personel seçimi öncesinde yönetim danışmanlığı şirketleri çeşitli ön çalışmalar yapmakta ön çalışma yapmayan şirket analiz sonuçlarında görülmemektedir. Anketten elde edilen sonuç personel seçiminin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için şirketlerin personel seçimi öncesinde ön çalışmalar yaptığını göstermektedir.

Tablo 9: Elemanlar Hangi kaynaklardan Sağlanıyor?

Verilen Yanıtlar	Genel Başvurular	Gazete İlanları	İ.K. Portföyü	Toplam
Şirket Sayısı	30	30	30	30
Yüzde %	100	100	100	100

Yönetim danışmanlığı şirketleri personel seçimi için gerekli olan elemanları genel başvurular, gazete ilanları ve İ.K. Portföyü olmak üzere her 3 kaynaktan da sağlamaktadır. Bu kaynakların önem derecesi aynı orandadır.

Tablo 10: Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Şirket Sayısı	Genel Bilgi Yöntemi	Test Yöntemi	Mülakat	Grup Tartışmaları
1.	*	*	*	
2.			*	
3.	*	*	*	*
4.			*	
5.	*	*	*	
6.			*	
7.	*		*	
8.			*	
9.			*	
10.	*	*	*	
11.	*		*	
12.			*	
13.			*	
14.			*	
15.			*	
16.	*		*	*
17.			*	
18.			*	
19.	*		*	*
20.	*	*	*	
21.			*	
22.			*	
23.	*		*	
24.			*	
25.	*		*	
26.	*		*	
27.		*	*	*
28.			*	
29.		*	*	
30.			*	
Toplam	12	7	30	4

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre personel seçiminde en fazla mülakat yöntemi kullanılmakta bu yöntemi; genel bilgi sınavı, test yöntemi ve grup tartışmaları izlemektedir. Aşağıdaki tabloda yukarıda elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak, yöntemler arasında daha fazla karşılaştırma yapma olanağı doğmuştur.

Tablo 11: Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemlerin % Dağılımı

Kullanılan Yöntemler	Mülakat	Bilgi Test Mülakat	Bilgi Test Mülakat Grup T.	Bilgi Mülakat Genel B. G	Test Mülakat	Bilgi Mülakat	Toplam
Şirket Sayısı	16	4	1	3	2	4	30
Yüzde %	53.5	13.3	3.3	10	6.6	13.3	100

Personel seçiminde kullanılan yöntemlerin başında % 53.5 oranı ile mülakat yöntemi gelmektedir. Mülakat yöntemini tek yöntem olarak uygulayan şirket sayısı 16'dır. Mülakat dışında tek başına uygulanan başka bir yönteme rastlanılmamıştır. Bu verilerin dışında mülakatın diğer personel seçim yöntemlerini destekleyici ve tamamlayıcı bir fonksiyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Personel seçiminde bilgi-test-mülakat ve mülakat-test yöntemlerinin % 13.3 gibi bir oranla mülakat yönteminden sonra en fazla kullanılan yöntemler olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu yöntemler bir arada kullanılarak daha etkin ve objektif bir seçim sonucu elde etme amacı güdülmektedir.

Tablo 12: Bu Yöntem/Yöntemlerin Kullanılış Nedenleri

	Doğru Seçim	Kullanılırlık	Ölçme	Yorumsuz	Toplam
Şirket Sayısı	23	4	2	1	30
Yüzde %	77	13	6	4	100

Danışmanlık şirketleri tercih ettikleri yöntemlerin nedenini öncelikle doğru seçim yapabilmek amacı ile kullandıklarını açıklamıştır. 23 şirket doğru seçim yapabilmek amacı ile yöntemleri kullanırken, 4 şirket kullanışlılık açısından bu yöntemleri tercih etmektedir. 2 şirket ise doğru bir ölçüm yapabilmek amacını güderken, 1 şirket ise kullandığı yönteme ilişkin yorum getirmemiştir.

