

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bölümü**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN İNSAN
KAYNAKLARI DANIŞMANLIK KURUMLARI VE
ETKİNLİKLERİ**

ÇİĞDEM ZEYNEP ILDAŞ

2501020248

PROF.DR.SEDAT MURAT

İSTANBUL 2005

İSTANBUL’DA FAALİYET GÖSTEREN İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIK KURUMLARI VE ETKİNLİKLERİ

ÇİĞDEM ZEYNEP ILDAŞ

ÖZ

Danışmanlık, 20. yüzyılın başlarında Amerika ve İngiltere gibi dönemin sanayileşmiş ülkelerinde gelişmeye başlamış ve zamanla diğer ülkelere de yayılmış bir faaliyet alanıdır. Ülkemizde, danışmanlık faaliyetinin gelişimi danışmanlık verilen alana göre değişmektedir. İnsan kaynakları danışmanlığına baktığımızda, ülkemizde bu alandaki faaliyetlerin gelişiminin 1980’ler ile başladığı ve gün geçtikçe artarak devam ettiği söylenebilir. Danışmanlığın, dünyadaki sosyal ve ekonomik dengelerdeki gözlenen hızlı değişim karşısındaki sağlam duruşu ülkemizde de gözlenmiş ve yaşanan ekonomik ve sosyal bunalımlara rağmen sektörün genelinde faaliyet gösteren kurumların başarı ile çalışmalarını sürdürdükleri saptanmıştır.

Bu çalışmanın amacı; İstanbul’da faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık kurumlarının temel özellikleri saptanması ve incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle danışman ve danışmanlık hizmetinin özellikleri ile ilgili kavramların tanıtılmasına yer verilmiştir. Kavramsal açıklamalar sayesinde konunun daha rahat anlaşılması mümkün olacaktır. Daha sonra, insan kaynakları danışmanlık faaliyet alanının tanıtımı ve verilen alt hizmetler incelenmiştir. Çalışmanın asıl ve en önemli kısmı ise, İstanbul’da faaliyette bulunan Yönetim Danışmanları Derneğine üye insan kaynakları ve/veya eğitim danışmanlığı hizmetlerini veren 16 kurum ve çalışan konumundaki 37 kişi ile e-posta ortamında yapılan ve iki ayrı anket formu ile toplamda 31 sorudan oluşan anket çalışmasıdır. Bu çalışma sonucunda İstanbul’da faaliyet gösteren insan kaynakları ve/veya eğitim hizmetlerini veren danışmanlık kurumlarının genel yapıları ve müşterilerini tanımanın yanı sıra, danışmanlık hizmet alanının gelişim ve öneminin nedenlerini anlama fırsatımız olmuştur.

İSTANBUL’DA FAALİYET GÖSTEREN İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIK KURUMLARI VE ETKİNLİKLERİ

ÇİĞDEM ZEYNEP ILDAŞ

ABSTRACT

Consultancy first started in America and England which are the industrialized countries of 20th century and it is developing since then. Consultancy in Turkey is developing but the development rate varies within the area of consultancy that is given. The human resources consultancy is developing since 1980’s. Consultancy is not affected from the fast change of social & economical equilibriums. Although social & economical anxieties had been experienced in Turkey, consultancy is keeping its development and companies working in this, still carry on working.

The purpose of this study; to learn and analyze the basic characteristics of Human Resource consultancy companies.

For this purpose set out in this study, firstly concept of consultant and consultancy services are defined. Conceptual clarification will help us to understand the subject better and can avoid the misunderstanding of concepts. Afterwards, the human resource consultancy and the services given in this consultancy is explained in details. The main and important part of this study is the survey part. Survey is applied to human resources consultancy companies which are giving human resources and/or training consultancy. Those human resources consultancy companies are also members of Management Consultancy Association and located in Istanbul. Survey was applied via e-mail to 16 companies and their employees and totally of 37 employees answered the survey. As a result of this study, we had the chance to understand the main characteristics of human resources consultancy companies, their clients and understand the importance and development of this area.

ÖNSÖZ

Hızlı değişen ekonomik, sosyal ve siyasal koşullar beraberinde karmaşık sorunları getirmekte ve değişime uyma ihtiyacı iş yaşamının gündeminde güncelliğini korumaya devam etmektedir. Değişimin yarattığı sorunlar; işveren, çalışan ve dış çevre üzerinde farklı etki ve tepkilere neden olmaktadır. Farklı dinamiklere sahip menfaat gruplarının sorunlarına farklı yaklaşımlarla çözüm yolları aranmaktadır.

Hızlı değişim rüzgârı işverenlerin değişime ayak uydurmak ve çağın gerisinde kalmamak adına işletmelerinin bünyelerinde güncelleme yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler artık sadece fiziksel yapılarını değişen koşullara uydurmakla sorunlarının üstesinden gelemeyeceklerinin bilincine varmışlardır. İşverenler; çalışanlarının değişimi anlamalarını kolaylaştırmak için onların desteğini arkalarına alarak, değişime karşı oluşan dirençlerini en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Kontrolümüz dışında hızla gelişen olayların nedenlerini ve değişik kesimlere etkilerini anlamak ve alternatif çözüm yolları bulmak her zaman kolay olmamaktadır.

Kişi ve kurumlar günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve hızlı bir şekilde ortaya çıkan teknolojik yenilikler karşısında ayakta kalabilmek için süreçleri analiz yeteneği olan bağımsız yol göstericilere ihtiyaç duymaktadırlar. Profesyonel hayatın içinden gelen bu yol göstericilerin ayırt edici özellikleri, benzer sorunları farklı dönem ya da yerlerde yaşamış olmaları ve yardım talep eden kişi ve/veya kurumdan bağımsız - ***karar verici konumunda olmamaları***- olmalarıdır. Bu grupta yer alan insanlardan görüş ve öneri almak işlevini kısaca “danışmanlık hizmeti satın alma”, bu hizmeti veren kişileri ise “danışman” olarak adlandırmaktayız.

Danışmanlık işlevi hasta-doktor ilişkisine benzetilebilir. İnsanlar genelde hastalanmadıkça nasıl doktora ihtiyaç duymuyorlarsa, birey ve/veya kurumlar da sorun yaşamadıkça danışmanlara başvurmamaktadırlar.

Danışmanlık işlevi; globalleşme ve yoğun rekabet ortamının yarattığı sorunlar nedeni ile son yıllarda giderek önem kazanan ve genişleyen bir hizmet sektörü haline gelmiştir. Diğer bir değişle; danışmanlık hizmeti ekonomik, sosyal ve siyasal alandaki hızlı dönüşümün tetiklediği dinamik bir hizmet dalıdır. Danışmanlık faaliyeti gelişimini hızlı dönüşüme borçludur. Ülkemizde son on yılda yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal kriz dönemlerinde danışmanlık kurumlarının faaliyetlerine devam ettikleri ve hatta sayılarını da arttırdıkları görülmektedir. Danışmanlık faaliyetinin kapsam olarak çok geniş bir alanı içeriyor olması, bu alanda faaliyet gösteren kurumların da tek bir konuda değil birçok konuda danışmanlık hizmeti veriyor olmaları sonucunu doğurmuştur.

İstanbul'da insan kaynakları danışmanlık kurumlarının etkinliği araştırması, hazırlık aşamasından itibaren pek çok değerli katkı ile gerçekleşmiştir. Anket sorularının oluşturulması; bunların sınıflandırılması ve yorumlamasına verdiği değerli destek ve katkılarından ötürü Baraka danışmanlık kurumundan Reha Abi'ye, anketlerin kurumlara ulaştırılmasında ve tezin geneline yönelik verdiği bilgiler ile destek sağlayan Dünder Aytar'a, çalışmamda baştan sona destek sağlayan, yol gösteren ve çalışmamın bu hale gelmesinde büyük emeği geçen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Sedat Murat'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Kavramsal Yaklaşım.....	4
1.1. Danışmanlık Faaliyetinin Doğuşu ve Tarihçesi.....	4
1.1.1 Dünyada Danışmanlığın Gelişimi.....	4
1.1.2 Türkiye’de Danışmanlığın Gelişimi.....	5
1.2. Danışman ve Danışmanlık Kavramları.....	7
1.3. Danışmanda Bulunması Gerekli Nitelikler.....	10
1.4. Danışmanlık İşlevinin Özellikleri.....	12
1.4.1 Bilgi Transfer Ederek Müşteride Artı Değer Yaratmak.....	12
1.4.2 Geçici Bir Hizmet.....	13
1.4.3 Profesyonel Bir Meslek.....	13
1.5 Danışmanlıktan Ne Beklenmemeli.....	14
1.6 Şirketlerin Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri.....	14
1.6.1 Organizasyonel Hedeflere Ulaşmak.....	14
1.6.2 Yönetim ve İşe Yönelik Problemleri Çözmek.....	15
1.6.3 Alternatifleri Tanımlamak ve Şekillendirmek.....	16
1.6.4 Öğrenmeyi Arttırmak.....	17
1.6.5 Değişimi Uygulamak.....	17
1.7 Danışmanlık Türleri.....	17
1.7.1 Yönetim Danışmanlığı.....	18
1.7.2 Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı.....	19
1.7.3 Finans Yönetimi Danışmanlığı.....	20
1.7.4 Pazarlama Danışmanlığı.....	21

1.7.5 İnsan Kaynakları Danışmanlığı.....	21
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetinin Tanıtılması.....	22
2.1 Personelcilikten İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	22
2.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmeti.....	23
2.3 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Beklenenler.....	24
2.4 Ülkemizde İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumları.....	25
2.5 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Sundukları Hizmetler.....	26
2.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi.....	26
2.5.2 Kurumsal Kimlik Oluşturma.....	27
2.5.3 Kariyer Planlama.....	28
2.5.4 Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme.....	29
2.5.5 Eğitim.....	31
2.5.6 Psikolojik Ölçümler.....	33
2.5.7 Yetkinlik Değerlendirmesi.....	34
2.5.8 Ücret Yönetimi.....	35
2.5.9 İş Sağlığı ve Güvenliği.....	36
2.5.10 İş Hukuku.....	36
2.5.11 Personel Seçme ve Yerleştirme.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Türkiye’deki İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarına Yönelik Anket Çalışması ve Analiz.....	40
3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	40
3.2 Araştırmanın Metodolojisi.....	41
3.2.1 Örneklem.....	41
3.2.2 Veri Toplama Aracı.....	42
3.3 Kurum Yetkilisi Anket Analizi.....	42
3.3.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumları Hakkında Genel Bilgiler.....	42
3.3.1.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Tarihçesi.....	42

3.3.1.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının İstihdama Katkıları.....	44
3.3.1.3 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu.....	45
3.3.1.4 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Verdikleri Hizmetler.....	46
3.3.1.5 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Yurt Dışında Hizmet Verme Durumları.....	48
3.3.1.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Hizmet Verdikleri Ülkeler ve Verdikleri Hizmet Türleri.....	48
3.3.1.7 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Sermaye Yapıları.....	49
3.3.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşteri Profilleri.....	50
3.3.2.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşteri Personel Sayıları.....	50
3.3.2.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerinin Sektörel Dağılımı (Kamu/Özel).....	51
3.3.2.3 Özel Sektörün İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Aldıkları Hizmetler.....	52
3.3.2.4 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerinin Sermaye Yapıları.....	53
3.3.2.5 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Hizmet Alan Sektörler.....	54
3.3.2.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Hizmet Alan Firmaların Hizmet Alma Sıklıkları.....	58
3.3.2.7 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Hangi Şekillerde Müşterilerine Hizmet Sunduklarının İncelenmesi....	62
3.3.2.8 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Özgün Olarak Sundukları Hizmetler için Yaptıkları Çalışmalar.....	63
3.3.2.9 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Özgün Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri.....	64

3.3.2.10 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Standart Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri.....	65
3.4 Kurumda Çalışan Anket Formu Analizi.....	66
3.4.1 Kurumda Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler.....	66
3.4.1.1 Çalışanların Yaş Dağılımı.....	66
3.4.1.2 Çalışanların Öğrenim Durumu.....	67
3.4.1.3 Çalışanların Kurumdaki Unvanları.....	68
3.4.1.4 Çalışanların Kurumdaki Sorumlulukları.....	69
3.4.2 Kurumda Çalışanların Sektör ve Çalıştığı Danışmanlık Kurumuna Yönelik Fikirleri.....	71
3.4.2.1 Çalışanların Kurumları İle İlgili Değerlendirmesi.....	71
3.4.2.2 Çalışanların Kurumlarını Tavsiye Etmeye Yönelik Fikirleri.....	72
3.4.2.3 Çalışanların Yeniden İş Araması Durumunda Kurumlarında Çalışmayı Tercih Edip Etmeyeceklerine Yönelik Fikirleri.....	73
3.4.2.4 Çalışanların Kendini İçinde Çalıştığı Ekibin Parçası Olarak Görüp Görmediğine Yönelik Fikirleri.....	74
3.4.2.5 Çalışanların Çalıştığı Bölümün Motivasyonunu Değerlendirmesi.....	75
3.4.2.6 Çalışanların Kurumlarını Sektör İçerisinde Nasıl Gördüklerine Yönelik Fikirleri.....	76
3.4.2.7 Çalışanların “Danışmanlık sektöründe Nitelikli Eleman Azlığı” Fikrine Yönelik Değerlendirmeleri.....	77
3.4.2.8 Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Nitelikli Eleman Sayısının Az Olduğu” Fikrini Paylaşanların Değerlendirmesi..	78
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	80
KAYNAKLAR.....	84
EK’LER.....	87

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1 : Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

TABLO 2 : İK. Dan. Kurumları Tarafından Aynı Anda Verilen Hizmetler

TABLO 3 : İK. Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Sektörlerin Hizmet Alma Sıklıkları

TABLO 4 : İK. Dan. Kurumlarının Sundukları Hizmetler ve Talep Edilme Sıklıkları

KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan kaynakları

v.b. : ve benzeri

Bak : Bakınız

YDD : Yönetim Danışmanları Derneği

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

s : Sayfa

Dan. : Danışmanlık

ROI : Return on Investment

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu

GRAFİKLER LİSTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

- Grafik 1: İK Dan. Kurumlarının Tarihçesi
- Grafik 2: İK Dan. Kurumlarının İstihdama Katkıları
- Grafik 3: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu
- Grafik 4: İK Dan. Kurumlarının Verdikleri Hizmetler
- Grafik 5: İK Dan. Kurumlarının Yurt Dışında Hizmet Verme Durumları
- Grafik 6: İK Dan. Kurumlarının Hizmet Verdikleri Ülkeler ve Verdikleri Hizmet Türleri
- Grafik 7: İK Dan. Kurumlarının Sermaye Yapısı
- Grafik 8: İK Dan. Kurumlarının Müşteri Personel Sayıları
- Grafik 9: İK Dan. Kurumlarının Müşterilerinin Sektörel Dağılımı (Kamu/Özel)
- Grafik 10: Özel sektörün İK Dan. Kurumlarından Aldığı Hizmetler
- Grafik 11: İK Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Firmalarının Sermaye Yapıları
- Grafik 12: İK Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Sektörler
- Grafik 13: İK Dan. Kurumlarından “Bir Kerelik” Hizmet Alan Sektörler
- Grafik 14: İK Dan. Kurumlarından “İhtiyaç Duydukça” Hizmet Alan Sektörler
- Grafik 15: İK Dan. Kurumlarından “Sürekli” Hizmet Alan Sektörler
- Grafik 16: İK Dan. Kurumlarından “Bir Kerelik” Talep Edilen Hizmetler
- Grafik 17: İK Dan. Kurumlarından “İhtiyaç Duydukça” Talep Edilen Hizmetler
- Grafik 18: İK Dan. Kurumlarından “Sürekli” Talep Edilen Hizmetler
- Grafik 19: İK Dan. Kurumlarının Hangi Şekillerde Müşterilerine Hizmet Sunduklarının İncelenmesi
- Grafik 20: İK Dan. Kurumlarının Müşterilerine Özgün Olarak Sundukları Hizmetler için Yaptıkları Çalışmalar
- Grafik 21: İK Dan. Kurumlarının Müşterilerine Özgün Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri
- Grafik 22: İK Dan. Kurumlarının Müşterilerine Standart Hizmet Vermeyi Tercih Etme Nedenleri
- Grafik 23: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Yaş Dağılımı

- Grafik 24: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Öğrenim Durumu
- Grafik 25: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Unvanları
- Grafik 26: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Sorumlulukları
- Grafik 27: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Sorumlulukları
- Grafik 28: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Kurumları ile ilgili Değerlendirmesi
- Grafik 29: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Kurumlarını Tavsiye Etmeye Yönelik Fikirleri
- Grafik 30: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Yeniden İş Araması Durumunda Kurumlarında Çalışmayı Tercih Edip Etmeyeceklerine Yönelik Fikirleri
- Grafik 31: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Kendini Çalıştığı Ekibin Parçası Olarak Görüp Görmediğine Yönelik Değerlendirmesi
- Grafik 32: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Çalıştığı Bölümün Motivasyonunu Değerlendirmesi
- Grafik 33: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların Kurumlarını Sektör içinde Nasıl Değerlendirdiğine Yönelik Fikirleri
- Grafik 34: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Nitelikli Eleman Azlığı” Fikrine Yönelik Değerlendirmeleri
- Grafik 35: İK Dan. Kurumlarında Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Nitelikli Eleman Olmadığı” Fikrini Paylaşanların Değerlendirmesi

GİRİŞ

“İnsan kaynakları” kavramının önemi ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ülkemizde personel yönetimi bölümlerinin insan kaynakları bölümlerine dönüşmesi şeklinde başlayan süreç devam etmektedir. Çünkü insan kaynakları bölümü ve yaptığı çalışmaların yeri gün geçtikçe değişmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin zamanla firma içinde genel hizmet bölümü olma niteliği değişmiş ve firmaların stratejilerinin belirlenmesinde ve genel faaliyet alanında çalışmalara kendi yaptığı işler ile “iş ortağı” olarak destek sağlaması beklenir hale gelmiştir.

İnsan kaynaklarının değişen yapısı ve bu alana yönelik beklentilerin artmış olması dışında yaşanan ekonomik değişimler sonucunda firmaların bünyelerinde insan kaynakları bölümlerinde küçülmeye gitmeleri sonucunda, daha az personel ile çalışmaya başladıkları gözlenmiştir.

Bu yeniden yapılanma nedeni ile firmaların insan kaynakları alanında yavaş yavaş bazı hizmetleri firma dışından almaya yöneldikleri görülmüştür. Bu anlayış ile bazı görevler, tamamen firma dışında bir kuruluşa bırakılabildiği gibi örneğin; firmanın yemekhanesinin işletilmesi, personel servis hizmetleri... v.b. bazı görevleri gerçekleştirmek adına dışardan çeşitli kurumlar ile çalışarak ihtiyaçlarını karşılamaları söz konusu olmaya başlamıştır. Birinci örnek, hizmetin firma tarafından kendi dışında bağımsız bir kuruluşa verilerek her türlü işleminin yürütülmesi ve takibini içeren **outsourcing** (dış kaynak kullanımı) hizmeti olarak adlandırılır. İkinci örnek ise, firmanın desteğe ihtiyaç duyduğu alanlarda kendi dışındaki bağımsız kurumlardan yardım almasıdır. Bu hizmette ayırt edici unsur, hizmet veren kurumun müşteri adına karar verme ve bu kararı uygulamada hiçbir rol ve sorumluluğunun olmamasıdır. Bu hizmet ise, **danışmanlık** olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizde de dünyada olduğu gibi gelişen danışmanlık faaliyet alanının özellikle insan kaynakları alanında ne gibi faaliyetleri içerdiğini, sektörün yaşanan hızlı

değişim ve gelişim süreçlerindeki dinamiklerden olumlu yönde etkilenip gelişimine devam etmesi bu alanda bir çalışma yapma isteği uyandırmıştır.

İşte bu amaçla, bütün toplumlarda olduğu gibi, ülkemizde de çok önemli bir yeri bulunan insan kaynakları danışmanlık kurumları konusunda geniş kapsamlı bir anket çalışması yapılması düşünülmüş ve anket çalışması için İstanbul ili seçilmiştir.

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarını daha yakından tanımamızı sağlayan bu araştırmanın sonuçları, zengin veri kaynağı olarak da çeşitli şekillerde kullanılabilir.

Bu çalışma, başta akademisyenler ve plancılar olmak üzere, çeşitli sektörlerde önem taşıyacaktır. Uygulayıcılara daha gerçekçi yaklaşımlar için destek verecek, araştırmacılar için başvuru kaynağı olabilecektir.

İstanbul'da insan kaynakları ve/veya eğitim hizmetini veren danışmanlık kurumlarının incelendiği bu çalışma esas olarak iki alanı kapsamaktadır. Öncelikle, teorik düzeyde bu konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuş, danışmanlığın tarihçesi, danışmanlık ile ilgili kavramlar, danışmanlık hizmet alanları v.b. ele alınıp incelenmiştir. Çalışmanın ikinci asıl, kısmını ise; insan kaynakları danışmanlık hizmetinin temel özelliklerinin saptanması ve incelenmesinin hedef alındığı anket çalışması oluşturmaktadır.

Bu araştırma, İstanbul'da faaliyette bulunan insan kaynakları danışmanlığı yapan kurumların temel özelliklerini temsil edebilecek, Yönetim Danışmanları Derneğine üye insan kaynakları ve/veya eğitim danışmanlığı veren kurumlardan rasgele yöntem ile seçilen 21 tanesine, 14 Mart 2005 – 31 Mayıs 2005 tarihleri arasında, e-posta yolu ile anket formu gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Konunun bu alanda yapılmış ender araştırmalardan olması nedeni ile anket soruları geniş tutulmuş ve olabildiğince kurum ve çalışanlar hakkında detaylı bilgi alıcı sorulara ağırlık verilmiştir. Kurum yetkilisi anket formu 19, kurum çalışan anketi 12 sorudan oluşmaktadır. Sorular 21 kuruma sorulmuş, 16 kurum ve 37 kurum çalışan anketi cevabı alınmıştır.

Hem teorik hem de anket çalışmasına dayanılarak hazırlanan bu çalışma 3 blmnden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; danışman, danışmanlık hizmetinin özellikleri ve bu alana yönelik kavramların tanıtılmasına yer verilmiştir. Kavramsal açıklamalar sayesinde konunun daha rahat anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları danışmanlık faaliyetleri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur.

Çalışmanın nc bölümünde, ülkemizde insan kaynakları danışmanlık sektörünün mevcut durumunu görebilmek adına “İstanbul’da İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının etkinliğini” lme amacı ile yapılan anket çalışması yorumlanmıştır.

Sonuç bölümünde ankette cevabı aranan sorular değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL YAKLAŞIM

1.1 Danışmanlık Faaliyetinin Doğuşu ve Tarihçesi

1.1.1 Dünyada Danışmanlığın Gelişimi

Araştırmanın ana konusu olan profesyonel anlamda danışmanlık hizmetinin on dokuzuncu yüzyılın sonundan itibaren ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde bağımsız ve özgün bir meslek olarak ortaya çıktığı görülmektedir.¹ Hizmetin değişik sektör ve fonksiyonlara yönelmesi ve hızlı gelişimi ise yirminci yüzyılın ikinci yarısında ağırlık kazanmıştır. Danışmanlık işlevini büyük sanayi devrimi ile birlikte gündeme gelen kütleli üretimin tetiklediğini görmekteyiz. İlk imalat sektöründe üretkenliğin artırılmasına yönelik verilmeye başlanan danışmanlık hizmeti giderek hizmet alanını genişletmiştir. Teknolojik buluşlar ve uygulamalarının hızlanması, ekonomik, sosyal ve kamu düzeni ile ilgili hızlı değişim sonucu kişi ve kurumlar üstesinden gelmekte hayli zorlandıkları sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Ortaya çıkan karmaşık sorunlara seçenekli çözüm arama sürecinde kişi ve kurumların kendilerinden bağımsız ve dolayısıyla daha objektif düşünebilen danışmanlardan yardım talep etmelerine yol açmıştır. Başlangıçta kendi bünyelerinde konuları ile ilgili yetişmiş nitelikli personel bulundurmaya çalışan kurum ve kuruluşlar giderek hızı artan değişim rüzgârının altında seçtikleri yolun geçersiz ve akılcı bir yöntem olmadığını görmüşlerdir. Kişi ve kurumlar normal rutin faaliyetleri yürüten kadrolarına ilave olarak bulundurdıkları “maliyeti çok yüksek nitelikli elemanlarından yeterince yol gösterici hizmet alamadıkları”², mevcut kadronun yenilikleri takipte yavaş kaldığı ve içinde çalıştıkları kuruma alışkanlık kazanmaları sonucu objektif düşünemedikleri gibi işletmede geçen sürenin uzaması sonucu çalışan körlüğü hastalığına da yakalandıklarına şahit olmuşlardır. Giderek artan rekabet koşulları yanında etkisini arttıran globalleşme süreci de danışmanlık ihtiyacının artmasına yol açmıştır. Bugün ister yerel ister uluslararası kimlikte olsun

¹ Altop, Atilla; **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2003, s.6

² Ibid., s.10

danışmana gereksinim duymayan kişi ve kuruluşun bulunması, eğer bulunuyor ise yaşamına sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi düşünülemez.