Personel seçiminde kullanılan yöntem/yöntemlerin amacı doğru ve yerinde seçim çalışması yapılmasını sağlamaktır.

Tablo 13: Personel Seçimi İle İlgili Biriminiz Var mı ?

	Evet	Hayır	Toplam
Şirket sayısı	24	6	30
Yüzde %	80	20	100

Yönetim danışmanlığı şirketlerinde personel seçimi çalışmaları ile ilgili birimler % 80 gibi bir oranla mevcuttur.

Personel seçimi yönetim danışmanlığı şirketlerinde ilgili birimler tarafından yerine getirilen bir faaliyettir.

Tablo 14: Seçilen Eleman Hemen İşe Başlatılıyor mu?

	Evet	Hayır	Toplam
Şirket Sayısı	—	30	30
Yüzde %	—	100	100

Yönetim danışmanlığı şirketlerinde izlenen çalışma sistemi şu şekildedir: ön görüşme çalışması danışmanlık şirketleri tarafından yerine getirilip şirketlere öneri sunulmaktadır.

Böylelikle personel seçiminde son görüşme ve karar aşaması şirketler tarafından yerine getirilmektedir.

Yönetim danışmanlığı şirketleri adaylarla şirketi karşı karşıya getiren aracı kurum konumundadır.

Tablo 15: Şirketlerin Yönetim Danışmanlığı Şirketlerini Tercih Nedenleri

Şirket Sayısı	Uzman Yetersizliği	Zaman tasarrufu	Geniş Portföy İmkânı	Baskıları Önlemek
1.	*	*	*	*
2.	*	*		
3.	*		*	*
4.		*		
5.	*	*		*
6.	*		*	
7.		*	*	
8.	*			*
9.		*	*	
10.	*			*
11.	*			
12.		*	*	
13.	*			
14.	*	*	*	*
15.	*			
16.	*	*	*	*
17.	*		*	
18.		*	*	
19.	*	*		*
20.	*		*	*
21.	*	*		*
22.	*		*	
23.	*	*		
24.	*	*	*	
25.	*	*		
26.		*		
27.		*	*	
28.		*	*	
29.		*		
30.		*	*	
Toplam	20	20	15	10

Anket çalışması sonucunda elde edilen bilgilere göre danışmanlık şirketlerine 20 şirket uzman yetersizliği ve zaman tasarrufu sağlamak amacı ile başvurmuştur. Ayrıca 15 şirket danışmanlık şirketlerinin geniş portföy imkanından yararlanmak amacı ile başvururken, 10 şirket personel seçiminde üst yönetimden gelecek baskıları önlemek amacı ile danışmanlık şirketlerini tercih etmektedir.

Aşağıdaki tabloda şirketlerin, danışmanlık şirketlerini tercih nedenleri yüzde dağılımları ile gösterilmiştir.

Tablo 16: Şirketlerin Y.D. Şirketlerini Tercih Nedenleri % Dağılımı

Tercih Nedenleri	Uzman yetersizliği			zaman tasarrufu			Geniş portföy imkanı			baskıları önlemek		
	*	diğer	Top.	*	diğer	Top.	*	diğer	Top.	*	diğer	Top.
Şirket sayısı	20	10	30	20	10	30	15	15	30	10	20	30
yüzde %	67	33	100	67	33	100	50	50	100	33	67	100

Şirketlerin yönetim danışmanlığı şirketlerini tercih etmelerinin nedenlerinin başında uzman yetersizliği gelmektedir.20 şirketin bu nedenle danışmanlık hizmetlerinden yararlandığını görüyoruz.

Diğer bir tercih sebebi olarak zamandan tasarruf etmek gösterilmiştir. Bu amaçla başvuran şirket sayısı gene 20'dir.

Ankete katılan 15 şirket;danışmanlık şirketlerinin geniş portföy imkanlarından yararlanmak amacı ile bu şirketleri tercih ederken 10 şirket; tercih nedeni olarak üstlerden gelebilecek baskıları önlemek olarak göstermiştir.

Şirketlerin danışmanlık şirketlerini tercih etmelerinin başında insan kaynakları konusunda uzman çalışanlarının olmaması dolayısı ile personel seçim çalışmasını yerine getirecek yeterli uzmanın olmaması ve personel seçiminin oldukça uzun zaman alması gibi nedenlerden dolayı danışmanlık şirketleri tercih edilmektedir.

II. SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüz işletmelerin etkililiğini ve devamlılığını sağlayan faktör, insan unsuru olarak kabul edilmektedir.

Bir işletmelerin bünyesinde toplayacağı tüm araç ve gereçleri tanımak için geliştirilen önemli teknik ve ekonomik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucu her işletme kendisine uygun teknolojiyi bünyesinde toplamaya çalışacaktır. Teknoloji yalnız başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyecektir. Çünkü günümüzde sağlanan gelişmelerle yeni teknolojiler başka işletmelerde aynı zamanda kullanabilmektedir. Kısaca gelişmiş teknoloji yalnız başına yeterli bir unsur olmaktan çıkmış, işe ve işletmeye uygun personel bulmak işletmeler arası rekabetin temel unsuru haline gelmiştir.

Personel seçimi, iş için başvuran adaylar arasından insangücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlevidir. Personel seçiminin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan elemanların saptanmasıdır. Böylelikle işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesi ve personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşulu sağlanmış olur.

Personel seçiminde başarılı ve isabetli karar verme diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu nedenle personel seçimine geçmeden önce birtakım hataların oluşmaması için ön çalışmalar yapmak seçimin başarısını arttıracaktır.

Personel seçiminin amacı, iş ile personel arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Buna göre; öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Bu amaçla yapılan çalışmalar içinde yeralan iş analizi çalışması, iş tanımlarının çıkarılması, işin bireysel özelliklerinin saptanması ve personel planlaması

alışmaları, personel seçiminin yerinde ve sağlıklı yapılabilmesi için yapılmasını gereken ön çalışmalardır.

Bu çalışmalardan sonra işletme aday havuzu oluşturarak potansiyel işgücü belirlenecektir. Daha sonra çeşitli yöntemler kullanarak bu potansiyel işgücü içinden işletmeye en uygun elemanı bulmak amaçlanacaktır.

İşletmelerde personel seçimi personel ya da insan kaynakları bölümleri tarafından yerine getirilen bir çalışmadır. Ancak yeni gelişmeler ve yaşanan koşullar, yönetim danışmanlarına olan ihtiyacı arttırmıştır. Bugün danışmanlardan özellikle insan kaynakları alanında etkin bir biçimde yararlanılmaktadır.

Yönetim Danışmanlığı; yöneticilere analiz yapma ve uygulamalı problem çözme, başarılı yönetim uygulamalarını bir teşebbüsten diğerine tranfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet olarak tanımlanabilir.

Yönetim danışmanlığı birtakım özelliklere sahiptir. Bunlar: bağımsız bir hizmet olması, bir danışma hizmeti olması, uygulamalı yönetim problemleri ile ilgili profesyonel bilgi ve hüner sağlayan bir hizmet olması ve zor yönetim problemlerine ilişkin mucize çözümler sağlayan bir hizmet olmadığıdır.

Yönetim danışmanlığı, işletmeler tarafından çeşitli nedenlerle kullanılır. Bunlar;  zel bilgi ve hüner sağlama, geçici bir duruma ilişkin profesyonel yardım sağlama, tarafsız bir görüş açısı sağlama, yönetim kararlarını sınama, danışmanlık süreci boyunca öğrenme sağlama ve faydaların maliyetten daha fazla olmasıdır.