Danışmanlık hizmetlerinin gelişmesinde kamu kurum ve kuruluşları ile tüm üniversitelerin olumlu katkıları olmuştur. Bu arada kâr amacı gütmeyen bazı büyük vakıf ve dernekler de danışmanlığın benimsenmesi ve tanınmasında yardımcı olmuşlardır. Danışmanlık hizmeti veren kişi ve kurumların bir bölümü tek bir alanda hizmet taleplerine cevap verirken, diğer bir bölümünün ise birden fazla alanda çalışma yaptıkları görülmektedir. Örneğin; bağımsız bir hukuk bürosu sadece şirket birleşmeleri konusunda yardımcı olurken, üretim dalında yeni tesis için makine seçiminde danışmanlık yapan bir kurum pazar araştırması, hammadde seçimi, kamu kuruluşları ile ilişkiler gibi birçok değişik konuda hizmet vermektedir. Danışmanlık hizmeti sunan kurumların bir bölümü uluslararası nitelikte olup yerel kurumların karşılayamadıkları hizmetleri daha güvenilir bir biçimde müşterilerine sunmaktadırlar.

1.1.2 Türkiye’de Danışmanlığın Gelişimi

Ekonomik, sosyal ve siyasal hayatta gözlemlenen hızlı değişim ve yoğun rekabet sonucunda oluşan sorunlara çözüm yolu bulunamadığından ötürü danışmanlık mesleğinin önemi her geçen gün artmaktadır. Ülkemiz de bu değişim sürecinden etkilenmektedir ve buna bağlı olarak danışmanlık mesleği de gittikçe yaygınlaşmaktadır. Ülkemizde danışmanlığın gelişimini İsmet Barutçugil katıldığı bir panelde şöyle anlatmaktadır. “Ben öğrenciyken ve sonrasında danışmanlık olayı yoktu. O zaman sadece müşavirlik vardı. Sonra yatırım danışmanlığı çıktı ortaya. Teknik danışmanlar var. Birde pazarlama konusunda danışmanlık verenler var. Onlar Türkiye’den bir şeyin ihraç edilebilmesi için nasıl olması gerektiği konusunda şirketlere gerçekten yardımcı oldular...”³

Ülkemizde danışman kelimesinden ne anlaşıldığı farklılık göstermektedir.⁴ Belli kesimler için, işinden emekli olmuş deneyimli kişilerin boşta kalmamak adına

³ “Boğaziçi Üniversitesi’nde ‘Danışmanlıkta Kariyer’ konulu panel”,2004
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3871>

⁴ HR Dergi; **Dış Basından: 2000’li yıllarda Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı**, Kasım-Aralık 2000

yaptıkları bir faaliyet olarak görüldüğü kadar, devletin kızığa çektiği işe yaramaz diye nitelediği bürokratlar da danışman olarak tanımlanabilmektedir. Platin dergisinin 2005 yılı Temmuz ayı sayısındaki makale bu ifadeyi bir ölçüde doğrulamaktadır. Yazıda yıllarca üst düzey yöneticilik yapan kişilerin kurumlarından ayrıldıktan sonra kendi danışmanlık kurumlarını açarak deneyim ve birikimlerinden başkalarının da yararlanmasını sağladıkları anlatılmaktadır.⁵ Ülkemizdeki danışmanlığa yönelik bu tanım karmaşasını ortadan kaldırmak ve mesleğe yönelik bazı kurallar ile ahlaki ilkeler kurmak adına Yönetim Danışmanları Derneği kurulmuştur. Dernek hakkında kısa bir bilgilendirme ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaları tanımlama açısından önem arz etmektedir.

Yönetim Danışmanları Derneği

Yönetim Danışmanları Derneği 1991 yılı Nisan ayında Ulaş Bıçakcı'nın önderliğinde bir grup profesyonelin çalışmaları ile kurulmuştur. Derneğin amaçlarını dernek başkanlığı yapmış olan Yener Tugay bir röportajında şu şekilde tanımlamaktadır. *“Yönetim danışmanlığını bünyesinde toplayarak, Yönetim danışmanlığı hizmetinin mesleki, ahlaki ve profesyonel standart, kural, düşünce ve uygulaması olan bir meslek olarak gelişmesine yardımcı olmak, hizmetin kalitesini ve mesleğin gerek icra edenler, gerekse hizmeti kullananlar nezdinde saygınlığını geliştirmek ve yaymak. Böylece gerçekleştirilen hizmetlerle ülke ekonomisi düzeyinde verimlilik ve etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunabilmektedir.”*⁶

Aynı makalede Yener Tugay, Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) olarak Danışmanlık mesleğinin ilkelerini, “Gizliliğe riayet, mesleki saygınlığı korumak ve korutmak, iş temini için çıkar sağlamamak, ücretini hizmete dayandırmak, tarafsızlığı ve bağımsızlığı korumak ve iş sahibinin çıkarlarını korumak” şeklinde sıralamaktadır.

Yönetim Danışmanları Derneği'nin ana sorumluluğu her geçen gün çok sayıda kurulan danışmanlık kurumlarını hizmet talebinde bulunan müşteriler ile tanıştırmaktır. Danışmanlık kurumlarının verdikleri hizmetleri kaliteli ve doğru

⁵ Platin Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi, **Danışmanlık Şapkası Onlara Yakıştı**, Yıl 8, 07/2005, s.94

⁶ HR Dergi, **Dernek: Yönetim Danışmanları Derneği: YDD**, Nisan 1997

şekilde vermelerine yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Bunu sağlamak adına danışmanlık konusunda teknik eğitimler hazırlayıp uygulanmaktadır. Teknik eğitimlerden amaç; danışmanlığı kendine meslek olarak seçmiş kişilere uygulamalarında yardımcı olmaktır. Kursları tamamlayan her katılımcıya bir rehber danışman atanmaktadır. Bu sayede kişi yaptığı çalışmalarda sorunlarla karşılaştığı takdirde yardım alabileceği profesyonel bir rehberle sahip olmaktadır. Dernekten eğitim alan kişiler dernek yetkilileri tarafından düzenli takip edilip eğitimlerin bir ölçüde sonuçlarını ölçme olanağı da elde edilmiş olmaktadır. Yaptıkları bu çalışmalar sayesinde bir meslek odası olma yolunda ilerleyen Yönetim Danışmanları Derneği, kendilerine gelen projeleri üstlenmek yerine firmaları uygun olan danışman üyelerine yönlendirmekte, bu sayede istihdam açısından da destekleyici bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

YDD'nin çalışmaları dışında danışmanlık ile ilgili çalışan kurumların durumuna bakıldığında, üniversiteler ile kamu-özel sektör birlikteliğinin dünyada yaygın olarak görülmesine rağmen ülkemizde henüz arzulanan düzeye gelmediği görülmektedir. Danışmanlık konusuna kamu ve sivil toplum kuruluşlarının da önemli katkılarının olduğu unutulmamalıdır. Örneğin ülkemizde bir kamu kuruluşu olan TÜBİTAK özellikle özel sektörün yararlanabileceği birçok konuda danışmanlık hizmeti sunma durumundadır. Sektörün gelişmesine katkı sağlayan diğer kuruluşlar arasında ticaret ve sanayi odaları ile bankalar sayılabilir.

1.2 Danışman ve Danışmanlık Kavramları

Danışman kelimesinin sözlükteki anlamı; “bilgi ve düşüncesini almak için kendisine danışılan kimse”⁷ olarak geçmektedir. Bir konu hakkında kendisinden öneri, öğüt-tavsiye veya bilgi alınan herkes danışman sayılabilmektedir. Bu durumda profesyonel danışmanlar ile herhangi bir insanın yekdiğerine verdiği öğüt-tavsiye arasında nasıl bir ayrım yapılmalıdır sorusu ortaya çıkmaktadır. Sonuçta her iki konumda da danışman karşısındaki kişiye danışmanlık vermektedir. Burada ayırıcı olan nokta danışmanlık verilen hizmetin kapsamına bağlanabilir. Bir insanın

⁷ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1. cilt (A-J), Ankara: 1988, s.338

arkadaşına iş görüşmesine giderken ne şekilde giyinmesi gerektiğini söylemesi dostça bir tavsiye-öneri niteliğinde olurken, bir insan kaynakları danışmanın iş arayan adaya ne tip bir iş aradığını sorup deneyimlerine göre hangi alanlarda çalışabileceğini söylemesi danışmanlık hizmeti sayılmaktadır. Danışmanlar kişileri kendi deneyim ve bilgileri doğrultusunda, doğru olduğunu düşündükleri yolda yürümeyi önermekte ve eldeki bilgiler ışığında yönlendirmektedirler.

Profesyonel danışmanlık yapmak ciddi bir deneyim ve bilgi birikimini gerektirdiğinden, sıradan insanların danışmanlık yapması mümkün değildir. Danışmanların üzerinde çalıştıkları konuları incelediğimizde bu kanının ne kadar doğru olduğu bir kez daha görülecektir. Örneğin bir firmanın yurt dışında faaliyete başlaması için yapması gerekenler, firmanın tüm insan kaynakları süreçlerinin oluşturulması, malî işlemlerinin düzenlenmesi, bilgi işlem sistemlerinin kurulması gibi konular sıradan insanların fikir yürüteceği veya öneride bulunacağı konular olmaktan çok uzaktır. Bu nedenle firmalar rutin faaliyetleri arasında kendi başlarına üstesinden gelemedikleri işler için dışardan profesyonel destek alma yoluna gitmeye başlamışlardır. Basit tanım ile danışmanlar organizasyonlarda karar verme sorumluluğuna sahip kişilere öneri satmakta ve doğru kararı verebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Danışmanlık mesleğinin başarılı temsilcilerinden Dünder Aytar danışmanı; *“Geçici bir süre içinde sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi kullanarak, çalışma yaptığı kuruluştaki, bu kuruluşun iş yapma alışkanlıklarından, yapısından ve kültüründen bağımsız olarak, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde çalışarak, bu çalışmanın sonuçlarını yöneticilerin dikkatlerine sunan kişiye danışman denir.”*⁸ şeklinde tanımlamaktadır. Esasında yukarıdaki tanım oldukça ayrıntılı ve bir o kadar da anlaşılır şekilde danışmanlığı tanımlarken danışmandan neler beklenmesi gerektiğini ve danışmanın özelliklerini de bizlere göstermektedir.

Danışmanlığın tanımı ile ilgili iki temel yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşım danışmanlığı stilistik (*stylistic*) olarak açıklarken, ikinci yaklaşım anlamsal

⁸ Aytar, Dünder; **Danışmanlık Nedir?Ne değildir?** İstanbul: Rota yayınları 1999, s.16

(*semantic*) olarak tanımlamaktadır. Stilistik bakış açısı ile danışmanlığı tanımlayan Fritz Steele'in tanımı; "***Danışman, sadece işi yapan kişilere (bir veya birden fazla) sürekli veya bir defalık olmak üzere takıldıkları konularla ilgili yardım sağlamaktadır.***"⁹ Peter Block'un yaptığı tanım ise, "***Uygulama ve iyileştirme adına yapılan tüm çalışmalar danışmanlıktır***"¹⁰ demektir. Bu tanımda şirketlerde hâlihazırda çalışan çoğu insanın danışman sıfatı taşıyorsa da danışmanlık sayılacak işler yaptıklarını ifade etmektedir.

Tüm bu tanımlardan danışmanlığın, farklı konulardaki kişilerce birey veya kurumlara yardımcı olma, yönlendirme, destek verme adına yaptıkları bir faaliyet olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bakış açısı ise; konuya farklı bakarak danışmanlığı profesyonel bir hizmet olarak tanımlar ve pek çok kendine has özelliği olduğunu savunmaktadır.

Larry Greiner ve Robert Metzger'e göre "***Yönetim danışmanlığı yetiştirilmiş nitelikli insanlar tarafından karşılıklı yapılan bir sözleşmeye dayanan öğüt (yönlendirme) servisidir.*** Bu serviste danışman; firmada görüştüğü kişi ile firmanın problemlerini belirler ve analizini yapar, uygun çözüm önerilerinde bulunur, eğer talep edilirse önerilerin uygulanma sürecine dâhil olur." ¹¹

Bu bilgiler ışığında danışmanlık profesyonel bir hizmet ya da öğüt-yönlendirme metodu olarak görülebilir. Ancak şüphe yok ki danışmanlık kendisini sürekli geliştirmek durumunda olan bir faaliyet alanıdır. Bu nedenle danışmanlığı profesyonel bir hizmet olarak görmek daha doğru olacaktır. Danışmanların bireylere veya organizasyonlara destek sağladığı, iş ve yönetim alanlarında bireysel ve/veya organizasyonel performansı arttırmaya yönelik bir faaliyet içinde oldukları unutulmamalıdır.

Ülkemizde danışmanlık faaliyetlerinde tecrübeli bir kurum olan Türk Sınai ve Kalkınma Bankası danışmanlığı; "***bir kuruluşa değişik konularda tarafsız bir kişi ya***

⁹ Kubr, Milan; **A Guide to the Profession Management Consultancy**, Geneva: ILO 2002, s.3

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

da kişiler tarafından, önceden belirlenmiş iş tarifine uygun biçimde sağlanan profesyonel yardım olarak açıklanmaktadır.”¹²

Yönetim Danışmanlığı temel uğraşısını, kamu veya özel her türlü kuruluşa, politika, organizasyon, prosedür ve metotlara ilişkin problemlerin ve/veya olanakların araştırılması ve tanımlanması, yapılması gerekli işlemlerin önerilmesi ve önerilen uygulanmaya konulmasında destek verilmesi olan bir hizmettir.¹³

Yönetim Danışmanlığı Derneği danışmanlığı; *“bağımsız politika, strateji ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, öneriler üretmek ve destek sağlamak”* olarak tanımlamaktadır.¹⁴

Uluslararası bir kuruluşun tanımına göre danışman değişimin katalizörüdür. Çalışmaları sonucunda, çalışma yaptığı kuruluştaki önemli değişikliklere yol açar bir dizi yeniliğin öncülüğünü başlatmaktadır.¹⁵

Danışmanlığa yönelik farklı yaklaşımları değerlendirdiğimizde, çalışanların aldıkları ücret karşılığı verdikleri emekler ile firmaya artı değer katmaları *“stylistic”* yaklaşım tarafından danışmanlık olarak tanımlanmıştır. Günümüz iş dünyasında çalışanların iş piyasasında yer edinebilmesi, ancak ve ancak firmalarına yaptıkları katkılar boyutunda olmakta ve bu tip çalışmalar işlerinin bir parçası olduğundan, danışmanlık olarak nitelendirilmesi de söz konusu olmayacaktır. Bu nedenledir ki, danışmanlığın profesyonel bir hizmet olduğunu ve danışmanlık hizmetini alan firmadan bağımsız ve dolayısıyla tarafsız kişi ve/veya kişilerce verildiğini savunan *“semantic”* anlayışın günümüz gerçeklerine daha uygun olduğu söylenebilir.

1.3 Danışmanda Bulunması Gerekli Nitelikler

Danışmanların her şeyden önce eğitim ve bilgi birikimi bakımından çok iyi bir temele sahip olması gerekmektedir. Salt bilgi birikimi de yeterli olmayıp bunu gerçek hayatta tecrübeli ile pekiştirmiş olmaları da gerekmektedir. Her meslekte

¹² Aytar, op.cit., s.16-17

¹³ Bıçakçı, Ulaş; **Yönetim Danışmanlığı Mesleği**, Dünya Gazetesi, 1991, s. 6

¹⁴ Aytar, op.cit., s.17

¹⁵ Ibid., s.17

olduğu gibi danışmanlık yapacak bireylerin de sahip olması gereken belli başlı özellikler vardır.

Danışmanlar; aldıkları eğitimler, deneyim ve verdikleri hizmetler bakımından farklıdırlar. Uzun yıllara dayanan iş hayatı tecrübesi ve deneyimini beraberinde getiren danışmanlar olduğu gibi iş hayatına ilk adımını danışman olarak atmış kişilere rastlamak da mümkündür. Danışmanlık yapmak için özel bir eğitim alınması gerekli olmadığından farklı özellikte kişilerin bu faaliyet dalında çalıştıkları da görülebilmektedir. Nitelikleri itibariyle farklı olmalarına karşın danışmanlardan beklenen ortak yarar; kuruluşların tek başlarına üstesinden gelemedikleri sorunlarını çözme konusunda yardımcı olmalarıdır. Danışmanlık yapacak kişilerin sahip olması gereken temel nitelikler şunlardır.¹⁶

- Öncelikle alanında uzman olmalı, iyi bir bilgi ve deneyim birikimine sahip olmalıdır. Farklı koşullarda oluşan olaylar karşısında çözüm üretebilmelidir. Uzmanlığını alanı ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederek geliştirmelidir.
- Danışman, iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Müşterilerini dinlemeli, onları anlamaya çalışmalıdır. Sonuçta müşterisinin sorunlarını ve isteklerini tam olarak anlamadan çalışmaya başlamamalıdır.
- Danışman çalışmaları için ihtiyaç duyduğu bilgiyi edinmek için çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmalıdır. Birlikte çalışacağı kişiler üzerinde onlardan üstün veya daha bilgili olduğu izlenimini yaratmamaya çalışmalıdır. Çalışanlar her zaman firmalarını en iyi tanıyanların kendileri olduğuna gönülden inandıklarından dışarıdan belli bir süre için gelen danışmanın bilgiç bir tavır sergilemesi halinde onunla olan iletişim kanallarını kapamaktadırlar. Danışmanların işi ile ilgili olarak çalışanlardan bilgi isterken emredici bir davranış biçimi yerine bir iş ortağı davranışı içinde taleplerini iletmeleri, çalışanlarla olan iletişimlerini kolaylaştırmalarını sağlayacaktır.
- Danışmanın çalışmalarını bitirdiğinde yapacağı sunum ile yöneticileri vardığı sonuçlara inandırması için yazılı-sözlü iletişimde usta olması, ikna kabiliyetinin de yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede değişime karşı

¹⁶ Ibid., s. 31-38

direnen kesimlere değişimi ve yapılması gerekenleri daha kolay kabul ettirmeleri mümkün olacaktır.

- Danışman, tarafsız olmalıdır. Yapılan eleştiri ve yorumlara karşı iyi bir dinleyici olmalıdır. Kişileri ve olayları objektif bir bakış açısı altında değerlendirmelidir. Sonuçta firmaları danışman kullanmaya yöneltten nedenlerden biri de firmada çalışanların tarafsız karar verme ve hızla harekete geçebilmelerinin mümkün olmamasıdır. Danışman, dışardan bir kişi olarak firmanın iç dinamiklerinden bağımsız olarak düşünüp, olayları inceleme fırsatına sahip olur. Bu da yapılacak çalışmaların daha gerçekçi ve adil olmasını sağlar.
- Danışman, sunduğu hizmetlerin doğru, objektif, etik olduğuna ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılıyor olduğuna emin olmalıdır. Danışman, danışmanlık hizmetini verdiği dönem içerisinde aldığı kararlar veya yaptığı işler sırasında hiçbir kişinin etkisi(tesiri) altında kalmamalıdır. Danışmanlar; teknik, finansal, idari, politik ve duygusal anlamda bağımsız olmak durumundadır.
- Danışman, yeniliklere ve değişime açık olmalı, geniş bir bakış açısı ve farklı tekniklere yatkın olmalıdır. Bu sayede olayları farklı şekillerde değerlendirebilecek ve müşterilerinin konumu ve yapısına en uygun çözümleri ortaya koyabilecektir.
- Kişisel özelliklerine bakıldığında iyi bir danışman; gerçekçi, sır tutmasını bilen, iletişim uzmanı, ikna kabiliyeti yüksek (kendi çalışmalarını anlatma ve müşterilerini kendisi ile çalışmaya ikna edebilmeli yani iyi bir pazarlamacı olmalıdır.) , dürüst, analitik düşünebilen bir kişi olmalıdır.

1.4 Danışmanlık İşlevinin Özellikleri

Danışmanlar kadar danışmanlık işlevinin de belli bazı nitelikleri vardır. Bu temel özelliklerin mevcut olup olmaması yapılan işin danışmanlık kavramına uygunluğunu belirlemesi noktasında önemi büyüktür.

1.4.1 Bilgi Transfer Ederek Müşteri Firmada Artı Değer Yaratmak

Danışmanlık kurumu ile müşteri firma arasında gerçekleşecek bilgi transferi her şeyden önce müşteri firmanın işlerini yürütmesi ve geliştirmesine olumlu katkı sağlamayı amaçlamalıdır.

Danışmanların müşteri firmalara bilgi transferini nasıl yaptıkları ve bu bilginin karşı tarafta ne şekilde algılandığı önemlidir. Bilgi paylaşımı teknik ve insani olmak üzere iki farklı boyuta sahiptir.¹⁷ Birinci boyut teknik boyut olup: müşterilerin yapısı, yönetim tarzları içerisinde sorunların belirlenmesi ve analiz edilmesini ifade etmektedir. Bu boyut içerisinde değerlendirilebilecek danışmanlık faaliyetleri üretim, finans, muhasebe gibi danışmanların teknik bir eğitim geçmişine veya iş deneyimine sahip olmalarını gerekli kılan alanlardır. İkinci boyut ise insani boyuttur. İnsanların problem hakkındaki fikirleri, tepkileri, danışman ile ilişkileri... insani boyut içinde yer alır. İnsani konularda yapılan danışmanlık faaliyetleri arasında ise, insan kaynakları, organizasyonel gelişim gibi alanlar bulunmaktadır. Bu boyutta sorunların kaynağı olarak insan unsuru kabul edilir, bu nedenle sorunların çözümü için insanları heyecanlandırarak motive etmek, birey-takım olarak sorunların çözümüne katkılarını sağlamaya çalışmak önemli olmaktadır.

Genel danışmanlık içerisinde değerlendirildiğinde insani boyuta yönelik danışmanlık faaliyetleri çok küçük bir yer tutmakta ancak etkisel anlamı birinci gruba göre daha fazla olmaktadır. Birinci grupta danışmanlık yapan kişiler ise daha çok işin metodoloji ve uygulamaları yazan ve yaratan kişilerden oluşmaktadır.

1.4.2 Geçici Bir Hizmet

Müşteriler, belirli bir süre için profesyonel desteğe ihtiyaç duyduklarında danışman kullanmaktadırlar. Danışman, kendisine verilen işi taraflarca öngörülen sürede tamamlamakla yükümlüdür. İş bitince müşterisinin organizasyonu ile bağı kopar. İlişkiler ne kadar mükemmel olursa olsun, yapılan işin süresi uzasa da, müşteri her zaman işbirliğine devam edip etmeme hakkını elinde bulundurur.

1.4.3 Profesyonel Bir Meslek

Danışmanlığı profesyonelce yapan kişiler verdikleri hizmet karşılığında müşterilerinden bir bedel alırlar. Sonuçta danışmanlar profesyonel servis hizmetini satan, müşteriler ise alan konumundadır.¹⁸ Bu nedenle danışmanlık sözleşmesi

¹⁷ Kubr, op.cit., s.5

¹⁸ Ibid., s.9

sadece teknik değil, finansal bakımdan da geçerli ve fayda sağlayıcı olmalıdır. Danışman harcadığı zaman ve emek karşılığında bir gelir elde edecek konumda olmalıdır. Bazı durumlarda alınan ücret, o iş için yapılan harcamalardan az olabilmektedir. Bunu yaratan danışmanlık kurumlarının farklı yapılarda olmalarıdır. Örneğin; hizmeti parasız veren kamu enstitüleri veya kâr amacı gütmeyen danışmanlık organizasyonlarında olduğu gibi.

1.5 Danışmanlıktan Ne Beklenmemeli

Danışmanlık kurumlarından beklenmemesi gereken ana işlev; danışmanların müşterilerinin her türlü teknik ve yönetim sorunlarını çözüp uygulama sorumluluğunu kişilerin üzerinden aldıkları yönündeki inancıdır.¹⁹ Danışmanlar, müşteriler tarafından mucize yaratacak kişiler olarak görülmemelidir.²⁰ Sorunlarını çözemeyen bazı firma idarecilerinin, sorumluluktan kaçmak için danışmanlara başvurdukları görülmektedir. Unutulmamalıdır ki danışmanlar sadece geçici bir süre için problem yaşayan idareciyi rahatlatmakta ama karar verme ve uygulama sorumluluğunu üstlenmemektedirler. Bazı durumlarda danışmanların karşılıklı anlaşma ile idareciler yerine karar alma ve alınan kararın uygulamasını yaptıkları da görülmüştür. Ancak böyle durumlarda danışmanlık fonksiyonunu vermedikleri açıktır.

1.6 Şirketlerin Danışmanlık Hizmeti Alma Nedenleri

Şirketleri farklı konularla ilgili olarak danışmanlık almaya yönelten beş temel konu vardır.²¹

1.6.1 Organizasyonel Hedeflere Ulaşmak

Genel yaklaşım, danışmanların müşterilerinin iş, yönetsel veya sosyal alandaki hedeflerine ulaşmalarını sağlayacağı yönündedir. Bu hedefler çok farklı şekilde tanımlanabilir. Örnek: Sektörel liderlik, müşteri memnuniyeti, yüksek performans, kâr, toplam kaliteye ulaşmak... v.b hedefler gösterilebilir.

¹⁹ Ibid.,

²⁰ HR Dergi; **Proje: Yönetim Danışmanlığı: Denge Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.**, 1997 Mart

²¹ Ibid., s.10

Ana unsur, danışmanlık hizmetinin müşterinin firmasına artı değer katmasıdır.²² Bu değerın müşterinin hedeflerine ulaşmasında etkili olduğu görülebilmeli ve ölçülebilmelidir. Müşterinin hedeflerine ulaşması, müşterinin daha önceden organizasyonu için bu hedefleri belirlediğı anlamına gelmektedir.

Bazen müşterinin hedeflerini tanımlamadığı, vizyon/bakış açısının olmadığı da görülmektedir. Böyle durumlarda danışmandan beklenen ilk iş hedefleri tanımlaması, vizyon ve misyonu oluşturun, sorunların çözümüne odaklanmasıdır.

1.6.2 Yönetim ve İşe Yönelik Problemleri Çözmek

Danışmanlığın en çok bahsedilen alanı belki de “yönetim ve işe dair problemleri çözmedir”. Danışmanın görevi, problemi tanımlama, teşhis ve farklı yaklaşımlar kullanarak çözüm önerileri getirmektir. Bu konuda anahtar kelime olan “problem” ile ne ifade edilmek istendiğı çok önemlidir ve bu farklılıklar değişik yaklaşımları da beraberinde getirecektir.²³

Problem ile anlatılmak istenilen, “yapılan hata sonucu kaçırılan bir fırsat” ise yaklaşım tarzımız şu şekilde olmalıdır. Geçmişe dönük bir inceleme yaparak hatanın nereden kaynaklanmış olabileceğini bulmak ve düzeltilmesi için öneri geliştirmek olmalıdır.

Problem ile anlatılmak istenilen, “olması gereken ile mevcut durum arasındaki farklılık” ise yapılacaklar şunlar olmalıdır. Durumlar arası farklılık tanımlanmalı, bu durumlardan rahatsız olan var mı, bu durumların üstesinden gelmeye çalışıldı mı sorularına cevap verilmeli ve problemin bir sahibi ve sorumlusu olduğu dikkate alınmalıdır.²⁴

Genelde mevcut durum geçmiş ile kıyaslanır. Eğer bir bozulma yaşandı ise, örneğin satışlarda düşüş, kârda azalma gibi orijinal duruma geri dönüş amaçlanır. Bu

²² Ibid., s.11

²³ Ibid., s.12

²⁴ Ibid., s.13

neden ve koşullarda çağrılan danışmanlara “problem çözücü” ya da “şirket doktoru” gibi isimler verilmesi çok doğaldır.

Eğer problem ile kast edilen, “müşterinin koşullardan (şu an var olan ya da hedeflenen) memnun olmaması” ise yapılması gerekenler şunlardır. Geçmişte yapılan hataları ortaya koymak, gelecekte işi geliştirmek için olanak ve stratejileri kullanmak.

Problemi doğru tanımlamak çok kritik bir noktadır. Eğer danışman problemi yanlış tanımlar ise, farklı şeyler üzerinde çalışır. Problemi tanımlamak için danışman özgür iradesi ile değerlendirme yapabilmelidir.²⁵

Danışmanlık geçmiş deneyimlere ve benzer koşullarda uygulanmış başarılı örneklere dayanır. Yeni koşullar karşısında mevcutta bulunan uygun çözümleri uygulamak müşterinin problemlerini çözebilir, bu sayede de gelişimine olanak sağlanabilir.

1.6.3 Alternatifleri tanımlamak ve şekillendirmek

Firmalar, danışmanları zorlukların üstesinden gelme konusunda kendilerine yardımcı bir kaynak olarak görmektedir. Bir yerde bir problem yaşadıklarında, sorunu tanımlamak ve yeni imkânları sunmaları için danışmanları şirketlerine davet etmektedirler.

Kısaca danışmanlık kurumları, değerli bilgi ve fikir kaynakları olarak görülmektedir. Bu nedenle danışmanlık kurumları ile çalışmanın, müşterilere büyük kazanımlar, yaratıcı ve geliştirici fikirler sağladığı kabul edilmektedir. Bu yeni fikirler işin pek çok alanında kullanılabilir. Örneğin; yeni market ve ürünler, kaliteyi arttırıcı yeni teknikler, süreçlerin yeniden yapılandırılması... v.b.²⁶ Bu anlamda danışmanlık problem çözme değil, yeni fırsatlar yaratma ve bunları işe adapte etmede yardımcı hizmet olarak görülmelidir.

²⁵ Ibid., s.13

²⁶ Ibid., s.15

1.6.4 Öğrenmeyi arttırmak

Yapmaya değer olan danışmanlık yapılan işten bir şeyler öğrenebilmeyi gerektirir.²⁷

Müşteri sadece problemine çözüm değil, danışmanın sahip olduğu teknik bilgi ve deneyimi de organizasyonuna aktarmasını beklemektedir. Problemi anlama-tanımlama, gelişim çalışmaları, değişimi uygulama danışmandan beklenmektedir. Bu süreçte müşteri danışmanın deneyimlerinden bir şeyler öğrenme şansını yakalayacaktır.

1.6.5 Değişimi uygulamak

Danışmanlara verilen bir diğer isim de “değişim ajanıdır”.²⁸ Danışman müşterinin değişimi anlamasını sağlamalıdır. Değişimi yaşamın bir parçası görmek ve onunla birlikte yaşamaya alışmalarını sağlamak ve sonuçta değişen koşullarda ayakta kalabilmek adına gerekli değişiklikleri yapmaktan çekinmemeleri gerektiğine müşterilerinin inanmasını sağlamalıdır.

1.7 Danışmanlık türleri

Danışmanlık türleri ile ilgili ayrımlar farklı kaynaklarda farklı şekillerde gözleendiği gibi gelişen ve değişen koşullar nedeni ile artık günümüzde aklımıza gelebilecek tüm alanlarda danışmanlık hizmetinin verilmekte olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır.

Bu bölümde incelenen danışmanlık türlerinin dışında başlangıçta da belirtildiği gibi farklı alanlara yönelik uzmanlaşmış danışmanlık faaliyetleri bulunmaktadır. Örneğin, Bilgi işlem danışmanlığı içerisinde incelenebilecek E-Business Danışmanlığı, Yönetim danışmanlığı içerisinde yer alan yeniden yapılandırma, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik danışmanlık, ya da üretim danışmanlığına bağlı sayılabilecek, toplam kalite danışmanlığı... gibi.

²⁷ Ibid., s.15

²⁸ Ibid., s.16

1.7.1 Yönetim Danışmanlığı

Ekonomik ve sosyal dengelerdeki değişim sonucu oluşan yeni koşullar karşısında firmaların yöneticilerinin, yeni koşullara adapte olma anlamında izlenecek yol ve alınacak kararlar konusunda yeterli donanıma sahip olmamaları yönetim danışmanlarına olan ihtiyacı doğurmuştur. Yönetim danışmanlarının ilgilenmek durumunda oldukları yönetsel konular üç ana başlıkta incelenebilir.

- Uzun vadeli problemler: Yapılan işlerin sonuçları uzun vadede firmayı başarı veya başarısızlığa taşıyacağı için uygulama öncesinde karar vermede yardımcı olur.
- Birden fazla fonksiyon ile ilgili problemler: Danışman konuyu birbiri ile bağımlı birden fazla fonksiyon için inceler ve bu fonksiyonların entegrasyonunu sağlayarak problemleri çözmede destek verir.
- Bağımsız fonksiyonların yarattığı problemler: Danışman problemlere geniş bir perspektiften bakarak, birbirinden bağımsız sayılsa da farklı fonksiyonların birbirine etki ettiğini görme fırsatını yakalar. Örneğin; strateji ile ilgili bir problem yaşıyor ise, bu duruma dış ekonomik dengeler kadar çalışan motivasyonu da etki edebilmektedir.

Özlem Soylu “Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü” adlı makalesinde Yönetim danışmanlığını; “Bir ‘muammalar ve hayal gücü işinin hikâyesi olan “yönetim danışmanlığı” terimi stratejik planlamadan, organizasyonel yeniden yapılanmaya ve enformasyon planlamasına kadar geniş bir aktiviteler yelpazesini tanımlamak için kullanılır.”²⁹ şeklinde tanımlamaktadır.

Dündar Aytar ise; “Yönetim danışmanlığı genel yönetim ile ilgili alanların tamamını içermektedir. Bu anlamda yönetim danışmanlığı kurumların yapıları, stratejik planları, iş analizleri, iş tanımları... gibi pek çok farklı yönetsel alan için sunulan destek hizmeti olarak tanımlanabilir.”³⁰ demektedir.

²⁹ Soylu, Özlem; **HR Tez: Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü**, HR Dergi, 1999 Temmuz-Ağustos, s.7

³⁰ Aytar, op.cit., s.68

Milan Kubr ise yönetim danışmanlığı kurumlarının, “her türlü büyüklük ve karmaşıklıkta işin yönetimi ve devamlılığın sağlanması adına çok geniş çaplı hizmetleri devlet veya kâr amacı güden/gütmeyen şirketler için sunabilmektedirler.”³¹ şeklinde tarif etmektedir.

Yönetim danışmanlığı ile ilgili bu tanımlar incelendiğinde görülmektedir ki, günümüz koşullarında yönetsel faaliyetlerle ilgili pek çok sorun yaşanmakta sürekli değişen ekonomik ve sosyal dengeler devamlı olarak yeni sorunları ortaya çıkarmaktadır. “Sektörlerin, dünyada ve Türkiye’de danışmanlık kullanma sıklıkları değişiyor. Daha fazla hizmet talep eden bölge ya da kurumların liberalleşmeyi tamamlamış oldukları görülmektedir.”³² Özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde iş dünyasında görülen özelleştirme faaliyetleri, yeniden yapılandırma, yeni strateji arayışları ve dünyada her geçen gün sıkça görülmeye başlanan şirket birleşme ve satın almaları ise yönetim danışmanlığının gündemde kalmasını sağlamaktadır.

1.7.2 Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı

Bilgi teknolojileri ile ilgili danışmanlık alanı, bilgisayar sistemlerinin ve programlarının seçilmesi, satın alınması, kullanımı, personele konu ile ilgili eğitimin verilmesi ve özel programların geliştirilmesini içermektedir.

Bilgiye duyulan ihtiyacın artması, bilgiye her zaman ve her yerde kolayca ulaşılır hale getirme zorunluluğu bilgi teknolojileri alanının gelişimine hız kazandırmıştır. Firmaların bilgi teknolojileri konusunda danışmanlık ihtiyacı duydukları iki temel alan mevcuttur. 1) Veri tabanı prosesi, 2) Bilgi sistemlerinin yönetimi. Bilgi sistemlerinin yönetilmesi işletmede kullanılacak sistemlerin seçimi, satın alınması, firmaya adaptasyonu ve çalışanların sistemler hakkında eğitilmesini içermektedir. İşletmelerde bilginin analizinin yapılması ve gerekli kararların alınması adına yapılan çalışmalar sırasında zaman kaybını minimuma indirmek adına veri tabanlarının kullanımı gündeme gelmiştir. Veri tabanları sayesinde farklı kullanıcılar aynı anda,

³¹ Kubr, Milan, **How to select and use consultants? A client’s guide**, ILO Management Development Series No.31, 1993 s.12

³² “**The BCG ile yönetim danışmanlığı**”, 2003 Temmuz,
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=69>

üst düzey programlama dillerine ihtiyaç duymadan bilgiye ulaşmakta ve kullanabilmektedir. Bu da hızlı değişen koşullar karşısında firmaların stratejik anlamda karar alma süreçlerinin hızlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri konusundaki danışmanlık faaliyetinin firmalara yaptığı bir diğer katkı ise, işletmelerin kendi bilgi işlem departmanları ile teknik destek hizmeti aldıkları firmalar arasındaki boşluğu doldurma adına sağlanan yardım olarak gösterilebilir.³³

Bilgi teknolojileri danışmanlık kurumlarında tercih edilen personel profili öncelikli olarak bilgi teknolojileri konusunda uzun zaman çalışmış deneyimli kişilerdir. Bilgi teknolojisi danışmanlığı yapan grupta diğer profil ise, yönetim danışmanlığı kökenli kişilerden oluşmaktadır. Yönetimsel faaliyetlerde çok başarılı olan bu kişilerin bilgi teknolojileri hakkında sahip oldukları genel bilgi ile yönetimsel alandan getirdikleri deneyimlerini birleştirdikleri görülmüştür. Özetle “Bu sektöre girecek kişilerin öncelikle bu dinamizmi yakalayabilecek yapıda olması, değişime ve gelişmeye açık olması ve teknolojiyi daha yakından takip edebilmek için iyi derecede İngilizce biliyor olmaları gerekir.”³⁴

1.7.3 Finans Yönetimi Danışmanlığı

Finans alanında sunulan danışmanlık hizmetleri dört ana konuda yoğunlaşmaktadır.³⁵

- Yatırım Geliştirme; danışman yeni yapılacak yatırımlar için fizibilite çalışmalarını yapar.
- Sermaye Yönetimi; danışman para kaynakları ile ilgilenir ve paranın en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlamakla yükümlüdür.
- Optimum Maliyetleri Araştırma; danışman yapılacak yatırımlarda girdi-çıktı maliyetlerini hesaplayarak en uygun maliyetlerden yatırım olanaklarını belirlemeden sorumludur.

³³ Kubr, **A Guide to the Profession Management Consultancy**, s.285

³⁴ HR Dergi; **Danışman Firma: Metis**, 2002, Mayıs

³⁵ İlhan, Derya; **Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fak. Y.L. Bitirme Tezi, 1992, s.35

- Muhasebe sistemleri; danışman var olan sistemlerin güncellenmesi, geliştirilmesi ve gerekirse yeni sistemlerin kurulmasından destek sağlar.

Finans danışmanlığının bir alt bölümü olan denetim danışmanlığı ve kurumlarının nasıl ortaya çıktığını PWC'den Fikret Sebilcioğlu "Tabi bu tip danışmanlık firmalarının esas kuruluşu, sermaye piyasalarının gelişmesinden sonra firmaların kamuya sunduğu bilgilerin ikinci bir gözle denetlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıktı...." ³⁶ şeklinde yorumlamaktadır.

Artan teknolojik gelişmeler ve bilgiye her yerde ve zamanında ulaşılması yönündeki talepler nedeni ile finansal alanda da bilgi işlem sistemleri danışmanlığı verilmeye başlanmıştır. Finans ve muhasebe bölümlerinin kullanımına yönelik dizayn edilmiş veritabanlarının önerilmesi, sistemlerin kurulumu, çalışanların sistem hakkında eğitilmesi ve gerekli teknik desteğin sağlanması bu alandaki danışmanların yaptığı faaliyetler arasında sayılabilir.

1.7.4 Pazarlama Danışmanlığı

Pazarlama alanında verilen danışmanlık hizmeti üç temel alanda toplanabilmektedir. Bunlar, strateji formülasyonu, uyarlanma ve uygulaması ile işletmenin pazar içindeki konumu ve performansının değerlendirilmesidir. Yukarıda sayılan ana hizmet alanlarının içeriğine bakıldığında, ürün grupları için pazar araştırması yapılması, yeni ürünlerin lanse edilmesi, rakip firmalara yönelik bilgi toplanması, pazarın geliştirilmesi, fiyatlandırma politikaları, dağıtım kanalları, promosyon, bayilik teşkilatları, rekabet gücü... v.b çalışmaların olduğu görülmüştür.

1.7.5 İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Çalışmamızın bu bölümünde dört temel danışmanlık alanı incelenmiştir. Bir diğer temel danışmanlık alanı olan insan kaynakları danışmanlık hizmeti bir sonraki bölümde detaylı olarak inceleneceğinden bu bölümde değinilmemiştir.

³⁶ "PWC ile Denetim Danışmanlığı", 2003 Temmuz,
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=48>

İKİNCİ BÖLÜM

2. İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetinin Tanıtılması

2.1 Personelcilikten İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi özlük işlemlerini ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi içermekte ve organizasyon içinde stratejik bir role sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekte idi. 1970'lerde endüstri ilişkileri önem kaybederken personel yönetimi fonksiyonu da değişim geçirmiştir. Seksenli yıllardan sonra da insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının yerini almıştır.³⁷

İki kavram her ne kadar birbirinin yerine kullanılsa da aralarında bazı temel ayrımlar olduğu unutulmamalıdır.

- İKY, bireyi korunup, geliştirilmesi gereken bir yatırım olarak kabul eder.
- Personel yönetimi, iş sahiplerinin söz sahibi olduğu gerçeğinden hareketle kendini organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, bireyin organizasyonun tüm fonksiyonları ile bütünleştiğini ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik öneme sahip olduğu gerçeğini kabul ederek gelişimci, işbirlikçi ve etkin bir ana fonksiyon sahibi olarak görür.

Genel olarak yukarıda ifade edilen kavramların farklılıklarına yönelik tablo aşağıda verilmiştir.

³⁷ Keser, Aşkın; **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

Tablo 1:Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar*

<i>Unsurlar</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
<i>Çalışma ilkeleri</i>	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve işbirlikçi
<i>Yön verme</i>	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
<i>Örgütlenme</i>	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
<i>İş sahipleriyle ilişkiler</i>	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve personel söz sahibi
<i>Değerler</i>	Emir nitelikli,denk ve bağdaşık	İş sahipleriyle ve sorunlar üzerinde duran, uyumlu çözüm yolları
<i>Uzmanın rolü</i>	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözüm önerici
<i>Eylemci birimlerin rolü</i>	Pasif	Aktif
<i>Tüm çıktılar</i>	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri

*Aykaç, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel yayın dağıtım, 1999, s.39

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün vizyonu, misyonu ve örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmıştır. Bireyin her türlü sorunu, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması gibi stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine günümüzde insan kaynakları yönetimi adı verilmektedir.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin çağdaş, yenilikçi ve değişimci bir aşaması olarak tanımlanabilir.

2.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmeti

İnsan kaynakları danışmanlığı ülkemizde insan kaynakları anlayışının genel kabul görüp yaygınlaşmasından sonra gündeme gelmiş yeni bir çalışma alanıdır. Bu nedenle sektörde yetişmiş eleman eksikliği görülmektedir. Yetişmiş elemanların olmamasının diğer bir nedeni ise, danışmanlık ve insan kaynakları alanlarına yönelik üniversitelerde lisans düzeyinde eğitim programlarının olmayışına bağlanabilir.

İnsan kaynakları danışmanlık hizmetleri, işlev sırasında kullanılan sistemlerin tasarlanması, kurulması var olan süreçlerde iyileştirme yapılması, mevcut sistemlerde oluşan sorunların analizi ve çözümüne yönelik çalışmaları içermektedir.

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine bakıldığında iki farklı kesimden söz etmek mümkündür. Bunlar kurumsal ve bireysel müşteriler şeklinde ayrılmakta olup her iki kesimin aldıkları hizmetler birbirinden farklılık göstermektedir. Kurumsal müşteriler, piyasada en başarılı firma olma imajının peşinden koşmakta ve bu doğrultuda eleman seçimi, eğitimi-geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ve tatmin edici sosyal hakların sunulması konusunda danışmanlık desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bireysel müşteriler ise, daha çok iş arayışlarında açmaza girmeleri, kariyer değişikliği yapmaları veya kariyer arayışlarında yönlendiricilere ihtiyaç duymaları nedeniyle insan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterileri olmaktadır. Bireysel müşterilerin zaman zaman insan kaynakları kurumlarınca müşteri haline getirildikleri görülmektedir. Bunun en güzel örneğini insan kaynakları danışmanlık kurumları arasında *“headhunter”*³⁸ olarak tanımlanan kafatası - beyin avcılığı yapan kişi ve kurumlardır. Bu tip kurumlar halen iş sahibi olan kişilerin iletişim bilgilerine ulaşarak, bu kişilere “eğer isterseniz size beklentilerinize uygun yeni iş olanakları bulmanız için yardımcı olabiliriz.” diyerek kişileri müşterileri olma konusunda ikna ettikleri görülmektedir. Dünyada çok yaygın olan bu hizmet ülkemizde de verilmektedir.

2.3 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Beklenenler

Firmaların son dönemde artan oranda ihtiyaç duymalarının nedeni “ana işlerine odaklanmaları”³⁹ ve insan kaynakları ile ilgili süreçlerine zaman ayırmak yerine danışmanlık kurumlarına yönelmektedir. Firmaların insan kaynakları danışmanlık hizmetinden beklentileri ise;⁴⁰

³⁸ Jenn, Nancy Garrison; **Headhunters and How to Use Them**, London: The Economist, 2005, s.1

³⁹ “Ernst & Young’tan Geleceğin Meslekleri”, 2003 Temmuz”
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=64>

⁴⁰ HR Dergi; **Knowhow: Yeni Ekonomide Doğru İstihdam ve İnsan Kaynakları Danışmanlarının Rolü**, Mayıs 2000

- İşteki, verimliliği arttırmak ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için, yetenekli personeli firmalarına çekebilmek ve firmada tutabilmek,
- Sürekli öğrenme ve gelişim arzusunu canlı tutabilmek, insan kaynakları alanında yaşanan gelişmelerden haberdar olmak,
- Rekabet ortamında insan kaynakları yöneticilerine yardımcı olacak araçların belirlenmesi ve sağlanmasında destek almak,
- İşlerin daha hızlı, iyi ve etkin yürütülebilmesi için uygulama alanı bulan teknolojik buluşlardan yararlanmak,

2.4 Ülkemizde İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumları

İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hakkında ülkemizde çeşitli önyargılar bulunmaktadır. Bunların pek çoğu yaşanmış deneyimlerin kurumlar arasında paylaşılması ile edinilmiş ya da yeni olana karşı gösterilen tepkinin sonuçları olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hakkındaki olumsuz fikir ve önyargılar ve sebepleri kısaca incelenecektir.

➤ “Danışmanlık kurumlarının müşterilerine standart hizmet kalıpları sunmaları”

Bu inanın en büyük örnekleri eğitim danışmanlığı hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Çoğunlukla eğitimlerini tanıtmak amacı ile müşterilerine gidip satış-pazarlama elemanı mantığı ile ellerinde ne eğitim programı var ise onu tanıtmaktadırlar. Müşteri firmanın ihtiyaçlarını anlamaya çalışmayan bu yaklaşım potansiyel talep sahibi kişi ve firmaların danışmanlık kurumlarına soğuk bakmalarına neden olmaktadır.

➤ **“Danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetler karşılığında talep ettikleri ücretlerin yüksek olması”⁴¹**

Danışmanlığı genelde bilgi ve analiz yeteneği yanında uygulama tecrübesi gerektirdiğini kabul edip, bu ayrıcalıklı niteliklere sahip kişilerin müşterilerinden talep etmek durumunda oldukları makul hizmet bedellerini yüksek bulmak işin mantığını anlamamaktır. Danışmanlık bedeli ödenmesi gereken bir hizmettir. Bu anlayış nedeni ile pek çok kişi ve firma danışmanlık kuruluşlarından yardım alarak sorunlarını çözme fırsatını kaçırmaktadır.