Yönetim danışmanlığının önem kazandığı bir alan da insan kaynakları yönetimidir. Özellikle personel seçimi konusunda danışmanlık şirketlerinin faaliyetleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Yönetim Danışmanlığı şirketlerinde personel seçimi; eleman kaynakları bulmak, iş analizinde danışanlara yardımcı olmak, adaylarla ilgili ön görüşmeleri yapmak ve şirketlere aday sunmak konularını kapsamaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda; Yönetim danışmanlığı şirketlerinin faaliyetlerinin başında personel seçiminin geldiği görülmektedir. Bunu insan kaynakları yönetim politikaları, planlama, iş tanımı, iş analizi, iş değerlendirme çalışması, eğitim, ücret ve maaş yönetimi takip etmektedir(bkz. Tablo 1/2). Bu da göstermektedir ki danışmanlık şirketleri öncelikle personel seçimi ile ilgili konularda şirketlere tavsiye ve uygulamalarda bulunmaktadır. Ülkemizde işletmelerin özellikle personel seçimi konusunda eksiklerinin fazla olduğu, ortaya çıkan ihtiyaç ve talebi danışmanlık şirketleri vasıtası ile karşılamaya çalıştıklarını göstermektedir.

Yine araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlara göre danışmanlık hizmeti veren şirketler daha çok hizmet sektöründe faaliyet göstermekte bu sektörü sanayi ve ticaret sektörleri takip etmektedir(bkz. Tablo 4/5). Bu da yönetim danışmanlığının hizmet sektöründe hızla geliştiğini göstermektedir. Günümüzde yönetim danışmanlığı hizmetleri, yönetim problemlerinin oluştuğu, çözümlerinin bulunduğu ve uygulamaların insan aktivitesinin organize edilmiş olduğu bütün sektörlerle yayılmıştır. Özellikle hizmet sektöründeki danışmanlık hizmetleri, daha çok insan kaynakları alanında verilmektedir. Çünkü sosyal organizasyonlarda insan unsuru, verilen hizmetin temelini oluşturmaktadır.

Personel seçimi amacı ile danışmanlık hizmetlerine başvuran şirketlerin daha çok yeniden yapılanmakta olan ve yabancı kökenli şirketler olduğu verileri elde edilmiştir (bkz. Tablo 7).

Yeniden yapılanmanın amacı gelişim ve değişimin her yerde yaşanması ile işletmelerin iş hayatında kalabilmeleri ve kalıcı olabilmeleri için kullandıkları eski sistem ve yöntemlerin yenilenmesidir.

Bu değişim ihtiyaç ve şirket organizasyonuna göre insan kaynaklarında da kaçınılmazdır. Yeniden yapılanma ile işletmenin organizasyon yapısı, personel planlaması, işlerin ve görevlerin tanımlamasına ilişkin bilgiler, gözden geçirilecek veya yenilenecektir. Bu aşamada ortaya yeni veya işlevleri artan iş tanımları çıkabilir. Bu durum şirkete yeni personel alımını gerektirir. İşletmeler bu ihtiyaçlarını geniş bir kaynaktan ve çok fazla zaman harcamadan karşılamak için danışmanlık şirketlerinden faydalanabilirler.

Yabancı kökenli şirketlerin danışmanlık şirketlerine personel seçimi amacı ile başvuranlar arasında ikinci sırada görmekteyiz. Gelişmiş ülkelerde, ülkemize göre danışmanlık hizmetlerinin ortaya çıkışı ve gelişimi daha eskidir. Dolayısı ile kullanımı daha yaygındır. Bu nedenle yabancı kökenli firmalar sıralamada ikinci sırayı almıştır.

Yine araştırma sonucunda danışmanlık şirketlerinin personel seçim sürecine ilişkin elde ettiğimiz verilerle klasik personel sürecini karşılaştırdığımızda şu şekilde bir sonuç ortaya çıkmıştır:Yönetim danışmanlığı şirketleri danışmanlıklarını yaptıkları şirketlerden gelen talep karşısında, talep edilen niteliklere sahip elemanları bulmak için öncelikle kendi portföylerini araştırıyorlar. Talep edilen niteliklere sahip eleman kendi portföylerinde yer almıyorsa bu durumda ilan verilerek, uygun eleman bulunmaya çalışılıyor. Bu amaçla n görüşmeler danışmanlık şirketleri tarafından yerine getirilip, şirketlere öneri götürülmektedir.