Danışmanlık ücreti ile ilgili bir diğer yakınma danışmanlık kurumuna başvuran bireysel müşterilerden gelmektedir. Danışmanlık kurumları adaylardan kendi veri tabanlarına kayıt oldukları için ücret almakta, iş bulma hizmeti vermeleri durumunda ise, adayın alacağı yıllık ücretinin belli yüzdelelerini talep etmektedirler.

➤ **“Danışmanlık kurumlarında çalışanların yeterli deneyim ve bilgi birikimine sahip olmamaları”**

Pek çok danışmanlık kurumunun yeni mezun ya da iş deneyimi az olan kişileri insan kaynakları danışmanı olarak kullanması nedeniyle sektörde böyle bir kanı oluşmuştur.

2.5 İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetler

2.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi

Firmaların kuruluş amaçları, uzak ve yakın geleceğe yönelik hedefleri ve hedeflerini gerçeğe dönüştürmek için izleyecekleri yollar firmaların organizasyon yapısının oluşturulmasına ve süreçlerin tasarlanmasına girdi teşkil eder. Organizasyon yapısı ve süreçleri tamamlanmış bir firmanın katma değer yaratabilmesi için işlerin ve bu işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların saptanmış olması gereklidir. İnsan kaynakları stratejileri ile firmanın hedefleri arasında iki yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Her iki yapı da birbirini

⁴¹ Sevinçel, Tufan; **Kariyerimi Şansa Bırakmam**, İstanbul: Kariyer Danışmanlık ve Reklam Hizmetleri A.Ş., 2003, s.14

etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları sistemleri, işe alma ve yerleştirme, performans yönetimi ve kariyer planlaması gibi ana insan kaynakları sistemlerinin tasarlanması alanında verilen danışmanlık faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır.

İnsan kaynakları politika ve stratejilerinin oluşturulması, firmalarda sadece belli dönemlere has olarak yapılacak çalışmalardandır. İnsan kaynakları bölümünün kuruluş aşamasında, yeniden yapılanmaya gidildiği dönemlerde veya firmanın başka firma ile birleşmesi (satın alma, birleşme..) gibi durumlarda kurulacak yeni yapı için insan kaynakları strateji ve politikalarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar sırasında dikkat edilmesi gereken husus, insan kaynakları bölümünün strateji ve politikalarının firmanın genel stratejileri ve hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanmasıdır. Bu alanda danışmanlık yapan kurumlar, sadece genel insan kaynakları sistem ve politikalarını oluşturmakla kalmayıp, insan kaynaklarının önemli araçlarının da oluşturulan politika ve stratejiler ile şekillendirilmesi konusunda destek vermektedirler.

2.5.2 Kurumsal Kimlik Oluşturma

Kurumsal kimlik oluşturma adına yapılan çalışmanın ilk adımı firmanın değerlerini belirleyerek, bu değerlere uygun vizyon ve misyonu oluşturmaktır. Oluşturulan vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından anlaşılır olması dışında amacına ulaşmasında etkili bir diğer unsur ise tüm çalışanların bu değerler bütününe sahiplenmesidir.

Çalışanların firmanın yaklaşımını benimsemesi, iş hedeflerini anlamlı kıldığı gibi çalışanın motivasyonunu da artırır ve böylece firmanın performansının yükselmesini sağlar. Kurumsal kimlik çalışmaları firmalara sağladığı kazanımlar kadar, bu sistemin kuruluş çalışmalarına dâhil olan çalışanlar içinde kazanım elde etme fırsatını sağlamış olur. Kurumların, kimlik oluşturma sonucunda elde ettikleri kazanımlar değerlendirildiğinde, firma çalışanlarının ortak bir hedefte birleşerek takım performanslarını arttırdıkları, firmayı sahiplenme duygularının yükseldiği görülmektedir. Bu çalışmanın çalışanlar açısından avantajı ise; kurumun değerlerinin çalışanın kafasında somutlaşması, vizyon-misyon oluşturma sürecine katılarak kurumla özdeşleşmeleri, ve buna bağlı olarak farkında olma ve aidiyet duygusunda

artış sağlanması, çalışanın yaptığı işin anlamını kavraması sonucunda bütünle ilişkisini görmesi ve sonuçta firma hedefleri doğrultusunda etkin çalışması için ortamın oluşmasıdır.

2.5.3 Kariyer Planlama

Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler, yaptığı işler ve bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Kariyer planlaması ise, bireysel yeteneklerin gelecekte kullanılmasının planlama sürecidir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini gösterir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekir. Bu doğrultu da “kariyer planlaması, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha önem kazanmaktadır.”⁴²

Kariyer hedefleri kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyum içinde olmalıdır. Kariyer hedefi, çalışanı memnun edici olmanın yanı sıra, kişinin iş ile özel hayatı arasında ulaşmayı istediği arzuları dengeleyici olmalıdır. Her bireyin kişilik özellikleri birbirinden farklı olduğu gibi firma içindeki her bir işin, o pozisyonu dolduracak kişiden beklediği özellikler de farklıdır. Kişi, pozisyonun beklediği kişilik özelliklerine, yetkinliklere ve niteliklere sahip değilse iş çıktıları beklenen düzeyde olmayacağı gibi çalışanın mutluluğu, motivasyonu ve işine bağlılığı da istenilen düzeyde olmayacaktır. Herkesten aynı işi aynı şekilde yapması ve sonuçta aynı derecede mutlu ve memnun olması beklenemez. Bu noktada önemli olan, kişinin bireysel özelliklerinin farkına varıp, uygun işi seçebilmesidir. En iyi kariyer, kişinin istekleri ve ihtiyaçları arasında en iyi eşleşmeyi sağlayan seçim olacaktır.

Danışmanlık kurumları kariyer danışmanlığı alanında, kişiliğe bağlı olarak kariyere başlama veya yeniden oluşturma, iş hayatında kişinin konumunu belirleme ya da sağlamlaştırma, kişinin zayıf yönlerini belirleme ve bu yönleri güçlendirmek için yapılması gerekenleri saptama ve kişinin uygun sektörde ve pozisyonunda iş dünyasında kariyere başlaması konularında hizmet vermektedirler. Kariyer

⁴² Ernst & Young; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**; İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.140

danışmanlığı yapan kurumların hizmet verdikleri kesimler farklı olabilmektedir. Bazı kurumlar sadece yeni mezun kişilerin kariyer planlamasına yönelik danışmanlık hizmetleri verirken bazıları bir işverene bağlı olarak çalışmakta olan kişilere yönelik hizmet üzerinde ihtisaslaşmışlardır.

2.5.4 Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme

Performans değerlendirmesi, bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkmasını sağlar.⁴³ Performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanmasında dikkat edilmesi gereken dört temel unsur vardır.⁴⁴

➤ Performans değerlendirme kriterleri

Son yıllarda, performans değerlendirme sistemlerinin yetkinlik ve hedeflere odaklanmaya başladığı gözlenmiştir. Daha önceki yıllarda uygulanan sistemlerde değerlendirme kriterlerinin spesifik, ölçülebilir olması gözden kaçırılmıştır. Bu nedenle çalışanların performansları somut ve etkin veriler olmadığından doğru şekilde değerlendirilemiyor, bu da kişinin kendi ve/veya firma hedeflerine ulaşip ulaşmadığını görmeyi engellemekteydi.

➤ Performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri çalışanların sürece katılımı ve süreçten haberdar olmaları bakımından açık, yarı-açık veya kapalı olarak yapılmaktaydı. Önceki yıllarda uygulanan yöntemlerin, daha çok kapalı veya yarı açık şekilde olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışan kendisinin ne şekilde ve kimler tarafından değerlendirildiğinden habersizdir. Bu tip değerlendirme sonuçlarının objektiflikten uzak olduğu görülmüştür.

Son yıllarda ise, performans değerlendirme yöntemleri açık olmaya yönelmiştir. Çoğu firmanın çalışanlarından kariyerlerine sahip çıkmalarını beklemesi ile doğru orantılı olarak performans değerlendirme sürecini çalışanların başlatması söz konusu olmakta, ayrıca değerlendirici konumunda da kişinin müdürü ile

⁴³ Dursun, Bingöl; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta yy., 2003, s.274

⁴⁴ Ernst & Young; **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**: İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.57-62

sınırlı kalmak yerine firmada ortak olarak çalıştığı herkes sürece dâhil edilerek, daha adil ve gerçekçi sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır.

➤ **Performans değerlendirme sıklığı**

Performans değerlendirmesi eskiden belli standart dönemlerde yapılmaktaydı. Örneğin; altı ayda veya on iki ayda bir defa gibi. Kişiye ve kişinin yaptığı işe bakılmaksızın tüm şirkette aynı şekilde yapılan uygulama son yıllarda terk edilmeye başlanmıştır. Yeni yaklaşım ile herkes yaptığı işe ve projeye göre, bireysel veya takım bazlı değerlendirilmektedir. Bu yeni yaklaşımın nedeni, proje ve yapılan işlerin içeriklerinin farklılığına bağlı olarak sonuçlandırılma sürelerinin değişiklik göstermesidir. Performans değerlendirme zamanlamasının bu nedenlere bağlı olarak esnekleşmeye başladığı görülmektedir.

➤ **Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları**

Performans değerlendirme sonuçları; eğitim-geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi süreçlerine girdi olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme sıklığında gözlenen yeniden düzenlemeye paralel olarak performans sonuçlarının kullanımında da bireyselleşmeye gidilmesi yaygınlaşmaktadır. Önceleri firma tarafından başarılmış bir iş nedeni ile tüm çalışanlar ödüllendirilirken, yeni yaklaşım ile sadece başarılı sonuç getiren çalışanlar ödüllendirilmektedir. Firmaların bu tip bir işleyişe yönelme nedenleri arasında; enflasyon oranlarının düşmesi, rekabetin artması ile düşen kâr marjlarının çalışanların ücretleri gibi sabit giderleri en düşük seviyede tutma gereğinin ağırlık kazanması sayılabilir.

Danışmanlık kurumları, performans değerlendirme sistemleri konusunda üç temel hizmet vermektedirler.

➤ **Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması:** Bu işlem sırasında yeni yaklaşımlar ışığında danışmanlık kurumunun dikkat etmesi gereken birkaç ana nokta bulunmaktadır. Kurulan sistemin firmanın yapısına uygun olması, kurulan sistemin diğer insan kaynakları süreçleri (ücret yönetimi, kariyer planlaması, eğitim-geliştirme, ödül sistemi...) ile bağlantılı olması ve son olarak bireylerin kendi ve firma hedeflerine ulaşp/ulaşmadıklarının adil ve somut veriler ile değerlendirilmesinin sağlanmasıdır.

➤ **Mevcut performans değerlendirme sistemlerinin güncellenmesi:** Bu işlem performans değerlendirme sistemleri ile ilgili oluşan yeni yaklaşımların

firmalarda kullanılmasını içermektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinin açık olmaya yönelmesi ile oluşturulan 360 derece değerlendirme sistemlerinin müşteri firmalarda yaygın olarak uygulanması buna örnek olarak gösterilebilir.

➤ **Mevcut sistemin sonuçlarının nerede ve ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi:** Bu alanda sunulan hizmette önemli olan unsur performans sisteminin amacını netleştirmek olarak gösterilebilir. Sistemin amacı netleştikten sonra kullanım alanlarının belirlenmesi daha kolay olacaktır. Sonuçların ne şekilde kullanılacağına belirlenmesinde ise dikkat edilecek nokta; adil ve bireysel çalışmalara odaklı bir değerlendirmenin yapılmasını sağlamak olmalıdır.

2.5.5 Eğitim

Danışmanlar, insan kaynaklarının eğitimiyle ilgili temel konularda veya tavsiye alınmak üzere de görevlendirilebilir. Organizasyonlar, kendilerini geliştirmek ve devamını sağlamak için dinamikliğini korumak zorundadır.⁴⁵

Eğitim başlığı altında sayılan danışmanlık hizmetleri arasında, firmaların eğitim ihtiyaçlarının saptanması, ihtiyaçlara uygun eğitimlerin dizayn edilmesi, eğitimlerin zamanlaması ve düzenlenmesi ile verilen eğitimlerin sonuçlarının takip edilmesi ve kişilerde hedeflenen değişimlerin oluşup/oluşmadığının belirlenmesi konularında yapılan çalışmalar sayılabilir.

➤ **Eğitim ihtiyaç analizi:** Firma çalışanlarının teknik veya davranışsal olarak ihtiyaç duydukları eğitimlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Bu aşamada danışmanlık kurumu çalışanların performans formları, daha önce aldıkları eğitimler ve iş tanımlarına bakarak ne tür bilgi ve becerilere ihtiyaç duyabileceklerini belirlemektedir. Pek çok insan kaynakları departmanının yıllık eğitim takvimlerini hazırlamada araç olarak kullandığı bu veri için danışmanlık almadığı görülmektedir.

➤ **Eğitimin tasarlanması:** Belirlenen ihtiyaçları karşılayacak eğitim modüllerinin mevcut olup olmadığı incelenir. Firma eğer kendi iç sisteminde bu

⁴⁵ Türker Ahmet Vahdi; **Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı**, Yüksek lisans tezi, 1993, s.74

ihtiyaçları karşılayacak eēitim modülleri olmadıēına karar verir ise, eēitim veren kurumlar firma tarafından bulunabileceēi gibi danışmanlık kurumu da bu süreçte yardımcı olabilir. İhtiyaca uygun içerikli eēitim programları olan deēiřik firmalar ile görüştükten sonra en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bu noktada firmaların seçim yapmada kullandıkları temel kriterler arasında, firma kültür ve yapısına uygunluk ile eēitim fiyatının öngörülen bteyi aşmaması olarak gösterilebilir.

Eēitim hizmeti veren kurumların ellerindeki standart programları olduēu gibi müşterilerinde uygulamaya çalışmaları eēitim danıřmanlıēı faaliyetinde bulunan kurumları “tüccar zihniyetli ve profesyonellikten uzak” oldukları inanişına yol açmış ve bu nedenle de firmalarca eēitim hizmeti danışmanlık kurumlarından alınmamaya başlanmıştır. Bunun tam tersi bir şekilde hizmet veren eēitim danışmanlık kurumları da bulunmaktadır. rneēin; Master’s Training kurumu yetkilileri ile yapılan bir söyleşide kurumlarını “Kuruluşların ihtiyaçlarına uygun olarak, ‘haute couture’ hizmetler sunan” şeklinde tanımladıēı gözlenmiştir.⁴⁶ Bazı büyük firmaların ise kendi bünyelerinde eēitmen yetiştirme yoluna yöneldikleri görülmüştür.

Eēitimlerin firmaların kendi kültür ve ihtiyaç durumlarına uygun olarak düzenlenmesi esas olmalıdır. İhtiyaca uygun bir eēitim modülü bulunamaması halinde sıfırdan bir eēitim modülünün tasarlanması aşamasında eēitim danışmanlarının bu eēitimi alacak gruplar ile bir araya gelerek ihtiyaçlarını daha yakından görmeleri yararlı olacaktır. Ekser danışmanlık kurumu yetkilileri bu yaklaşımı benimsediklerini kendileri ile yapılan bir söyleşide ifade etmişlerdir.⁴⁷

➤ **Eēitimin verilmesi:** Eēitimin verilmesi, şirket içi eēitmenlerce yapılabileceēi gibi eēitim danıřmanlıēı kurumları tarafından da saēlanabilir. Eēitimin verilmesi konusunda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır.

- Eēitim eēer şirket dışından bir kişi tarafından veriliyor ise, eēitim sırasında firmanın insan kaynaklarından bir kişinin mümkünse eēitimin

⁴⁶ HR Dergi; **Danışman firma: Masters Training International**, 2002 Nisan

⁴⁷ HR Dergi; **Eēitim: Ekser Danışmanlık**, 1998, Ekim-Kasım-Aralık

oluşturulup geliştirilmesinde çalışan kişinin hazır bulunması,

- Eğitime katılacak kişilere eğitim içeriği, eğitim yeri ve saati gibi detay bilgilerin zamanında aktarılması,
- Kişilerin ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanan bu eğitime gerçek anlamda katılımcı olmalarının sağlanması,

➤ **Eğitim sonuçlarının takip edilmesi:** Günümüzde firmalar personellerine verdikleri eğitimlerin artı değer yaratıp yaratmadığını görmek istemektedir. Bu amaç doğrultusunda **“Return on Investment”** kısaca ROI kavramı gündeme gelmiştir. Donald L. Kirk Patrick isimli bir uzman tarafından yaratılan dört aşamalı model ile eğitimlerin sonrasında kişilerde hedeflenen davranışsal değişimin olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır.⁴⁸ Era Danışmanlık Kurumu bu alanda çalışmalarını şöyle açıklamaktadır. “Eğitimler sonrasında oluşturulan izleme sistemi sayesinde kurumun alınan eğitimlerden ne kadar yarar sağladığı ve katılımcıların "davranış değişikliği" yaşadığı konular üzerinde fikir sahibi olunuyor.”⁴⁹

2.5.6 Psikolojik Ölçümler

Psikolojik ölçümleme adına yapılan çalışmalar insan kaynakları fonksiyonlarından personel seçme yerleştirme ve seçilen personelin kariyer gelişimi ile ilgili konularda karar verme süreçlerine yardımcı araç olarak kullanılmaktadır.

Psikolojik ölçümlemede kullanılan testler çoğunlukla kişilerin işe alım dönemlerinde zekâ, kişilik özellikleri ve yetenekleri bakımından talip oldukları işe uygunluğunu belirlemede araç olarak kullanılmaktadır. Önemli olan ihtiyaçların hangi testlerle ölçüleceğinin önceden belirlenmesi, ayrıca ölçüm ve değerlendirmelerin konunun uzmanı kişilerce yapılmasıdır.⁵⁰ Ülkemizde bu amaçlar doğrultusunda kullanılan çok çeşitli kişilik ve zekâ testleri bulunmaktadır. Ancak

⁴⁸ Kirkpatrick, Donald L; **Evaluating Training Programs: The Four Levels**, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc, 2002, s. 19-24

⁴⁹ HR Dergi; **Proje: Era Eğitim & Danışmanlık “Müşteri Odaklı Kaliteli Servis Ekipleri” Yaratma Projesi**, 1997 Ağustos

⁵⁰ Aytaç, Serpil; **Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması**, 5 Kasım 2002 “İş, Güç Bakış”- İş Yaşamı Dergisi www.isguc.org/serpil_aytac2.php

tamamı yurt dışında üretilmiş olan bu testlerin ülkemiz norm ve koşullarına uygunluğunun sağlanması adına yapılan çalışmaları Davranış Bilimleri Enstitüsünden Çiğdem Özsoy şöyle açıklıyor. “Bu testler önce konunun uzmanları tarafından dilimize çevriliyor. Daha sonra bizim kültürümüze adaptasyonu sağlanıyor, güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılıyor.”⁵¹ Uygunluk sağlanmadığı sürece testi cevaplayan adaylar testlerin üretildiği ülkenin değer, kültür ve kimliğine bağlı olarak değerlendirilecektir ki bu da hatalı yorum ve analizlerin oluşmasına neden olabilecek bir unsur olabileceği yönündeki görüş ise aynı kurum yetkilisi ile yapılan bir görüşme sonucunda edinilmiştir.

Kişilerin kariyer gelişimlerini belirlemede kullanılan bir diğer araç “Değerlendirme Merkezi” (*assessment center*) olup bu yol ile kişilerin mülakatlar süresinde görülmeyen yetkinlik ve birikimlerinin gerçek iş simülasyonları yardımıyla ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışmaların planlanması, uygulanması ve sonuçlarının analiz edilmesi gibi noktalarda danışmanların firmalara hizmet sağlaması söz konusu olacaktır.

2.5.7 Yetkinlik Değerlendirmesi

Yetkinlik (*competency*) bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmıştır. Firmaların üstün performansa ulaşabilmesi için çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişilik özellikleri her geçen gün önem kazanmaktadır. Yetkinlik olarak adlandırılan bilgi, beceri ve kişilik özellikleri çalışanların yaptıkları işe göre değişiklik gösterir. Firmalar yetkinlik modelleri oluşturarak, sahip oldukları çalışanın standartlarını ve çalışanlardan beklentilerini belirlemektedir. Firmanın stratejik hedefleri doğrultusunda iş rollerine bağlı olarak hazırlanan yetkinlik kılavuzu, çalışanlarının işe alımı, performans değerlendirmeleri, eğitim ihtiyaçları ve kariyer planlamalarına ışık tutmaktadır. Danışmanlık kurumları, müşterilerine yetkinlik modellerinin kurulması aşamasında yardım sağlayabilmektedir. Yetkinlik değerlendirmesi, personel seçme, performans değerlendirme gibi farklı insan kaynakları süreçlerine girdi sağlamaktadır. Bu

⁵¹ HR Dergi; Söyleşi: Davranış Bilimleri Enstitüsü, 1996, Aralık

nedenle kurulacak yetkinlik sisteminin bu diğer süreçleri destekler nitelikte olması önemlidir. Bu tip çalışmanın yapılması firma karda çalışanlar içinde pek çok artı getirmektir. Bunlar; işe alım sürecinde adaylarda aranacak özelliklerde görüş birliği, çalışanlarla ilgili performans beklentilerini objektif olarak belirleme, performans değerlendirme kriterlerini yapılandırma, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemini objektif temellere dayandırma ve son olarak eğitim ihtiyaçlarının nesnel ölçütlere göre planlaması bakımından çalışana fayda sağlamaktadır. Firmaların bu tip bir çalışma ile elde edecekleri kazanımlar ise; değerlendirme sürecinde güvenle kullanabilecek bir yetkinlik kılavuzuna sahip olma, performans kriterleri doğrultusunda pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış özelliklerini belirleme, firmayı hedefe ulaştıracak çalışan profilini tanımlama, ortalama ve başarılı çalışan davranışını belirleme, iş performansına etki eden faktörlerin objektif analizini sağlama olarak sayılabilir.

2.5.8 Ücret Yönetimi

“İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi ücretlerdir. Ücret çalışanlar için gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur.”⁵²

Ücret danışmanlığının ilgilendiği temel konular, ücret sisteminin kurulması, var olan ücret sisteminin güncellenmesi, ücret araştırmaları aracılığı ile firmalara piyasanın durumu hakkında bilgi sağlamaktadır. Ücret politikaları çok farklı faktörlerden etkilenmekte, bu da bu alanda yapılan çalışmaları zorlaştırmaktadır. Günümüzde firmalar çalışanları elde tutmak adına ücret konusuna ayrı bir önem vermektedirler. Ücret düzeninin bozuk olması sonucu performans sistemi ile ücret sistemi arasında ilişki kopukluğu ve hatta yokluğu, ücretin insanları motive etmekten uzak olması... ve benzeri sorunlar yaşayan firmalar, ücret konusunda uzmanlaşmış ve piyasanın genelinden haberdar danışmanlık kuruluşlarından hizmet almaktadır. Ülkemizde ücret konusunda danışmanlık veren kurumların genelde yabancı sermayeli oldukları görülmektedir. Bu da firmaların sadece yerel değil uluslar arası pazardaki ücretlendirme yaklaşımları konusundaki deneyimlerini de müşterilerine aktarmalarına olanak sağlamaktadır. Bu alana yönelik uygulamalarda temel amaç

⁵² Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 352

piyasa ve işletme iç dinamiklerine uygun, adil ücretlerin belirlenmesidir. Ücret danışmanlığı projelerinde yapılan çalışmalara bakıldığında öncelikli olarak müşteri firmanın yaptığı işlerin birbirine göre değerlerinin saptanması sonucunda bir kademe yapısı kurulur. İş değerlemesi sadece kişinin alacağı maaşın hem şirket içindeki dengeler hem de şirket dışındaki koşullara göre doğruluğunu belirlemenin yanı sıra, “yönetimsel ihtiyaçları karşılamak, seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek, dolayısı ile de işin hiyerarşideki yerini saptamak bakımından önemli bir araçtır.”⁵³ Danışman kuruluş tarafından piyasa ücret verileri ve müşteri firmanın dinamikleri değerlendirildikten sonra, ücretlendirme sisteminin genel çatısı kurulur. Firma içinde oluşturulan her bir ücret kademesi için bir minimum, maksimum ve ortalama ücret belirlenir ve mevcut çalışan personel bu sisteme yerleştirilir, terfi ve görev değişikliklerinde kademeler arası geçiş koşulları prensiplere bağlanır, yeni ücret modeline geçiş için alternatifler belirlenir, bütçeler çıkarılır ve uygulama planları hazırlanarak, yeni ücret modelinin prosedürlerinin yazılması ile süreç tamamlanır.

2.5.9 İş Sağlığı ve Güvenliği

Yeni İş Kanununun yürürlüğe girmesi ile gündeme gelen “İş Sağlığı ve Güvenliği” alanında danışmanlık hizmetlerinin giderek artmaya başladığı görülmektedir. “İş sağlığı ve iş güvenliği” faaliyetlerini organize edecek takımların oluşturulması ve bu takıma destek verecek diğer birimlerin zaman ve gücünü en etkin şekilde kullanabilmek için ele alınacak konuların ve sorumluların belirlenmesi ve bunun bir zaman çizelgesine dökülmesi gerekmektedir. Yapılan bu planın, belli periyotlarda gözden geçirilip ve gerekli görüldüğü takdirde de güncellenmesi gerekmektedir. Bu alanda sunulan danışmanlığın sadece iş güvenliği sağlamakla kalmadığı aynı zamanda verimliliği de arttıracığı K&S danışmanlık kurumunca belirtilmiştir.⁵⁴

2.5.10 İş Hukuku

Bu alana yönelik danışmanlık hizmeti, özellikle ülkemizde iş hukuku konusunda uzmanlaşmış avukatlar veya avukatlık kurumları tarafından verilmektedir. Sunulan

⁵³ Ernst & Young; **İnsan Kaynaklarından Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.117

⁵⁴ HR Dergi; **Söyleşi: K&S İş Sağlığı ve Kalite Yönetim Danışmanlığı**, 1997 Kasım

hizmet firmaların hukuksal alanda bilgi ve görüş almak istedikleri konulara bağı olarak çeşitlenmektedir. Firmaların insan kaynakları bölümlerinin bu alanda hizmet almalarının başlıca nedeni ülkemizde kanun ve buna bağı tebliğ, yönetmelik vb düzenlemelerin sık değışmesi ve hukuki metinlerin yorumunda yaşanan zorluklar sayılabilir.

Firmaların çoğunlukla görüş talebinde bulundukları konular ise, çalışanın iş akdinin feshine bağı yasal yükümlölükler, çalışanların iş kanunundan gelen haklarının kullanımı ile ilgili koşullar, şirket politika ve prosedürlerinin mevzuat ile uyumluluğı... gibi hususlardır.

2.5.10 Personel Seçme ve Yerleştirme

Personel seçme ve yerleştirme konusunda çalışan insan kaynakları danışmanlık kurumları, firmaların değışik görev tanımları için aradıkları personelin bulunması ile ilgili hizmet vermektedirler.

Firmaların rekabet ortamında farklılık yaratma adına insan unsurunu öne çıkardıkları günümüzde firmalarına aldıkları personele verdikleri önem de aynı oranda artmıştır. Bu nedenle işe alım süreçlerine bakış daha profesyonelleşmiş ve uygulamada teknik araçların kullanımı zorunluluk haline gelmiştir. Genelde üç temel nedenle personel seçme ve yerleştirme hizmetinde danışmanlık kurumlarından yardım alınmaktadır. Bu nedenler şunlardır.

- Firma iç bünyesinde insan kaynakları bölümlerinin sayıca giderek küçölmesi ile işe alımda kullanılan araç eksikliği ve bu araçların kullanacak nitelikte eleman yokluğu,
- Aranılan niteliklere uygun adayları kendi insan kaynakları veri tabanından bulunamamaları,
- Kişiler için kendine uygun bir iş bulmak ne kadar zor ise firmalar için de bünyelerine uygun eleman bulmak o kadar uzun ve zahmetli bir süreç. Özellikle üst yönetim kadrolarındaki pozisyonlar için önemli maliyetlere katlanan firmalar bir genel müdür bulmak için en az iki aylarını ayırmak zorunda. Sürenin altı aya hatta bir yıla çıktığı görülüyor. Firmalar bu süreyi

azaltmak için genellikle insan kaynakları danışmanlık firmalarıyla çalışıyor.⁵⁵

Firmalar personel seçme ve yerleştirme alanında çalışacakları kuruluşları seçerken dikkatli olmalıdırlar. Arzulanan firma ile danışman kurumun bir kereye mahsus ilişki kurmaları değildir. Firmalar ile danışman kurumlar birbirlerini iş ortakları gibi görmelidirler.

Personel alımında danışmanlık veren kurumun müşteri firmanın kültürü, iç yapısı ve dinamiklerini iyi algılamış olması, önerdiği adayların işe alınması sonrasında firmaya uyumunda yaşanması muhtemel sorunları en aza indirebilmesi için zorunludur. Bu nedenle işe alım danışmanlarının amacı, sadece pozisyonu kapatmak olmamalı, işe önerilen adayın firmaya uzun vadede yarar sağlayacak özellikleri de içerdiğinden emin olunmalıdır.

Günümüzde personel seçme ve yerleştirme hizmeti veren kurumlara yönelik tam bir sınıflandırılma yapılabilmiş değildir. Genelde dört farklı personel seçme ve yerleştirme hizmeti veren danışmanlık kurumu tipinden bahsedilmektedir.⁵⁶ Bunlar;

- **Araştırma(Search Companies):** Bu tip kurumlar ellerindeki veri tabanını kullanarak, gazete ya da diğer kaynaklara ilan vermeden aranan pozisyona uygun adayı bulmaya çalışmaktadır. Bu tip kurumlar daha çok “executive” dediğimiz üst düzey yönetici adaylarını bulma konusunda uzmanlaşmıştır. Bu danışmanlık hizmetini veren kurumlar müşteri temsilcisi gibi hareket eder ve ellerinde uygun olarak bulunan adayları çeşitli elemelerden geçirdikten sonra müşteriye sunarlar.
- **Seçme (Selection):** Bu tip kurumlar ise daha çok orta ve alt düzey yönetici ve personel temin edilmesinde işletmelere yardımcı olmaktadır. Bu kurumlar müşterilerinin istedikleri kritere uygun adayı gazete ya da internet üzerinden duyurarak gelen başvuruları topladıktan sonra müşterisine iletmektedir.

⁵⁵ Destici, Ahmet; **Aranan Kan Bulundu**, Ağustos 2005, Milliyet Kariyerim, <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=760>

⁵⁶“**Alanyalı İK Danışmanlığı**”, 2003 Temmuz <http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=65>

- **Araştırma ve Seçme (Search and Selection):** Bu tip kurumlar ise hem araştırma hem de seçme işlemlerini bir arada yürüttüklerinden, aranan elemanı bulmak için kendi veri tabanlarını kullandıkları gibi, gerekli durumlarda gazete, dergi ya da interneti kullanarak ilan vermektedirler. Bu sayede ellerine ulaşan başvuruları belli bazı elemelerden geçirerek müşteriye en uygun olarak tanımladıkları adayların başvurularını ulaştırırlar. Bu kuruluşlar firmalar açısından seçme ve yerleştirmeyi bir arada verebildiklerinden daha yararlı olmaktadır.
- **İşe Alım Ajansı (Employment Agencies):** Bu kuruluşlar ise ellerindeki veri tabanından uygun başvuruları incelemeye tâbi tutmadan müşterisi olan firmaya yönlendirmektedir. Bunlara en güzel örnek olarak internet üzerinden iş ilanı yayınlayan siteler gösterilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Türkiye’deki İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarına Yönelik Anket Çalışması ve Analiz

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Türkiye’deki insan kaynakları danışmanlık kurumları ve etkinlikleri üzerine yapılmış araştırma ve/veya yayınlanmış yazılı kaynaklar sayıca çok azdır. Bu nedenle araştırmanın konusu olan insan kaynakları danışmanlık kurumlarını tanımak için anketle desteklenen bir çalışma yöntemi benimsenmiştir.

Hazırlanan anketlerle sadece kurumları tanımının yeterli bir bakış açısı vermeyebileceği düşünülerek anılan kurumlarda çalışanların kurumlarını ne şekilde görüp, sektörü nasıl yorumladıklarını öğrenmek adına çalışanlar için de bir anket formu oluşturulmuştur.

Amacımız değişen ve gelişen ülke koşullarından daha hızlı bir gelişim gösteren danışmanlık ana faaliyeti altında değerlendirilebilecek ***İnsan Kaynakları Danışmanlık*** alanının dinamiklerini anlamaya ve yorumlamaya çalışmaktır. Araştırmanın amacı olan ülkemizdeki danışmanlık sektörünü ve özelinde insan kaynakları danışmanlık faaliyet alanını tanımak ve etkinliğini belirleyebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

- İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hangi tip firmalara hizmet vermektedir?
- İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hangi hizmetleri sunmaktadır?
- Kurumların müşterilerine verdikleri hizmetler standart kalıplarda mı yoksa her müşterinin ihtiyaçlarına göre özel olarak hazırlanan kalıplarda mı verilmektedir?
- İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine sundukları hizmetler bir kerelik mi yoksa sürekli mi olmaktadır?

- İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının çalışan profili nedir? (Yaş, eğitim durumu... gibi)
- İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanlar sektör ve çalıştıkları kurumlar hakkında neler düşünmektedir?

3.2 Araştırmanın Metodolojisi

3.2.1 Örneklem

Örnek grup belirleme noktasında, insan kaynakları danışmanlık kurumlarının sayısına dair farklı kaynaklarda farklı bilgilerin yer alması çalışmamızı zorlaştıran unsurlardan biri olmuştur. Araştırmamızda hazırlanan anket formları insan kaynakları ve/veya eğitim danışmanlık hizmetlerini veren ve ***Yönetim Danışmanları Derneğine*** üye olan 85 kurum (Bak. Ek 1) arasından rasgele yöntem ile seçilen 21 kuruma e-posta ile gönderilmiştir. 21 kurumun sadece 16'sından cevap alınmıştır. İnsan kaynakları ve/veya eğitim hizmetini veren firmalardan kastımız, YDD'nin tanımlanmasında bu iki alanın ayrı ayrı gruplanmasından kaynaklanmaktadır. Bizim insan kaynakları danışmanlık kurumları sınıflamamıza eğitim hizmetini de içerdiğinden her iki hizmet alanı da anket çalışmasına dâhil edilmiştir.

İnsan kaynakları danışmanlığı, genelde danışmanlık faaliyetleri içinde çok sayıda hizmet bulunduran bir iş koludur. Ülkemizde danışmanlık faaliyetinde bulunan kurumlar içerisinde azımsanmayacak sayıda kurum insan kaynakları alanında çalışmaktadır.

Araştırmanın birinci aşamasında merkez ofisi İstanbul'da bulunan insan kaynakları danışmanlık kurumlarını saptanarak işe başlanmıştır. Diğer şehirlerdeki danışmanlık kurumlarını çalışmamıza katmama nedenlerimiz arasında, anketi ulaştırma ve cevapların geri alınması sırasında yaşanacak olası zaman kayıplarını ortadan kaldırmak ve tanım birliği sağlamadaki zorluklar oldu.

3.2.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. İnsan kaynakları danışmanlığı ile ilgili olarak iki tür anket formu oluşturulmuştur. **Kurum Yetkilisi Anket Formu**, kurumlara yönelik genel bilgiler ve kurumun verdiği hizmetleri alan müşterilerin incelendiği iki alt bölümden oluşmaktadır. Anılan anket formu toplamda 19 sorudan oluşmaktadır. Sorular bilgi almaya yönelik olarak kapalı ve açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümü toplam 8 sorudan oluşmakta olup, kurumun yapısına yönelik genel bilgi sorularından oluşmaktadır. Anketimizin ikinci bölümünde, danışmanlık kurumlarından hizmet alan firmalara yönelik bilgi edinmeye çalışılmıştır.

Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan ikinci tür anket **Kurumda Çalışan Anket Formu** olup çalışan kişinin demografik bilgileri ve çalıştığı danışmanlık kurumu ve sektör hakkındaki kişisel yorumlarının incelendiği iki alt bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde insan kaynakları danışmanlık kurumunda çalışan kişilere yönelik demografik bilgiler değerlendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise, insan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanların çalıştıkları sektör ve kurma hakkındaki görüşlerine yönelik bilgiler analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.3 Kurum Yetkilisi Anketi Analizi

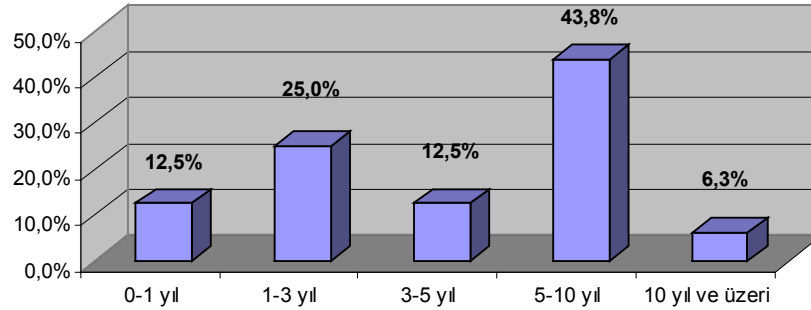
3.3.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumları Hakkında Genel Bilgiler

3.3.1.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Tarihçesi

Ülkemizde 1980 sonrası dönemde “Personel Yöneticiliği” kavramı terk edilerek “İnsan Kaynakları” kavramı altında yeni bir bakış açısını içeren bir yönetim anlayışı gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları ile personelcilik anlayışları arasındaki genel fark “*insan*” unsuruna verilen önemin giderek artması sonucunda firmaların çalışanları bir değer olarak görmeye başlamaları sayılabilir. Bu gün insanı sadece bir üretim aracı olarak dikkate almak çağın gerisinde kalmayı kabul etmekle eşdeğer görülmektedir.

Ülkemizde insan kaynakları danışmanlık faaliyetinin geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. Danışmanlık faaliyetinin tarihçesinde de değinildiği üzere, genel anlamda danışmanlık faaliyeti ilk başlarda mühendislik alanlarına yönelik olarak başlamıştır. İnsan kaynakları danışmanlık faaliyeti ise, son dönemde gündeme gelmiş ve uygulama bulmuş bir alandır. Bunun nedeni, insan kaynakları danışmanlık kurumlarının en önemli fonksiyonlarından biri olan **Personel Seçme ve Yerleştirme** faaliyetinin yasal açıdan İş ve İşçi Bulma Kurumu inhisarında olmasıdır. 2004 yılında yapılan yasal düzenleme ile İş ve İşçi bulma Kurumu dışındaki kuruluşlara da Özel İstihdam Bürosu olarak faaliyette bulunma hakkı verilmiş bulunmaktadır.⁵⁷

Grafik 1: İK. Dan. Kurumlarının Tarihçesi



Grafik 1 incelendiğinde görülmektedir ki, ülkemizdeki insan kaynakları danışmanlık kurumlarının yüzde 94'lük bölümünün faaliyet süreleri 10 yıldan kısadır. Anketimize cevap veren kurumlardan sadece 1 tanesi 10 yıldan uzun bir süre insan kaynakları danışmanlık faaliyetinde bulunduğunu ifade ettiği görülmektedir. Yabancı kökenli bu kurum ülkemizde ana hizmet alanı olan denetim danışmanlığına ek olarak insan kaynakları danışmanlık faaliyetinde de bulunmuştur. Anılan kuruluşun Türkiye Genel Müdürü'nün 14 Ağustos 2005 tarihli Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları ilavesinde insan kaynaklarında stratejilerinde değişikliğe gitme nedenlerini şöyle açıklıyor. "Global hizmet politikalarımıza temel olan kurumsal yönetim ilkelerinin ödünsüz uygulanması ve açısından, denetim, vergi ve mali danışmanlık servislerimize odaklanırken, insan kaynakları danışmanlığı

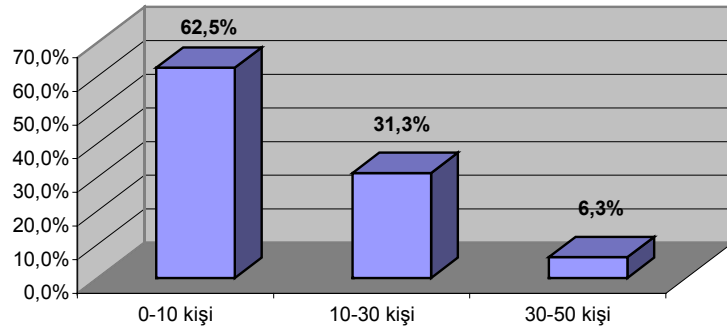
⁵⁷ 4094 no'lu Türkiye İş Kurumu Kanunu, İkinci Kısım, Bölüm 1, madde 17-20

hizmetlerinde revizyona gitmeye karar verdik. Bu tamamıyla bir ilke karardır. Profesyonel birikimi, hizmet kalitesi ve müşterileri açısından insan kaynakları danışmanlığı alanında Türkiye'nin önde gelen ismi olduğumuz bu dönemde bu kararı yürürlüğe koymamız, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusundaki titizliğimizi vurguluyor.”⁵⁸

3.3.1.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının İstihdama Katkıları

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının istihdama olan katkılarının az olduğu görülmektedir. Dündar Aytar kitabında ülkemizdeki danışmanlık kurumlarının yapısını “Klasik diyebileceğimiz bir Türk danışmanlık kuruluşu, personel sayısı bakımından çok küçüktür. Genelde bir veya birkaç danışman ile sekreterden meydana gelmiştir. Sabit masrafları düşük tutabilmek amacıyla sade bir şekilde döşenmiş ofislerde, asgari ama modern ekipmanla çalışmaktadırlar. Hizmeti yapanda satanda aynı kişidir.”⁵⁹ şeklinde yorumlamaktadır.

Grafik 2: İK. Dan. Kurumlarının İstihdama Katkıları



Çalışan sayılarının incelendiği 2 no'lu grafiğe baktığımızda 10 kişi ve altında eleman çalıştıran firmaların örneklem grubumuzun yüzde 62,5'ünü oluşturduğunu görmekteyiz. Bir önceki sorunun açıklamasında belirtilen ve fakat faaliyetine son verilen kurum dışında 30 kişi ve üzerinde eleman çalıştırdığını belirten kurum yoktur. Bu sorunun cevabına benzer bir yapıya sahip olan E&E danışmanlık kurumu

⁵⁸ **Hürriyet Gazetesi**, İnsan Kaynakları ilavesi, 14 Ağustos 2005,s.2

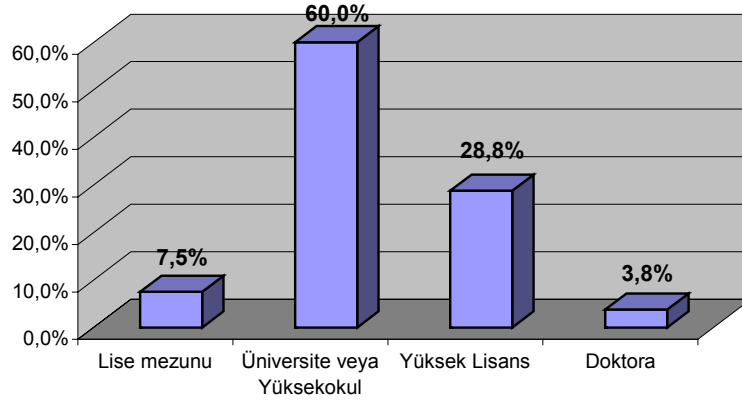
⁵⁹ Aytar Dündar, “**Danışmanlık Nedir? Ne değildir?**”, Rota yayınları 1999, s.61

alışanlarından zlem Ergun kurumlarındaki çalışan yapısını şöyle tanımlamıştır. “E&E’nin çekirdek kadrosu birbirini daha önceden tanıyan ve birlikte çalışma prensiplerini bilen kişilerden oluştu. Daha sonra aramıza katılan genç arkadaşları seçerken de aynı şekilde ortak paylaşımlar etkili oldu. Şu an E&E ekibi 4 danışman, 2 araştırma ve 1 idare asistanı, 1 sekreter ve 1 ofisboy olarak toplam 9 kişiden oluşuyor. Bakış açısı ve kişilik özelliklerinin uyuşmasının yanı sıra ekibi oluşturanların farklı iş alanlarından ve operasyonun içinden geliyor olması da önemli bir faktör.”⁶⁰

3.3.1.3 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan kişilerin eğitim durumları dağılımı Grafik 3’te detaylı olarak verilmektedir.

Grafik 3: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu



Kurum çalışanları anketinde bulunan, aynı soruyu burada tekrarlamamızın nedeni kurum çalışanlarının tamamının gönderilen anketi doldurmaması sonucunda oluşabilecek farklılıkları ortaya çıkarabilmektir. Anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde de bu farklılık ortaya çıkmıştır. Kurum çalışan anketini cevaplandıran grupta hiçbir kimse doktora seviyesinde öğrenim yaptığını belirtmemiş olmasına rağmen bu soruya verilen cevaplardan insan kaynakları

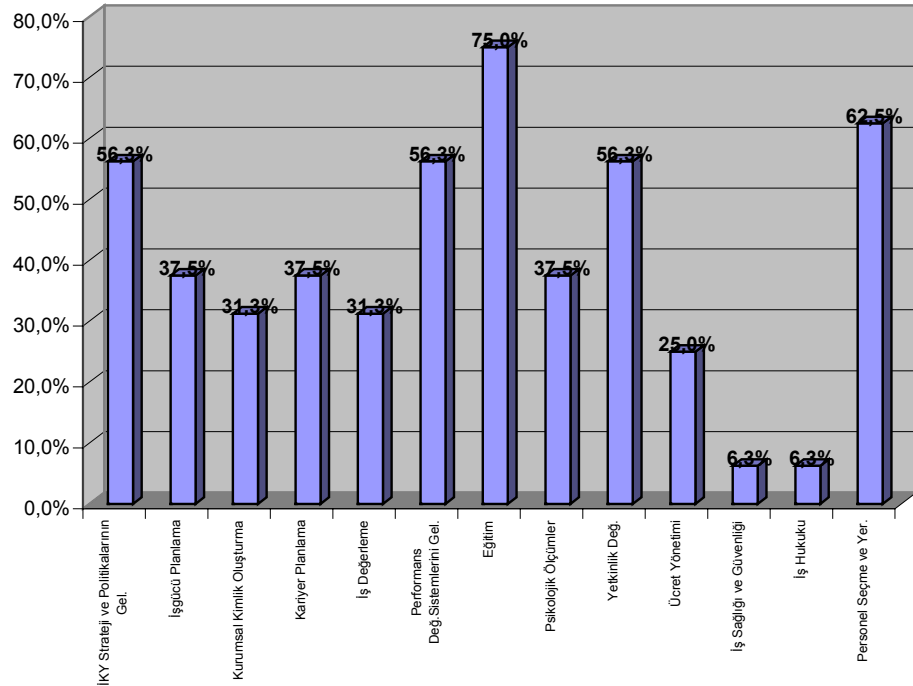
⁶⁰ HR Dergi; **Şirket Profili: E&E Yönetim Danışmanlığı**, 1996, Kasım

danışmanlık kurumlarında az sayıda olsa da doktora seviyesinde eğitim almış kişilerin bulunduğu görülmektedir.

3.3.1.4 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Verdikleri Hizmetler

İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının verdikleri hizmetlere yönelik sınıflama daha önce Arthur Andersen kurumu tarafından yazılmış “*2001’e doğru insan kaynakları araştırması*” adlı kitapta kullanılan sınıflamadır. İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının aynı anda birden fazla hizmeti veriyor olmaları nedeni ile genel analizin yer aldığı Grafik 4’te de görüleceği gibi yapılan hizmetlerin yüzde değerleri toplamı yüzde 100’den fazla çıkmaktadır. Bu nedenle, hizmet alanlarını ayrı ayrı değerlendirmenin ve hangi alanlarının bir arada yürütüldüğünü bulmanın daha anlamlı sonuç ve yorumlara ulaşmayı sağlayacağı görülmüştür. Tablo 2’de ise insan kaynakları danışmanlık kurumları tarafından verilen hizmetlerin hangilerinin bir arada verildiği görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde bazı hizmet alanlarının sürekli olarak birlikte verildiği saptanmıştır.

Grafik 4: İK. Dan. Kurumlarının Verdikleri Hizmetler



İşgücü Planlaması hizmetini veren kurumların tamamı bu hizmetin yanı sıra Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme, İK Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi ve Yetkinlik Değerlendirmesi hizmetlerini de vermektedirler. Kariyer Planlaması ve İş Değerleme hizmetleri içinde aynı durumun geçerli olduğu görülmektedir. İş sağlığı ve Güvenliği ile İş Hukuku alanlarında faaliyet gösteren kurumların verdikleri hizmetlerin ise aynı olduğu saptanmıştır.