Çoğu yönetim danışmanlığı şirketinde personel seçimi öncesinde: iş analizi, iş tanımı gibi n çalışmalar yerine getirilmektedir(bkz. Tablo 8). Personel seçiminin sağlıklı ve başarılı bir şekilde sonuçlanması için danışmanlık şirketleri bu tür n çalışmalar yapmaktadır. Bu da danışmanlık şirketlerinin bu konudaki ciddiyetlerini ortaya koymaktadır.

Danışmanlık şirketlerinde gerekli elemanlar; genel başvurular, ilanlar ve insan kaynakları portföyünden sağlanmaktadır. Bu kaynakların önem derecesi aynı orandadır(bkz. Tablo 9).

Personel seçiminde danışmanlık şirketleri özellikle mülakat yöntemini kullanmakta, bu yöntemi yabancı dil sınavı ve genel bilgi sınavı takip etmektedir. Genellikle tek yöntem tercih edilmeyip objektif bir sonuç alınabilmesi için çeşitli yöntemler birarada kullanılmaktadır(bkz. Tablo 10/11). Bu yöntemlerin tercih ediliş nedeleri olarak öncelikle doğru seçim yapma imkanı vermeleri, güvenilir ve pratik olmaları gösterilmektedir(bkz. Tablo12).

Yönetim danışmanlığı şirketlerinde, personel seçimi ile ilgili çalışmalar, bu konuyla ilgili birim tarafından yerine getirilen bir çalışmadır(bkz. Tablo 13). Bu veriler bize danışmanlık şirketlerinde çalışanların alanında eğitimli ve tecrübeli kişiler olduklarını dolayısı ile personel seçiminin bilinçli bir şekilde yerine getirildiği sonucuna ulaşıyoruz.

Danışmanlık şirketlerinde yapılan ön görüşme aşaması adayın işe başlatılması için yeterli bir aşama değildir. Ön görüşme yapılan elemanlardan uygun görülenler işletmeye önerilmekte ve adaylar işletme yöneticileri tarafından da bir seçime tabi tutulmaktadır ve son karar işletme yöneticileri tarafından verilmektedir(bkz. Tablo 14). Bu sonuçlar danışmanlık şirketlerinin görevlerinin; gerekli kaynaklardan eleman temin etmek, ön görüşmeleri yapmak, şirketlere öneri götürerek adaylarla şirket yöneticilerini biraraya getirmekten ibaret olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırma sonucunda şirketlerin, danışmanlık şirketlerini tercih nedenlerinin başında insan kaynakları konusunda uzman çalışanlarının olmaması, dolayısı ile personel seçim işlevini yerine getirecek yeterli uzmanın olmaması, personel seçiminin oldukça uzun

zaman gerektiren bir çalışma olması ve bu konuda zaman tasarrufu sağlayabilmek için danışmanlık şirketleri tercih edilmektedir. Bunların dışında çok geniş kaynaklardan, fazla sayıda aday arasından seçim yapabilmek ve personel seçimi sırasında yöneticilerden gelecek baskıları önlemek amacı danışmanlık şirketleri tercih edilmektedir(bkz. Tablo 15/16).

Bu sonuçlar ülkemizdeki şirketlerin bünyelerinde yeralan ve eleman seçimini yerine getiren birimlerin yetersiz olduğunu dolayısı ile bu alandaki uzman kişilerin sayıca az olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır. Uzman insangücünün eğitilip, yetiştirilmemesi halinde işletmeler danışmanlık şirketlerine bağımlı hale gelecektir. Bu nedenle yapılması gereken nitelikli insan yetiştirebilmektir bu da ancak eğitime ağırlık verilmesi ile gerçekleştirilecek bir konudur.