Kurumlar tarafından verilen ortak hizmetler olduğu kadar bazı hizmet alanlarında ortak uygulamanın olmadığı da görülmektedir. İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında Kurumsal Kimlik Oluşturma, Psikolojik Ölçümler ve Ücret Yönetimi hizmetlerinin İş Hukuku ve İş Sağlığı Güvenliği alanları ile birlikte verilmemesi bu duruma örnek gösterilebilir.

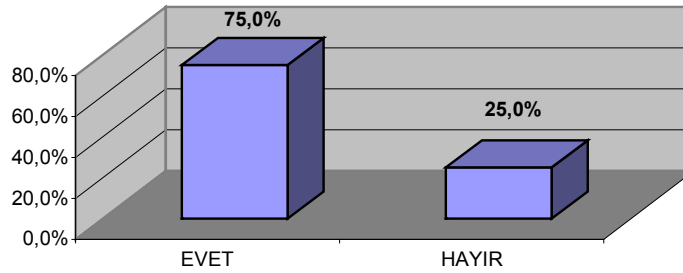
TABLO 2: İK. Dan. Kurumları Tarafından Aynı Anda Verilen Hizmetler

Danışmanlık hizmetleri	İKY Strateji ve Pol. Gel.	İşgücü Planlama	Kurumsal Kimlik Oluşturma	Kariyer Planlama	İş Değerleme	Performans Değ.Sis. Gel.	Eğitim	Psikolojik Ölçümler	Yetkinlik Değ.	Ücret Yön.	İş Sağlığı ve Güvenliği	İş Hukuku	Personel Seçme ve Yerleştirme
İKY Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi		6	3	6	5	8	7	5	8	4	1	1	6
İşgücü Planlama	6		2	4	4	6	4	3	6	3	1	1	3
Kurumsal Kimlik Oluşturma	3	2		3	1	3	4	1	3	1	0	0	3
Kariyer Planlama	6	4	3		4	6	5	2	6	3	1	1	4
İş Değerleme	5	4	1	4		5	4	2	5	4	1	1	3
Performans Değ.Sis.Geliştirme	8	6	3	6	5		7	3	7	4	1	1	6
Eğitim	7	4	4	5	4	7		3	7	2	1	1	8
Psikolojik Ölçümler	5	3	1	2	2	3	3		5	2	0	0	3
Yetkinlik Değerlendirmesi	8	6	3	6	5	7	7	5		4	1	1	6
Ücret Yönetimi	4	3	1	3	4	4	2	2	4		0	0	2
İş Sağlığı ve Güvenliği	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0		1	1
İş Hukuku	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1		1
Personel Seçme ve Yerleştirme	6	3	3	4	3	6	8	3	6	2	1	1	

3.3.1.5 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Yurt Dışında Hizmet Verme Durumları

Ülkemizde faaliyet gösteren insan kaynakları danışmanlık kurumlarının yurt dışında hizmet verip vermediklerini sorguladığımız bu sorudan amacımız ankete cevap veren kurumların uluslararası danışmanlık pazarı ile bütünleşme boyutunu görmektir. Bu soruda kritik olan nokta ankete cevap veren kurumların sermaye yapısıdır. Bu nedenle uluslararası bir kurum olmanın tabii sonucu olarak yabancı sermayeli insan kaynakları danışmanlık kurumları dünyadaki benzer kuruluşlar ile sıkı ilişki içinde olduklarından analizde dikkate alınmamışlardır. Önemli olan tümüyle yerli sermayeli kurumların yurt dışına açılmış olup olmamalarıdır.

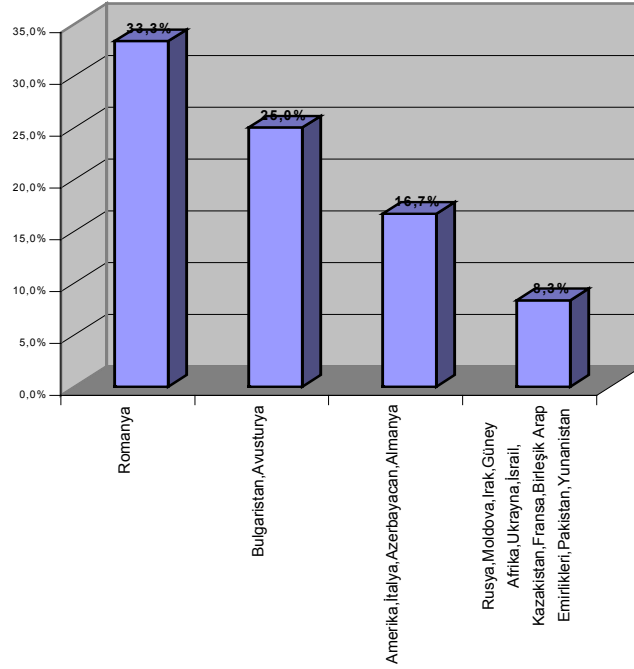
Grafik 5: İK. Dan. Kurumlarının Yurt Dışında Hizmet Verme Durumları



3.3.1.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Hizmet Verdikleri Ülkeler ve Verdikleri Hizmet Türleri

Yurt dışında hizmet veren insan kaynakları danışmanlık kurumlarının çalıştıkları ülkelerin dağılımının gösterildiği Grafik 6'ya bakıldığında anılan kurumların dar alanlara sıkışmadıkları görülmektedir. Yurt dışında verilen hizmet türleri arasında; insan kaynakları departmanlarının kurulması, eğitim, genel İK danışmanlığı, işe alım, performans değerlendirme sistemlerinin kurulması gibi farklı hizmetler yer almaktadır.

Grafik 6: İK. Dan. Kurumlarının Hizmet Verdikleri Ülkeler ve Verdikleri Hizmet Türleri

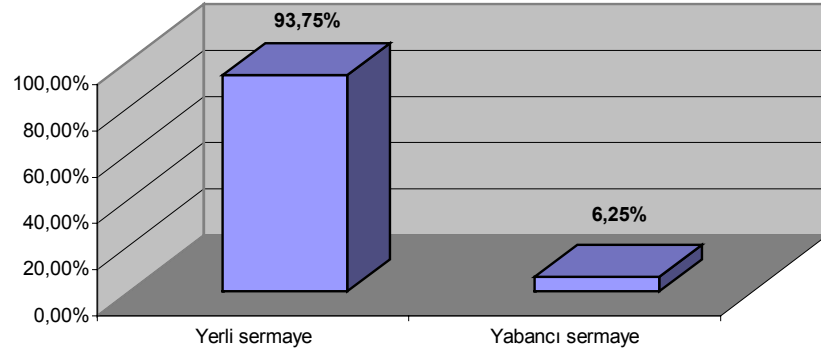


3.3.1.7 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Sermaye Yapıları

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sermaye yapıları incelendiğinde ankete katılan tek bir kurum dışında tamamının yerli sermayeli olduğu belirlenmiştir.

Yabancı sermayeli kurum sayısının az olmasının pek çok nedeni olabilir. Yabancı sermayenin başlangıçta ülke iş potansiyelini küçük olarak algılaması, ülkenin siyasal ve ekonomik alanlardaki istikrarsızlığı gibi nedenlerle mevcut ve/veya kurulacak bir firmaya temsilcilik vermek sureti ile hizmet vermeye başlamayı tercih ettiği görülmektedir. Franchising veya temsilcilik gibi sistemler aracılığı ile yerli sermaye orijini yabancı olan sermayeyi ülkesine sokmaktadır. Bu tip bir uygulama ile yabancı sermaye sahibi, ülkeyi ve koşullarını tanıyan insan sermayesinden faydalanarak daha etkin ve hızlı olarak nihai yapılanmasını oluşturmaktadır.

Grafik 7: İK Dan. Kurumlarının Sermaye Yapısı



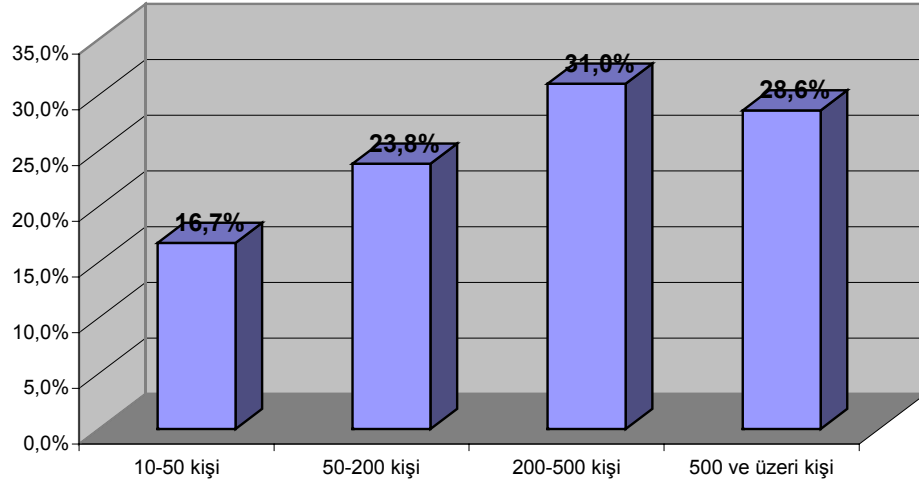
3.3.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşteri Profilleri

3.3.2.1 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşteri Personel Sayıları

İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan kurumların personel sayıları bize hangi büyüklükteki firmaların insan kaynakları alanında danışmanlığa ihtiyaç duyduğuna yönelik bir fikir vermektedir.

İnsan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti alan firmalar içinde yüzde 31’lik kesim 200–500 personel çalıştırmaktadır. İnsan kaynakları danışmanlık hizmetini en az oranda talep eden firma grubunun personel sayısı 10–50 kişiden oluşmakta olup bu grubun toplam içindeki payı yüzde 16,7 dir.

Grafik 8: İK. Dan. Kurumlarının Müşteri Personel Sayıları



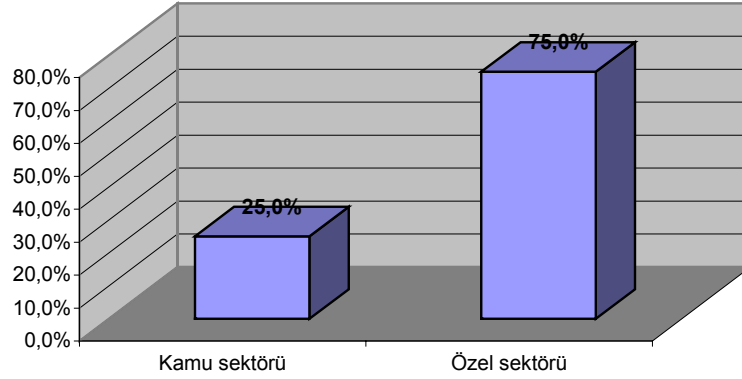
3.3.2.2 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerinin Sektörel Dağılımı (Kamu/Özel)

İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan firmaların sektörel dağılımı Grafik 9’da verilmiştir.

Anketimize katılan insan kaynakları danışmanlık kurumlarından sadece 4 kurumun özel sektör firmaları yanında kamu sektörüne de hizmet verdiğini görmekteyiz.

Kamu sektörünün insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti almıyor olması çok da yadırganacak bir sonuç değildir. Kamu sektörünün, alma durumunda bulundukları hizmetlerin karşılığı olarak özel danışmanlık kurumlarının talep ettikleri ücretleri yüksek bulmaları ve dış âlemde görüş almaya hazır/alışkın olmamaları bu kurumlardan hizmet almama nedenleri olarak gösterilebilir

Grafik 9: İK. Dan. Kurumlarının Müşterilerinin Sektörel Dağılımı (Kamu/Özel)



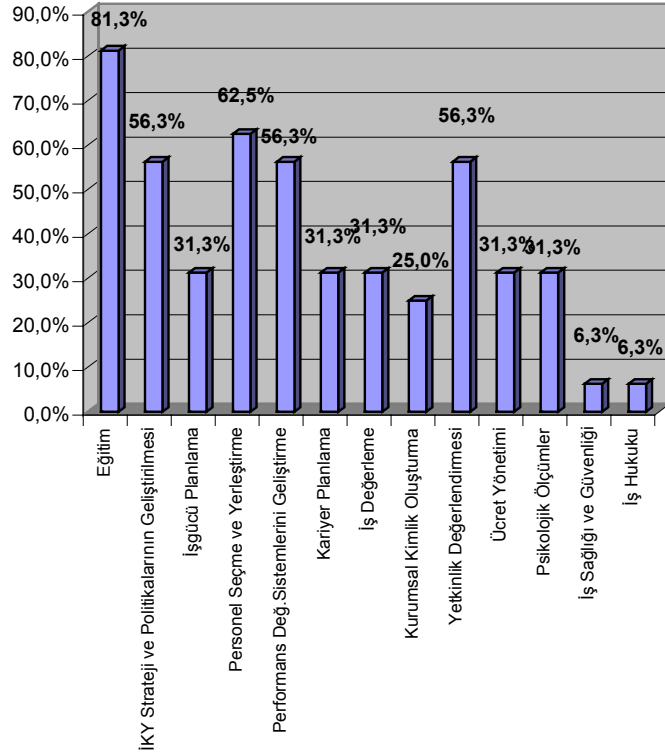
Anketimize katılan insan kaynakları danışmanlık kurumlarından kamu sermayesine hizmet verdiğini belirten kurumlar kamu kuruluşları için sadece eğitim hizmeti verdiklerini ifade etmişlerdir.

3.3.2.3 Özel Sektörün İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Aldıkları Hizmetler

İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan özel sektör kuruluşlarının aldıkları hizmetler ile ilgili bilgiler Grafik 10’de verilmiştir.

Özel sektör firmaları tarafından en çok talep edilen İK hizmetleri arasında yüzde 81,3 ile eğitim en başta gelmekte, yüzde 62,5’luk pay ile Personel Seçme ve Yerleştirme hizmeti ise ikinci sırada yerini almaktadır. Verilen hizmetlerin oransal ağırlıklarına göre sıralanmasında yüzde 56,3’lük bir oran ile İKY Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi, Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme, Yetkinlik Değerlendirmesi üçüncü sırada yer almaktadır. Verilen hizmetler sıralamasında dördüncü olarak yer alan grup içinde ise; Psikolojik Ölçümler, Ücret Yönetimi, Yetkinlik Değerlendirmesi, İş Değerleme, Kariyer Planlama ve İşgücü Planlaması hizmetleri yer almakta ve her birinin yüzde 31,3’lük bir ağırlığı sahip oldukları görülmektedir.

Grafik 10: Özel sektörün İK. Dan. Kurumlarından Aldığı Hizmetler



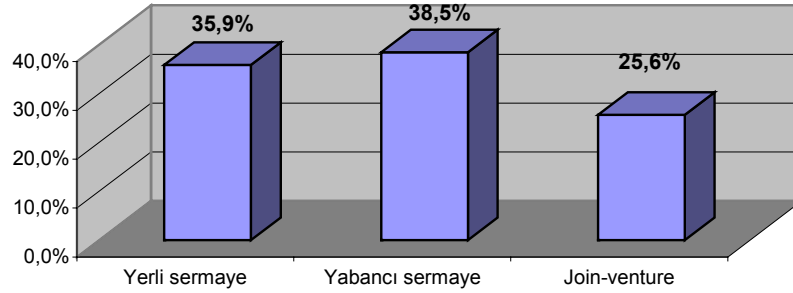
3.3.2.4 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerinin Sermaye Yapıları

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan firmalarının sermaye yapıları incelendiğinde yüzde 38,5’luk bir payla yabancı sermayeli kuruluşların öncü olduğunu görmekteyiz.

Bu soruya verilen cevapların değerlendirmesi yapılırken gözden kaçırılmaması gereken nokta; aynı kurumun hem yerli sermayeli kuruma hizmet satarken aynı anda yabancı kaynaklı sermaye ile yönetilen firmalar için de çalışıyor olmasıdır.

Çıkan sonuçları bu gözle incelediğimizde görmekteyiz ki, danışmanlık kurumlarınca verilen hizmetlerin yüzde 35,9’luk bölümü yerli sermaye ile yönetilen özel sektör kuruluşlara, yüzde 25,6’lık bölümü ise yerli-yabancı ortak sermayeli özel sektör kuruluşlara yönelik olmaktadır.

Grafik 11: İK Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Firmalarının Sermaye Yapıları



3.3.2.5 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Hizmet Alan Sektörler

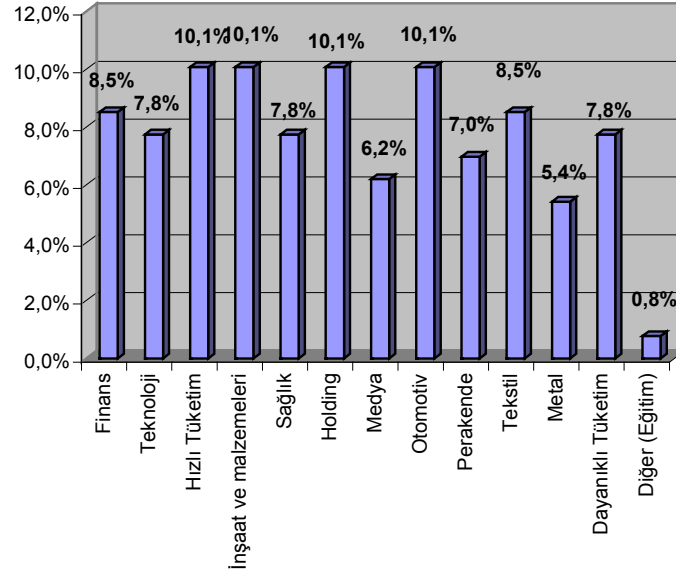
İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan ana sektörler ile ilgili bilgiler Grafik 12’de verilmiştir.

İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet talep eden firmaların ana uğraşı konuları sırasıyla; hızlı tüketim, inşaat ve malzemeleri, holding ve otomotivdir. Bu grup firmaların toplu ağırlıkları yüzde 40,4’dür.

İkinci grup 23,4’lük yüzde ile sağlık, teknoloji ve dayanıklı tüketim sektörlerini içermektedir. Üçüncü grup ise yüzde 17 ile finans ve tekstil sektörlerinden oluşmaktadır. Perakende sektörünün payı ise yüzde 7 olup bu sektörü yüzde 6,2 ile medya sektörü izlemektedir.

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından en az hizmet alan sektörler ise; yüzde 5,4 ile metal ve yüzde 0,8 ile eğitimidir. Metal ve eğitim sektörlerindeki yüzdelerin düşük olması farklı sebeplere dayanmaktadır. Metal ve özellikle Eğitim sektöründeki kuruluşların ağırlıklı kamu kaynaklı olmaları insan kaynakları alanında danışmanlık almalarını zorlaştırmaktadır.

Grafik 12: İK. Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Sektörler



İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan sektörlerin hizmeti alma sıklığı incelendiğinde bu bölümde 7 sektörün farklı yüzdelerde bir kerelik, 12 sektörün ise farklı yüzdelerde ihtiyaç duydukça, 10 sektörün ise sürekli olarak insan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet aldıkları görülmektedir.

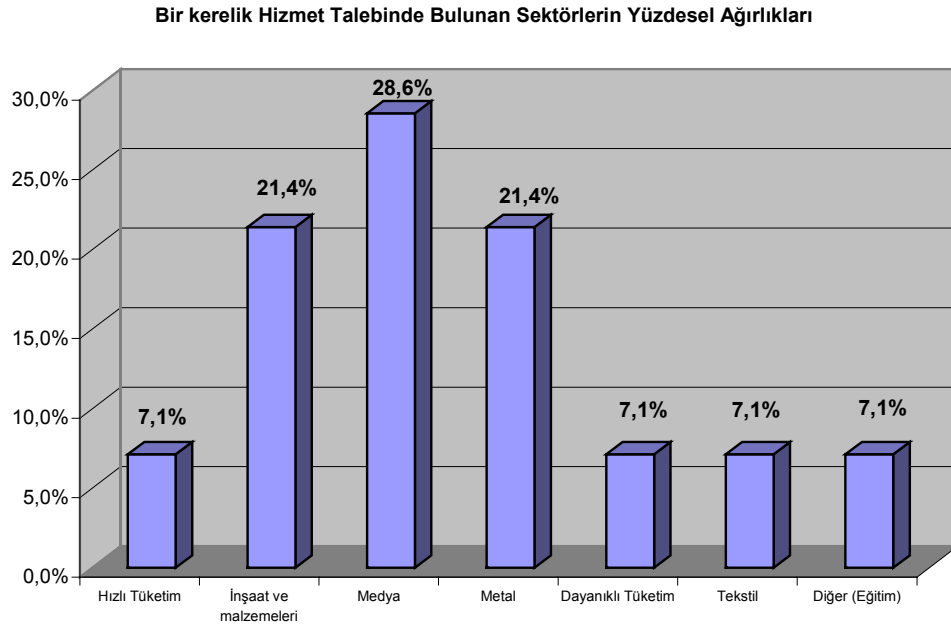
TABLO 3: İK. Dan. Kurumlarından Hizmet Alan Sektörlerin Hizmet Alma Sıklıkları

Sektörler	Bir kerelik	İhtiyaç duydukça	Sürekli
Finans		4	7
Teknoloji		7	3
Hızlı Tüketim	1	8	4
İnşaat ve malzemeleri	3	7	3
Sağlık		7	3
Holding		9	4
Medya	4	4	
Otomotiv		9	5
Perakende		3	4
Tekstil	1	10	
Metal	3	3	1
Dayanıklı Tüketim	1	3	5
Diğer (Eğitim)	1		

Grafik 13–14 ve 15’te insan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan sektörlerin hizmet alma sıklıkları ayrıntılı olarak verilmektedir.

Aşağıda verilen Grafik 13’te görüleceği üzere; finans, teknoloji, sağlık, holding, otomotiv ve perakende sektörlerinin bir defalık hizmet alma yöntemini yeğlemedikleri görülmektedir. Bir defalık hizmet alan 7 sektörün toplam içindeki payları yüzde 7,1 ile yüzde 28,6 arasında değişmektedir.

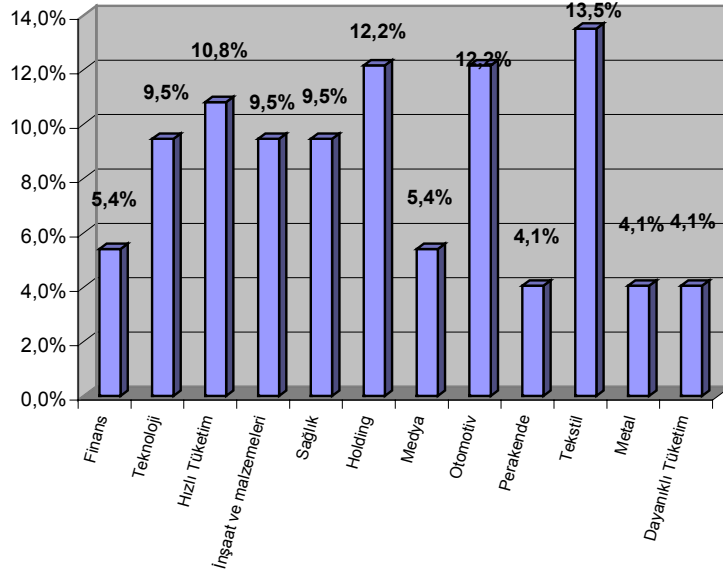
Grafik 13: İK. Dan. Kurumlarından “Bir Kerelik” Hizmet Alan Sektörler



Eğitim sektörünün insan kaynakları danışmanlık kurumlarından ihtiyaç duydukça hizmet alma alışkanlığı içinde olmadığı Grafik 14’te görülmektedir. Diğer 12 sektör ise farklı yüzdelerde de olsa insan kaynakları danışmanlık kurumlarından ihtiyaç duyduklarında hizmet talep etmişlerdir.

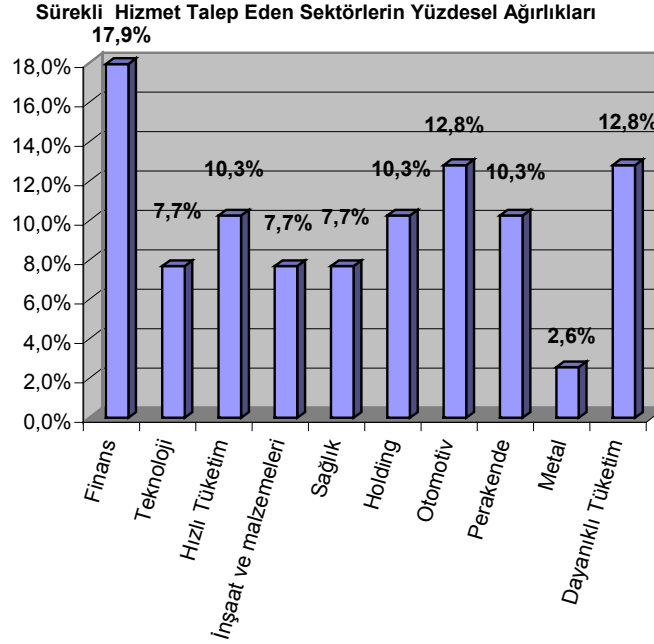
Grafik 14: İK. Dan. Kurumlarından “İhtiyaç Duydukça” Hizmet Alan Sektörler

İhtiyaç Duyulduğunda Hizmet Talebinde bulunan sektörlerin Yüzdesel Ağırlıkları



İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından; medya, tekstil ve eğitim sektörlerinin sürekli hizmet almadıklarını Grafik 15’te görülmektedir. Geri kalan sektörler farklı yüzdelerde insan kaynakları danışmanlık kurumlarından sürekli hizmet almaktadırlar. Dikkat çekici nokta insan kaynakları danışmanlık kurumlarından sürekli ve en fazla hizmet alan faaliyet kolunun finans sektörü olmasıdır.

Grafik 15: İK. Dan. Kurumlarından “Sürekli” Hizmet Alan Sektörler



3.3.2.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarından Hizmet Alan Firmaların Hizmet Alma Sıklıkları

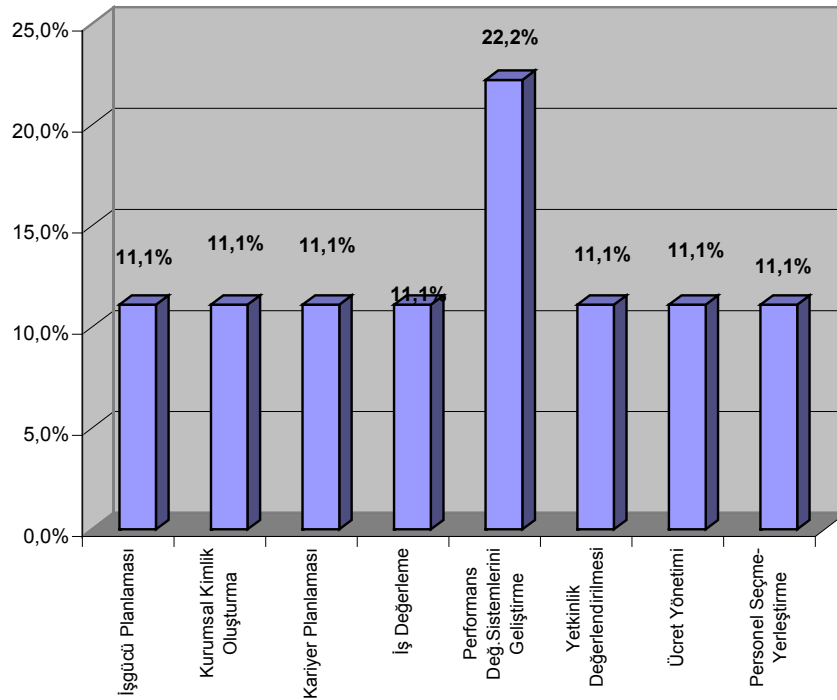
İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından hizmet alan firmaların hangi hizmetleri ne sıklıkla aldıkları Grafik 16, 17 ve 18 da ayrıntılı olarak verilmiştir.

TABLO 4: İK. Dan. Kurumlarının Sundukları Hizmetler ve Talep Edilme Sıklıkları

Hizmetler	Bir kerelik	İhtiyaç duydukça	Sürekli
İKY Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi		4	3
İşgücü Planlaması	1	4	
Kurumsal Kimlik Oluşturma	1	2	1
Kariyer Planlaması	1	3	1
İş Değerleme	1	3	
Performans Değ.Sistemlerini Geliştirme	2	6	1
Eğitim		4	7
Psikolojik Ölçümler		3	1
Yetkinlik Değerlendirilmesi	1	3	3
Ücret Yönetimi	1	4	
İş Sağlığı ve Güvenliği			
İş Hukuku			
Personel Seçme-Yerleştirme	1	4	5

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetleri sunma sıklıkları genel olarak incelendiğinde 8 insan kaynakları danışmanlık hizmet alanının farklı yüzdelerde bir kerelik, 11 insan kaynakları danışmanlık hizmet alanının ise farklı yüzdelerde ihtiyaç duydukça ve 8 insan kaynakları danışmanlık kurumu ise hizmetlerinin müşterilerine sürekli olarak sunulduğunu belirttikleri gözlenmektedir. İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından bir kerelik talep edilen hizmetler arasında Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme hizmeti dışındaki hizmetlerin toplam içindeki payları oldukça düşüktür. Temel insan kaynakları danışmanlık hizmetlerinden 5 tanesi ise, bir kereden fazla talep edilmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki insan kaynakları danışmanlık kurumları tarafından sunulan hizmetlerin çok ama çok küçük bir kısmı bir kerelik olarak talep görmektedir. Bir kerelik sunulan hizmetler incelendiğinde, bu hizmetlerin daha çok sistem kurma ve geliştirmeye yönelik olduğu görülmektedir.

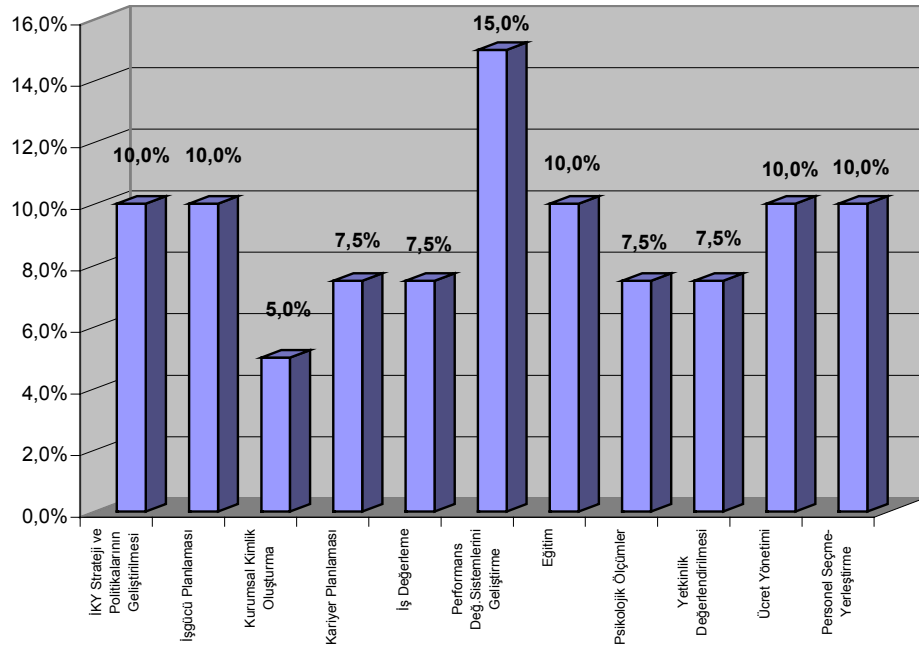
Grafik 16: İK. Dan. Kurumlarından “Bir kerelik” Talep Edilen Hizmetler



İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine ihtiyaç duyduklarında verdikleri hizmetlere genel olarak baktığımızda tüm insan kaynakları danışmanlık hizmetlerinin farklı yüzdelerde de olsa müşterilere verildiği görülmektedir.

En çok sunulan hizmetler arasında; Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme, İKY Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi, İşgücü Planlama, çeşitli konularda Eğitim, Ücret Yönetimi ve Personel Seçme Yerleştirme hizmetlerini yer almaktadır. (Bak. Grafik 17)

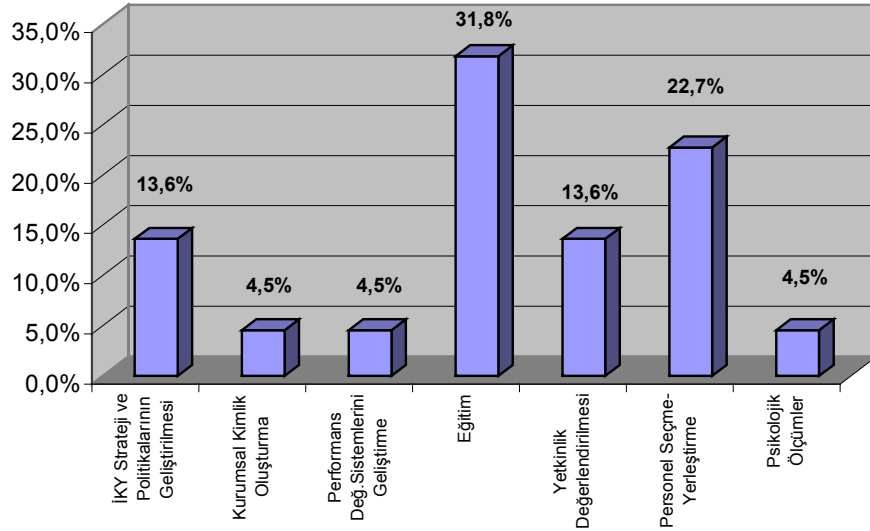
Grafik 17: İK. Dan. Kurumlarından “İhtiyaç Duydukça” Talep Edilen Hizmetler



İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından sürekli talep edilen hizmetler Grafik 18’de verilmiştir. Grafikten görüleceği üzere devamlı talep edilen hizmet türleri sayıca bir önceki frekanslarda talep edilenlere göre daha azdır.

Sürekli sunulan insan kaynakları danışmanlık hizmetlerine bakıldığında en fazla yüzde 31,8 ile çeşitli konularda eğitim ve yüzde 22,7 ile Personel Seçme ve Yerleştirme hizmetleri olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından sürekli olarak talep edilen hizmetlerden; Kurumsal Kimlik Oluşturma, Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme ile Psikolojik Ölçümlerin toplam içindeki payları ise oldukça düşüktür.

Grafik 18: İK. Dan. Kurumlarından “Sürekli” Talep Edilen Hizmetler

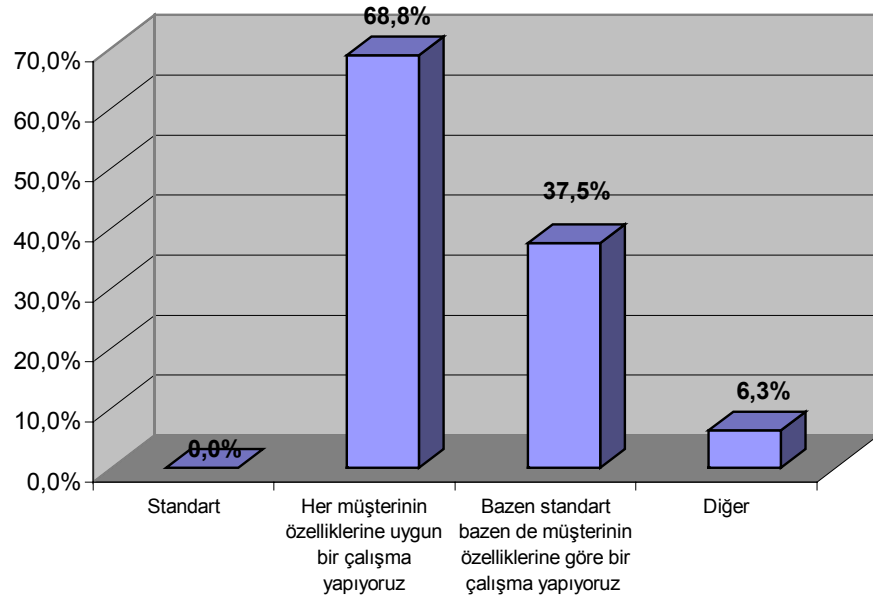


3.3.2.7 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Hangi Şekillerde Müşterilerine Hizmet Sunduklarının İncelenmesi

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine hizmetlerini ne şekilde sunduklarını incelediğimizde inanılanın aksine farklı yöntemler ile firmalara hizmetlerini sunmakta olduklarını belirtmişlerdir.

Genel inanış piyasada hazır çözümlere sahip insan kaynakları danışmanlık kurumlarının gelip kendi raflarındaki ürünü müşterinin organizasyonuna olduğu gibi adapte etmeye çalıştığı yönündedir. Bu da uyum ve ortaya çıkacak sonuçların genel isteklere uygun olmadığı anlayışından çıkmaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde ve kurum yetkilileri ile birebir görüşüldüğünde de ısrarla üzerinde durulan nokta her müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine bağlı olarak farklı yaklaşımlar izledikleri yönünde olmuştur.

Grafik 19: İK. Dan. Kurumlarının Hangi Şekillerde Müşterilerine Hizmet Sunduklarının İncelenmesi



Grafik 19 incelendiğinde, insan kaynakları danışmanlık kurumlarından yüzde 68,8’lik kısmının sunduğu hizmetlerde kurumun müşterisine uygun çalışmalar yaptığı görülmektedir. Sadece bir kurum diğer şıkkını işaretlemiş ve yaptığı açıklama ise; “kurum standartlarından ödün vermemek kaydı ile müşterinin taleplerinin karşılanması” şeklinde olmuştur. İK kurumlarının yüzde 37,5’luk bir kesimi ise müşterilerine bazen standart bazen de özgün uygulamalar ile hizmet verdiklerini belirtmişlerdir.

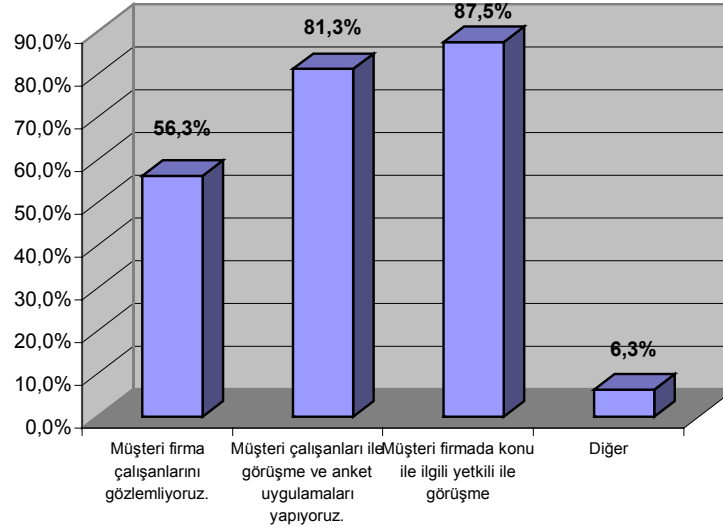
3.3.2.8 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Özgün Olarak Sundukları Hizmetler için Yaptıkları Çalışmalar

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının yaptıkları hizmetlerin daha yüksek bir oranda müşteri firmaların beklenti ve taleplerine göre şekillendiğini belirttiklerini bir önceki soruda görmüş olduk.

Bu soruya verilen cevapların incelendiği Grafik 20’yi incelersek % 6,3’lük bir oran ile diğer cevabı olduğunu görmekteyiz. Diğer şıkkını işaretleyen kurumun açıklaması esasında bizim şıklarda tanımladıklarımızın tamamının sistemli olarak bir düzene sokulmuş hali olup, bazı ufak ayrıntıları içermekte olduğu görülmüştür.

Grafik 20’deki cevaplar değerlendirildiğinde çıkan değerlerin birbirine çok yakın olması esasında pek çok kurumda bahsi geçen eylemlerin tek başına değil bir ya da ikisinin kombinasyonundan oluşur şekilde uygulandığını göstermektedir. En fazla tercih edilen yöntem ise; firmalarda konu ile ilgili yetkililer ile görüşmeler yapmak, çalışanların konuya yönelik görüşlerini öğrenmek adına onlarla görüşmek veya anket uygulamak olarak belirtilmiştir.

Grafik 20: İK. Dan. Kurumlarının Müşterilerine Özgün Olarak Sundukları Hizmetler için Yaptıkları Çalışmalar

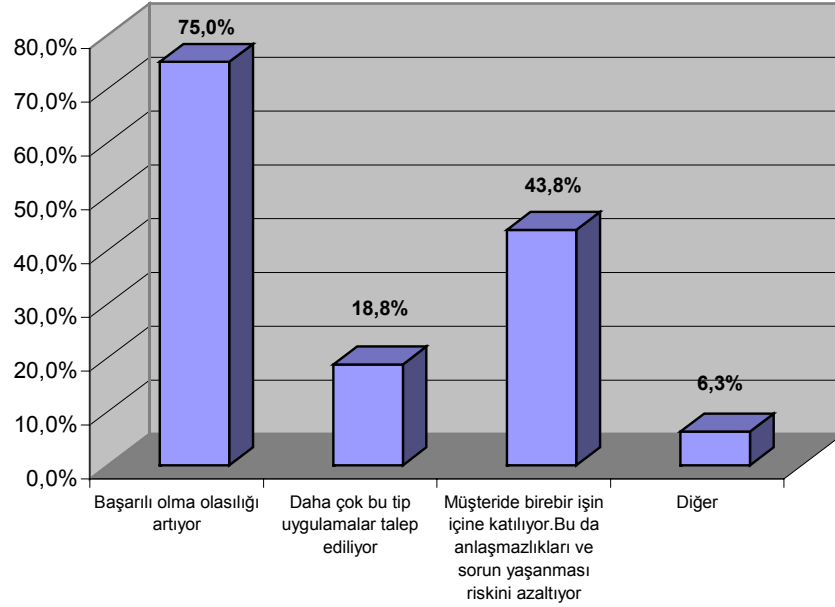


3.3.2.9 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Özgün Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumları müşterilerine özgün hizmet sunmayı neden tercih ettiklerini Grafik 21’de verilen açıklamalar ile ifade etmektedirler.

Grafik 21’e bakıldığında insan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine özgün uygulama yapmayı tercih etmelerindeki en etkin sebebin % 75 oranında “başarılı olma olasılığını arttırdığı”na yönelik inançlarından geldiği görülmüştür. İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine özgün hizmet vermeleri sayesinde, hem kurum ile müşterinin anlaşmazlıklardan doğacak sorunları yaşama riski azaltmakta, hem de müşteri projede aktif rol alıp, taşıyı elin altına koyduğu için başarısızlık durumunda tek suçlu danışmanlık kurumu olmaktan kurtulacaktır.

Grafik 21: İK. Dan. Kurumlarının Müşterilerine Özgün Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri



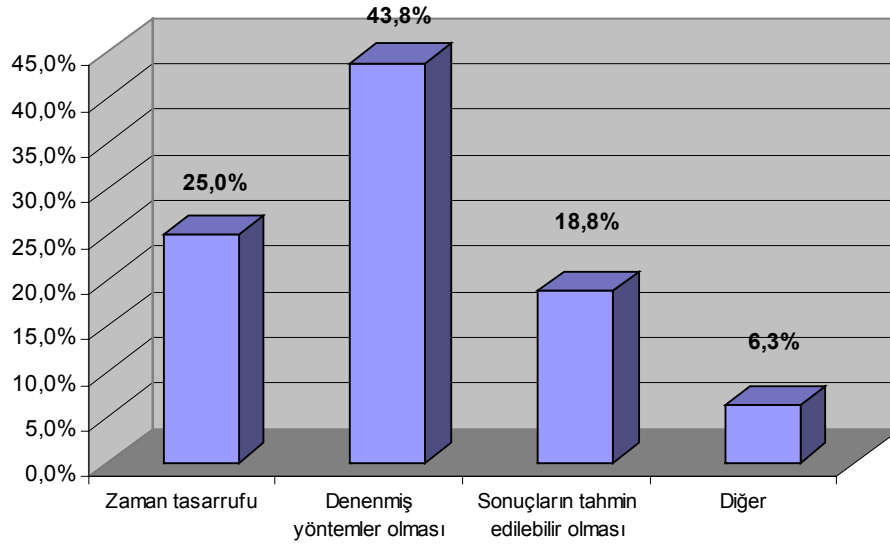
3.3.2.10 İnsan Kaynakları Danışmanlık Kurumlarının Müşterilerine Standart Hizmet Sunmayı Tercih Etme Nedenleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının her ne kadar büyük bir kesimi müşterilerine özgün hizmetler vermeyi tercih ettiklerini belirtmiş olsa da halen bazı insan kaynakları hizmetlerinde veya bazı müşteri firmaların yapı/talepleri doğrultusunda standart uygulamalar ile hizmet verdikleri görülmüştür. Bu tip uygulamaları tercih ettiklerini söyleyen kurumların verdikleri cevaplar Grafik 22’de incelenmektedir.

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetleri standart uygulamalar ile müşterilerine sunmayı tercih etmelerindeki en baskın sebep, sonuçların daha önce denenmiş olması ve bu sayede oluşacak aksaklık veya sorunlar karşısında önceden önlem alabilmenin mümkün olmasıdır.

Fakat her ne kadar denenmiş olsalar da bu sistemlerin tam manası ile başarılı olup-olmadığı tartışmalı bir konudur. Çünkü her firmanın çözümü birbirine uyacak diye bir kural yoktur ki yapıları birbirinden farklı olsun ya da olmasın sonuçta içeriği olan personelin farklı olması (kültürel, eğitim ve anlayış gibi konularda) sonuçların aynı şekilde gerçekleşmesine engel olabilecek faktörlerden sadece bir kaçıdır.

Grafik 22: İK. Dan. Kurumlarının Müşterilerine Standart Hizmet Vermeyi Tercih Etme Nedenleri



3.4 Kurumda Çalışan Anket Formu Analizi

3.4.1 Kurumda Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler

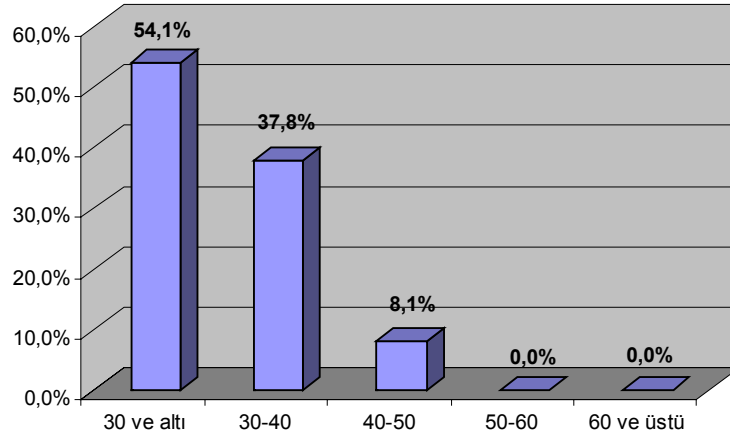
3.4.1.1 Çalışanların Yaş Dağılımı

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelden ankete cevap verenlerin yüzde 92'sinin 40 yaş ve altı gruptan geldiği görülmektedir.

Ülkemizde danışmanlık faaliyetinin başlangıç dönemlerine bakıldığında yaş dağılımı şimdikinden çok farklı idi. Genelde iyi firmalarda yıllarca çalışmış ve üst düzey yöneticilik yapmış kişilerin çeşitli sebeplerden ötürü şirketlerinden ayrılmalari sonrasında edindikleri bilgi ve deneyimleri başkalarına sunmak adına danışmanlık

kurumları kurduklarını görülmektedir. Emekli olan üst düzey yöneticilerin girişimleri sonucu ülkemizde yaygınlaşan bu faaliyet alanının zamanla yeni gelen nesil tarafından iş hayatına başlangıç mesleği olarak benimsendiğini görüyoruz.

Grafik 23: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Yaş Dağılımı



Yoğun rekabetin bulunduğu ve yenilikleri sürekli takip etmenin gerekli olduğu bu sektörde; kurumların ayakta kalabilmek adına genç ve dinamik çalışan profiline sahip olmalarının kendileri için ciddi bir avantaj kaynağı olduğu açıktır.

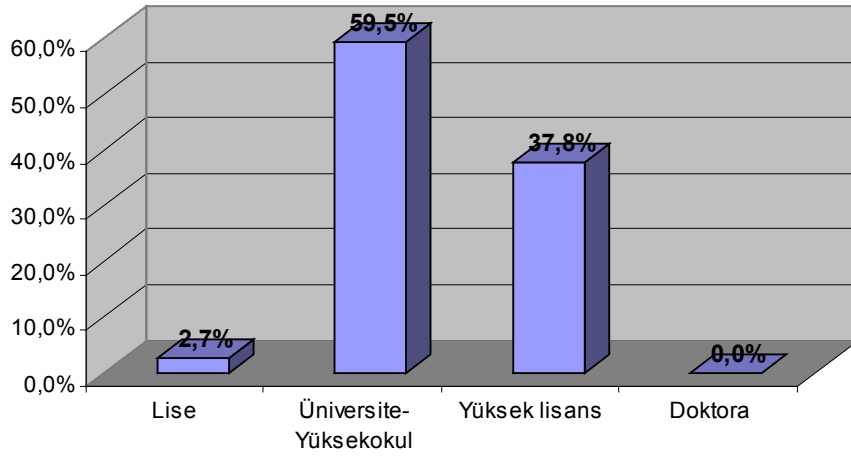
3.4.1.2 Çalışanların Öğrenim Durumu

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan kişilerin öğrenim dallarını ve eğitim düzeylerini belirleyebilmek amacı ile hazırlanan bu soru aynı zamanda anılan danışmanlık alanında ne tür elemanların talep edildiğine yönelik bilgiye ulaşmak amacını da taşımaktadır.