Danışmanlık şirketleri personel seçim çalışmasını yerine getirerek yöneticilere zaman tasarrufu sağlamaktadırlar. Çünkü personel seçimi oldukça uzun zaman ve çaba gerektiren bir çalışmadır. Bu işlevi yerine getiren danışmanlar, yöneticilere zaman kazandırarak diğer önemli işlerinde yoğunlaşmalarını sağlamaktadırlar.

Danışmanlık şirketleri , personel seçimi talebi ile başvuran şirketlere göre daha geniş insan kaynakları portföyüne sahiptir. Böylelikle istenilen taleplere uygun adayları geniş bir kaynaktan bulma olasılığı daha fazla olacaktır. Bu da danışmanlık şirketlerine olan talebi arttıracak bir etkidir.

Danışmanlık şirketlerinin tercih ediliş nedenleri arasında personel seçimi sırasında şirketlerde, seçim olayına üslerden gelebilecek baskıları önlemektir. Üslerden gelebilecek baskılar seçimin objektifliğini bozabilir. Ayrıca politik, etnik baskılar personel seçiminde olumsuz rol oynayabilir. Bütün bu sonuçların oluşmaması, seçimin sağlıklı , bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesi ve istenilen niteliklere uygun personel seçiminin gerçekleştirilmesinde danışmanlık şirketleri önemli rol oynamaktadır.

Bütün bu nedenlerden dolayı yönetim danışmanlığı şirketleri, firmalar için büyük önem kazanmıştır. Çağa uygun, yeniden yapılanma süreçlerinde şirketler, kendilerine yardımcı olup, yol göstererek, vizyon sunabilecek danışmanlara gereksinim duymaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı ve yönetim danışmanlığı hizmetinin personel seçiminde kullanılması hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu varolan bir ihtiyacın ortaya çıkardığı sonuçtur. Özellikle işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, görüşme yapılacak kişilerin bilgi ve birikiminin artması, insan kaynakları alanındaki gelişmeler Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinin önemini arttıracaktır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADAL, Erhan; “Personel Yönetiminde Güncel Soru: İşletmelerimiz İçin En Verimli Elemanları nasıl seçebiliriz ? Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt - 3 Sayı : 3 ,İstanbul, 1986.
- ARIK, Alev; Psikolojide Bilimsel Yöntem,i.ü. Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, 1992.
- AŞKUN, C. İnal ; “İş Gören Seçiminde Mülakat“, İşletme Fakültesi Dergisi, İ.Ü.İşletme Fak. Yayını Cilt - 1, Sayı :1, İstanbul, 1972.
- AŞKUN, C. İnal; İş Gören, Baytaş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul, 1982.
- ATAAY,D.İsmail; İşDeğerleme Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul İşletme Fak. Yayın No : 235, İstanbul, 1990.
- BARANSEL, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü.İşletme Fak.Yay., İstanbul,1982.
- BAKİOĞLU, Aysen;“İşletme Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci “ Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.Fak. Dergisi, Cilt:4, S.1-2., İstanbul, 1985.
- BAYSAL, C. Ayşe; Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları No :255, İstanbul, 1993.
- BİNGÖL ,Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum,1990.
- BUMİN, Birol; Örgüt Geliştirme, Kalite Matbaası, Ankara, 1979.

BONOFİYEL, Ketî; “A study on the supply of and Demand for Management Consultancy Services”, B.Ü.İşletme Fak.Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1987.

CAN, Halil; AKGÜN ,Ahmet; KAVUNCUBAŞI ,Şahin;
Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.Baskı,
Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

ÇELİK, Nuri; İş Hukuku Dersleri, Beta Basım Yayın,10.b.,
İstanbul,1990.

ÇETİNKAYA, Hayri; Yönetim Danışmanlığı üzerine Bir Makale,
Hürriyet; İnsan Kaynakları Eki, Sayı:87, İstanbul,
1997.

DAVIS, Keith; İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü.İşletme Fak.
Yayınları 3.b., İstanbul, 1988.

DERELİ ,Toker; UZUNÇARŞILI, Ülkü;
İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi, Mess
Eğitim Kitapları Dizisi 21, İstanbul, 1989 Yılı
Seminerleri 1.

EGERTON, H.C.; J. BACON;
Consultants: 'Selection, Use and Appraisal", National,
Industrial Conference Board Inc., 1970.

EKİN, Nusret; Endüstri İlişkileri, İ.Ü.İşletme Fak.Yay., İstanbul,
1989.

EREN ,Erol; Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, ilhan; İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlemede Teknikleri, İşletme Fak. Yay. No:248, İstanbul, 1991.

ESEN, Öner; İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, Bayrak Matbacılık, İstanbul, 1985.

FRENCH, Wendell; The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978.

GEYLAN, Ramazan; Personel Yönetimi, Met Basım Yayım, Eskişehir, 1992.

JUCIUS ,J. Michael; Personnel Management, G.B., Homewood Richard D.Irwin Inc., Illinois, 1967.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayın 2.b., İstanbul, 1988.

KAYNAK, Tuğray; Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990.

KOÇEL ,Tamer; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.,İşletme Fak.Yay. ,3.b., İstanbul, 1989.

KUBR, Milan; Management Consultig, Aguide to the profession, International Labour Office, 2.b, Geneva,1986.

MEGGİNSON, C. Leon;
Personnel Management, Homewood, Richard D. Irwin, Inc., İllinois, 1981.

MONDY, R. Wayne; M. ROBERT, NOE;
Personnel: The Management of Human Resources, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1984.

MUCUK ,İsmet; Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1985.

PAKSOY ,Mahmut; "Değerleme Merkezi Yaklaşımı"İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, İşletme İktisadi Yayını, Cilt:151,İstanbul, 1986.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat;Personel Yönetimi, 6.Baskı, Teknografik Matbacılık A.Ş., İstanbul, 1991.

SEZGİN, Işıl; "Personel Yönetiminde Mülakat", İ.Ü. İşletme Fak., İstanbul, 1991.

SÖZEN, Ural; Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., Ankara,1973.

ŞENATALAR, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler ,
İstanbul,1975.

TİFTİK ,Yalçın; “Yönetici Performansının Geliştirilmesinde Sevk ve
İdare Müşavirliği”, Sevk ve İdare Dergisi,
sayı:69,İstanbul,1974.

TOSUN ,Kemal; Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fak.Yay.,
İstanbul, 1990.

TUTUM ,Cahit;
Personel Yönetimi, TODAİE Yayını,1976.

WEISBOARD,MarvinR.;”Toward ThirdWave Managing and
Consulting,”(basım yeri yok),1987, S.6.

WERTHER ,B. William; DAVIS ,K.;

Personnel Management and Human Resources, Mc
Graw Hill International Book Company, Newyork,
1982.

YILANCI, Münevver; “YönetimDanışmanlığı ve 3568 Sayılı Kanunun
İrdelenmesi, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F.
Dergisi,C:9, Sayı 1-2, Eskişehir,1991.

EKLER

(EK-1)

DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİNDE UYGULANAN PERSONEL SEÇİMİ

ANKET FORMU

GENEL BİLGİLER

Şirket Adı :

Faaliyet Süresi :

Çalışan Sayısı :

ANKETİ CEVAPLAYANA İLİŞKİN BİLGİLER

Adı Soyadı :

Yaşı :

Eğitimi :

DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİNDE UYGULANAN PERSONEL SEÇİMİ

1) Danışmanlık Şirketi Olarak Faaliyet Çalışmalarınız Nelerdir ?

- a) İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları
- b) İ.K. Planlama
- c) İ.K. Eğitim
- d) Ücret, Maaş Yönetimi
- e) Performans değerlendirme
- f) Seçme ve Yerleştirme
- g) İş Analizi, İş Tanımı ve İş Değerleme
- h) Diğer

2) Danışmanlığını Yaptığınız Şirketler Genelde Hangi Tür Alanlarda Faaliyet Göstermektedirler ?

3) Faaliyet Çalışmalarınız İçinde Eleman Seçiminin Yeri Nedir ?

4) Daha Çok Hangi Tür Şirketler Personel Seçimi Amacı ile Başvurmaktadır ?

5) Personel Seçim Sürecinizi Kısaca Anlatınız.

6) Personel Seçimi Öncesinde Organizasyon Çalışmaları, İş Analizi ve Buna Bağlı Olarak İş Tanımlarının Çıkarılması Gibi Birtakım Ön Çalışmalar Yapılıyor mu ?

7) Eleman Temini İçin Gerekli Olan Elemanlar Hangi Yollardan sağlanıyor ?

- a)Genel Başvurular
- b)Gazete İlanları
- c)İnsan Kaynakları Portföyü

8) Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler Nelerdir ?

- a)Genel Bilgi Sınavı
- b)Test Yöntemi (Zeka, Yetenek ve Kişilik)
- c)Mülakat Yöntemi (Bire bir,Grup ve Panel)
- d)Grup Tartışmaları
- e)Diğer

9) Bu Yöntem/Yöntemlerin Kullanılış Nedenleri ?

10)Personel Seçimi ile İlgili Biriminiz Var mı ?

11)Seçilen Eleman Hemen İşe Başlatılıyor mu ?

12)İşletmelerin Danışmanlık Şirketlerini Tercih Nedenleri ?

- a)Şirketlerdeki Uzman Yetersizliği
- b)Zamandan Tasarruf Sağlamak
- c)Geniş bir Portföyden Eleman Seçimi Sağlamak
- d)Şirketlerdeki Profesyonel Baskıyı Önlemek

(Ek-2) GÖRÜŞME YAPILAN DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ

- 1.ADECCO Hizmet ve Danışmanlık A.Ş.
- 2.ALANYALI&ALANYALI
- 3.ARTHUR ANDERSEN
- 4.ARTI DANIŞMANLIK Ltd.
- 5.COOPERS &LYBRAND Danışmanlık A.ş.
- 6.DATA EXPERT Danışmanlık Merkezi Ltd.
- 7.DENGİ Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
- 8.DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ Yönetim Merkezi Ltd.
- 9.ENDERUN Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı Ltd.
- 10.EPS Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık
- 11.E&E Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Ltd.
- 12.FOCUS Danışmanlık Ltd.
- 13.GİZMOR Eğitim, Danışmanlık, Araştırma, Organizasyon ve Tic. Ltd.
- 14.İKE (İnsan kaynakları ve Eğitim Yönetim danışmanlığı)
- 15.KARUM Danışmanlık ve Bilgi Hizmetleri
- 16.KARAMIK Yönetim Danışmanlık A.Ş.
- 17.KARİYER Danışmanlık Ltd.
- 18.MPM
- 19.PRİCE WATERHOUSE
- 20.POYRAZ Müşavirlik A.Ş.
- 21.PROFİL İnsan Kaynakları Yönetim danışmanlığı

- 22.PUSULA Yönetim Danışmanlık**
- 23.OBEY Yönetim Danışmanlık A.Ş.**
- 24.RGA Yönetim Danışmanlık Ltd.**
- 25.ROTA Yönetim Geliştirme ve Tic. A.Ş.**
- 26.SCOPE Tanıtım ve Danışmanlık Ltd.**
- 27.SEVK ve İDARE Araştırma ve Geliştirme A.Ş.**
- 28.YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ**
- 29.YÜREKLİ Eğitim ve Danışmanlık Ltd.**
- 30.ZEMİN Danışmanlık&Eğitim Hizmetler.**