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelin öğrenim durumuna bakıldığında çalışanların yüzde 96'sından fazlasının üniversite ve/veya lisans üstü derecelerde eğitim aldıkları görülmektedir. Bu sonuç bize insan kaynakları danışmanlık faaliyet alanının sosyo-ekonomik açıdan gelişmiş, öğrenim düzeyi yüksek bir diğer ifade ile nitelikli insanların çalışmayı tercih ettikleri bir faaliyet alanı olduğunu göstermektedir. Aynı soruda anketi cevaplayanlardan okudukları

okulların isimleri ve bölümlerini de belirtmeleri talep edilmiştir. Sınırlı sayıda katılımcının anketi cevaplarken bu bilgiyi doldurmuş olduğu gözlenmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde; ekonomi, endüstri mühendisliği lisans programları ile üniversitelerin farklı fakültelerinden mezun olup kamu yönetimi ile insan kaynakları üzerine yüksek lisans yapan kişilerin danışmanlık kurumlarında çokça yer buldukları görülmektedir.

Grafik 24: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Öğrenim Durumu



3.4.1.3 Çalışanların Kurumdaki Unvanları

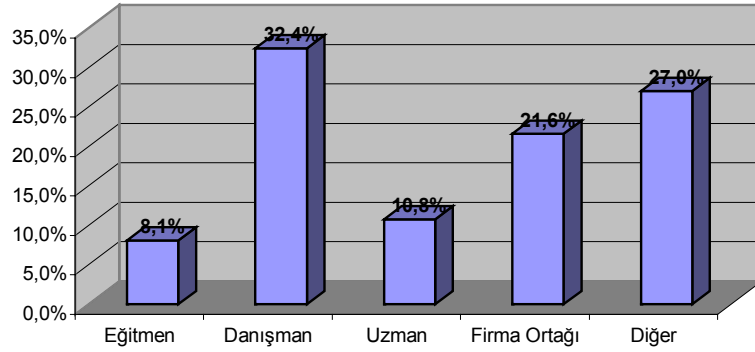
İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan kişilerin hangi unvanlar altında çalıştığı sorularak kişilerin kurumlarda ne tür sorumluluk aldıklarını öğrenmek amaçlanmıştır. Bir sonraki soru ile karşılaştırmalı analiz yapılarak hangi unvanların, hangi sorumlulukları içerdiği ortaya konularak belli genel unvan-iş tanımlamalarına varabilmemiz mümkün olabilir.

Hazırlanan anket formlarına gelen cevaplardan ankette yer alan unvanların dışında unvanlarla çalışan kişilerin sayısı toplam içinde azımsanmayacak bir orandadır. Diğer başlığı altında verilen cevaplar arasında; stajyer , asistan, eğitim sorumlusu, satış elemanı .. gibi pek çok unvan yer almaktadır. Bu cevaplardaki çeşitlilik esasında kurumların aynı işi yapanlara değişik unvanlar vermelerinden

kaynaklanmaktadır. Çalışanlara verilen unvanlara ait iş tanımları incelendiğinde büyük olasılıkla farklı unvanlara sahip çalışanların aynı işi yapan kişiler olduğu görülecektir. Önemli olan kişilerin iş tanımı olarak yaptıkları ve sundukları hizmettir. Eğer bunlar arasında ciddi bir farklılık söz konusu değil ise verilen unvanların ne olduğu o kadar da önem taşımayacaktır.

Bilindiği üzere ülkemiz iş hayatında firmalarca çalışanlara maddi tatmin sağlamada zorlanıldığında pek çok kuruluş rahatlıkla unvan dağıtarak moral tatmin sağladığını zannetmektedir. Örneğin işinde bir yılını dolduran kişilere hemen uzman unvanını verilmesi gibi

Grafik 25: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Unvanları



Bazı kurum çalışanlarının ise unvan ile ilgili soruya birden fazla unvanları olduğu şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu anlamda yüzdesel ortalamayı bozmamak adına kişilerin verdikleri cevaplar öncelik sırası ile değerlendirilmiştir.

Özellikle eğitmenlik yapan kişilerde gözlenen bu durum için kişilerin danışmanlık unvanları baz alınmıştır. Bunun nedeni ise danışmanlık işinin daha genel ve geniş kapsamlı bir iş olması ve yeri geldiğinde eğitim vermekte dahil pek çok farklı insan kaynakları danışmanlık işlevini içermesi gösterilebilir.

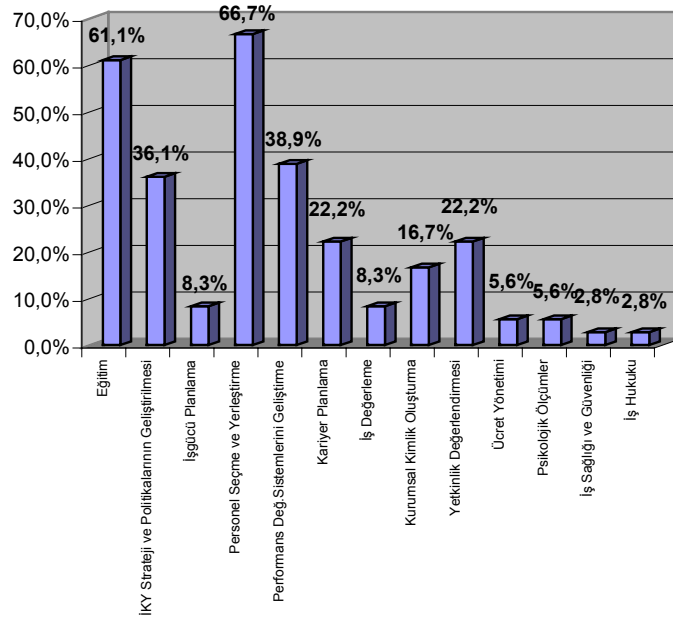
3.1.4.4 Çalışanların Kurumdaki Sorumlulukları

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanların kurumlarında aldıkları sorumluluklar incelediğinde birden fazla alanda hizmet veren kurumların çalışanları

da kurumları gibi birden fazla alanda sorumluluk almakta ve müşterilerine hizmet vermektedirler.

Verilen hizmetlerin genel olarak incelendiği Grafik 26’da görüldüğü üzere verilen hizmet oranlarının toplamı yüzde yüzden fazladır. Bunun nedeni insan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelin sadece tek bir konuda değil birden fazla konuda müşterilere hizmet sunmasından kaynaklanmaktadır. Grafik 26 detaylı olarak incelendiğinde bazı hizmetlerin yüksek oranlarda bazılarının ise çok az olarak sunulduğu görülmektedir.

Grafik 26: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Sorumlulukları

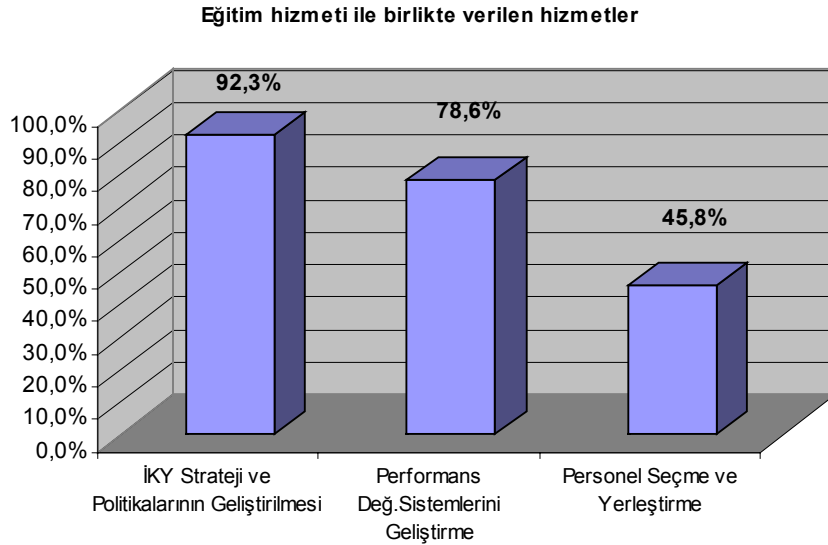


Verilen hizmetlere baktığımızda; Ücret Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Hukuku ve Psikolojik Ölçümlemenin en az oranda sunulan insan kaynakları danışmanlık hizmetleri olduğu görülmüştür. İşgücü Planlaması yapanların aynı zamanda Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme, Kurumsal Kimlik Oluşturma, Yetkinlik Değerlendirme ve Personel Seçme ve Yerleştirme faaliyetlerini de beraber yürüttükleri görülmektedir. İş Değerleme hizmeti sunan çalışanlara

bakıldığında ise bu çalışanların aynı zamanda Performans Değerleme ve Personel Seçme ve Yerleştirme fonksiyonlarına yönelik hizmetler verdikleri görülmekte iken, Psikolojik Ölçümlemeye yönelik hizmet veren çalışanların aynı zamanda müşterilerine eğitim hizmeti de verdikleri görülmektedir.

Birden fazla konuda hizmet veren çalışanların ankete cevap verenleri değerlendirmeye aldığımızda İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi için hizmet veren çalışanların yüzde 92’lik, Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme hizmeti veren çalışanların yüzde 79’luk ve Personel Seçme ve Yerleştirme hizmeti veren çalışanlarında yüzde 46’lık kesiminin aynı zamanda müşteri firmalarına eğitim hizmeti sundukları görülmüştür.

Grafik 27: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Sorumlulukları



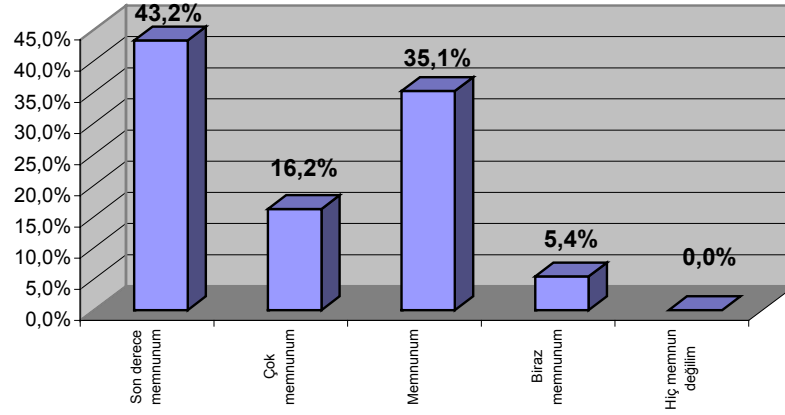
3.4.2 Kurumda Çalışanların Sektör ve Çalıştığı Danışmanlık Kurumuna Yönelik Fikirleri

3.4.2.1 Çalışanların Kurumları İle İlgili Değerlendirmesi

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personele kendi şirketlerinde çalışmaktan memnun olup olmadıkları sorulduğunda ankete cevap veren çalışanların

tamamı çalıştıkları kurumlardan farklı derecelerde de olsa memnun olduklarını belirttikleri görülmektedir.

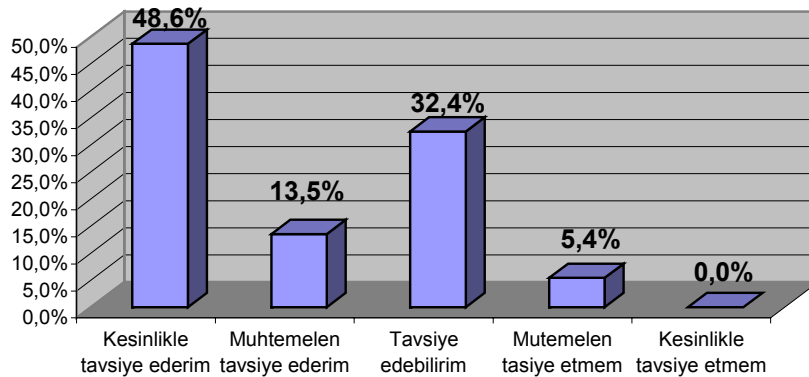
Grafik 28: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanlarının Kurumları ile ilgili Değerlendirmesi



3.4.2.2 Çalışanların Kurumlarını Tavsiye Etmeye Yönelik Fikirleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanların çalıştıkları kurumları ilgilenenlere tavsiye edip etmeyeceklerini sordüğümüzda yüzde 49'luk bir grubun tereddütsüz bir şekilde çalıştıkları kurumu tavsiye edecekleri görülmektedir.

Grafik 29: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Kurumlarını Tavsiye Etmeye Yönelik Fikirleri



Çalışan grubunun Yüzde 5,4'lük bölümü çalıştıkları insan kaynakları danışmanlık kurumunu diğer kişilere muhtemelen tavsiye etmeyeceklerini belirttikleri görülmüştür. Bir önceki soruda çalıştığı kurumdaki memnuniyetini söyleyen kimse yok iken bu soruda kurumunu tavsiye etmek istemeyenlerin olması bir çelişki oluşturmaktadır.

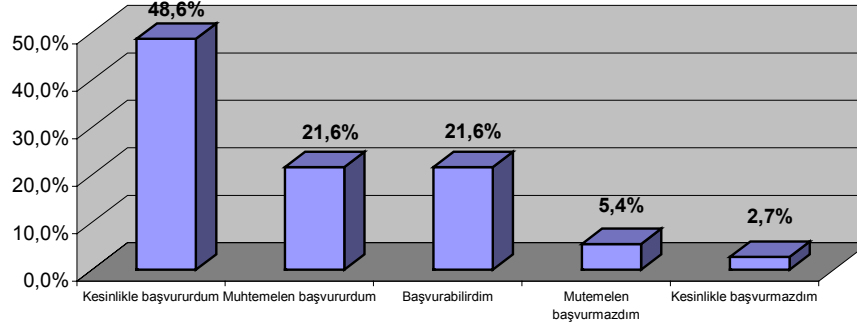
İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanların bu durumunu çalıştığı kurum veya sektörden hoşlanmaması ama farklı bir alternatifte şu an sahip olmadığını için kurumda çalışmaya devam ettiği şeklinde açıklanabilir. Bir sonraki sorumuzda da bu çelişkili duruma yönelik bilgi edinmemiz mümkün olacaktır.

3.4.2.3 Çalışanların Yeniden İş Araması Durumunda Kurumlarında Çalışmayı Tercih Edip Etmeyeceklerine Yönelik Fikirleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanların yeniden iş arama sürecine girmeleri durumunda halen çalıştıkları kurumu tercih edip etmeyeceklerini sorduğumuzda alınan cevaplar Grafik 30'da verilmiştir.

Ankete cevap verenlerin yüzde 8,1'lik bölümünün halen çalıştıkları insan kaynakları danışmanlık kurumlarına başvuruda bulunmayacaklarını belirttikleri görülmüştür. Bir önceki soruda da gözlediğimiz gibi bazı kişiler kurumlarından memnun olduklarını söylemekte ancak ellerinde seçim yapma fırsatı olması durumunda ise farklı kurum ya da sektörlerle çalışmayı istediklerini dile getirmektedirler.

Grafik 30: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Yeniden İş Araması Durumunda Kurumlarında Çalışmayı Tercih Edip Etmeyeceklerine Yönelik Fikirleri



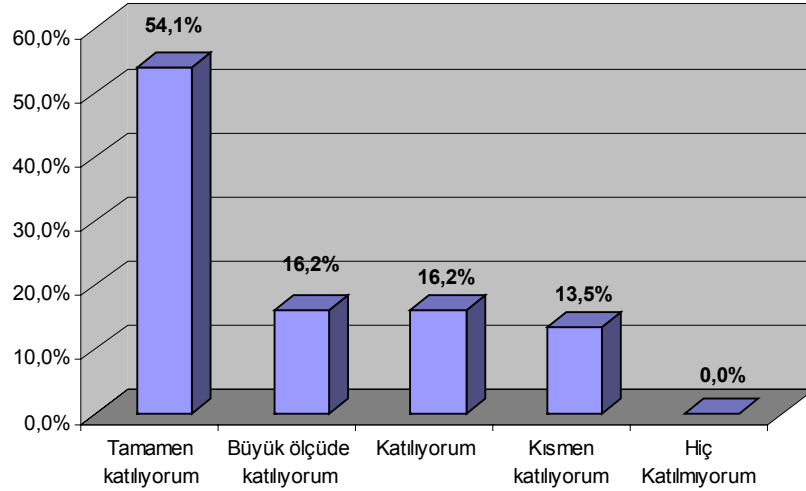
Çalışanların yüzde 49'luk bir bölümü ise yeniden iş arama sürecine girmeleri halinde tereddütsüz olarak halen çalıştıkları insan kaynakları danışmanlık kurumlarına başvuracaklarını belirtmişlerdir.

3.4.2.4 Çalışanların Kendini İçinde Çalıştığı Ekibin Parçası Olarak Görüp Görmediğine Yönelik Fikirleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanlar çalıştıkları ekipleri değerlendirdikleri bu soruya verdikleri cevaplar göstermektedir ki bu kişiler kendilerini içinde bulundukları çalışma ekiplerinin bir parçası olarak görmektedirler.

Kendini ekibin bir parçası olarak görmek aynı zamanda çalışanlar için aidiyet duygusu yaratan bir unsur olmaktadır. Kişiler çalıştıkları kurumları her ne kadar tavsiye ve/veya tercih etmeseler de çalıştıkları ekipte bulunmaktan memnun oldukları görülmektedir. Biraz da başarılı bir ekibin parçası olmak, bu sayede piyasada edinilmiş iyi bir konum kolayca vazgeçilemeyecek koşullar olarak sayılabilir.

Grafik 31: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Kendini Çalıştığı Ekibin Parçası Olarak Görüp Görmediğine Yönelik Fikirleri

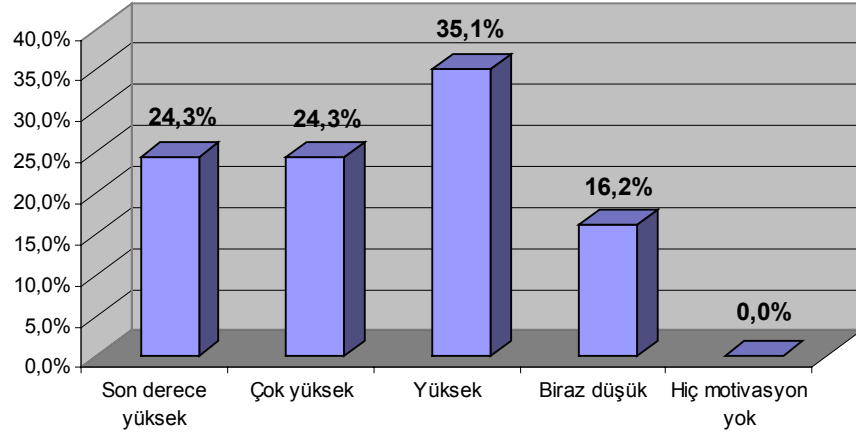


Anket sonuçlarına bakıldığında bir diğer ilgi çekici nokta insan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelden hiç birinin kendini çalıştığı ekipten ayrı düşünmemesidir.

3.4.2.5 Çalışanların Çalıştığı Bölümün Motivasyonunu Değerlendirmesi

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelin yüzde 16'lık bir bölümü çalıştıkları kurumlardaki motivasyonu biraz düşük olarak niteledikleri görülmüştür. Anketi cevaplayan kurum çalışanlarından soruya olumsuz olarak cevap verenler incelendiğinde; çalıştıkları departman motivasyonunu “ biraz düşük” olarak tanımlayanların 3 kurumda toplandıkları ve bu kişilerin yüzde 66,7'sinin aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, bazı kurumların belli departmanları çalışanlar açısından yeterli motive edici unsurları bünyesinde barındıramamaktadır. Ancak çalıştığı departmanın motive edici hiçbir unsur barındırmadığını düşünen çalışanda çıkmamıştır.

Grafik 32: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Çalıştığı Bölümün Motivasyonunu Değerlendirmesi

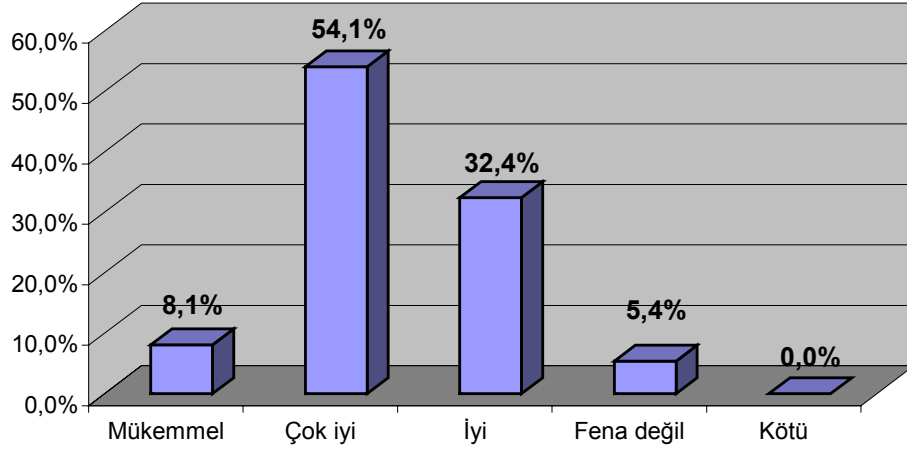


3.4.2.6 Çalışanların Kurumlarını Sektör içinde Nasıl Gördüklerine Yönelik Fikirleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanlara çalıştıkları kurumları sektör içerisinde ne şekilde gördüklerini sorduğumuz soruya gelen cevapları Grafik 33'te verilmiştir.

Çalışanların sadece yüzde 8'lik bir bölümü çalıştıkları kurumları kusursuz olarak kabul etmekte ve pazarda en üst düzeyde konumlandırırmaktadırlar. Bu sonuç çalışanların kusursuzluktan ne anladıklarına bağlı olabileceği gibi kurumlarını yeteri kadar iyi bulmadıkları anlamına da gelebilir.

Grafik 33: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların Kurumlarını Sektör içinde Nasıl Değerlendirdiğine Yönelik Fikirleri

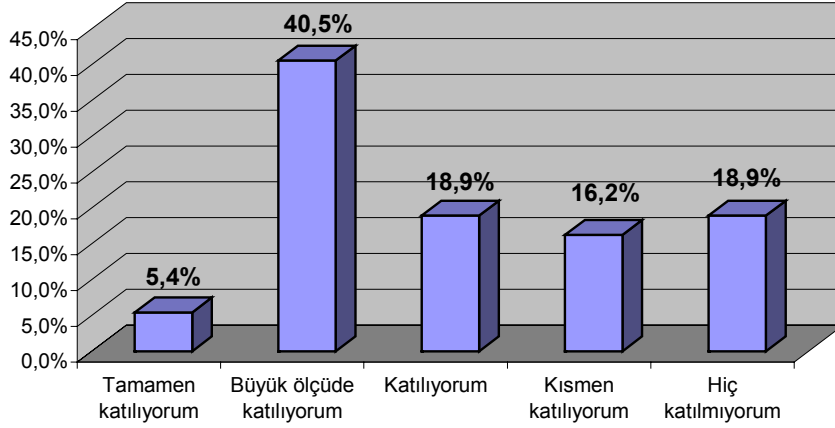


Ancak genel değerlendirmeye bakar isek, insan kaynakları danışmanlık kurumu çalışanlarından hiç biri kendi kurumlarını kötü kategorisinde değerlendirmemiştir.

3.4.2.7 Çalışanların “Danışmanlık sektöründe Nitelikli Eleman Azlığı” Fikrine Yönelik Değerlendirmeleri

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personele kendi sektörlerinde nitelikli eleman bulmanın kolay ya da zor olup olmadığını sorduğumuzda gelen cevapların yüzde 65’lik bölümünün bu görüşü paylaşırken çalışanların geriye kalan bölümünün bu görüşe katılmadıkları görülmektedir.

Grafik 34: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Nitelikli Eleman Azlığı” Fikrine Yönelik Değerlendirmeleri

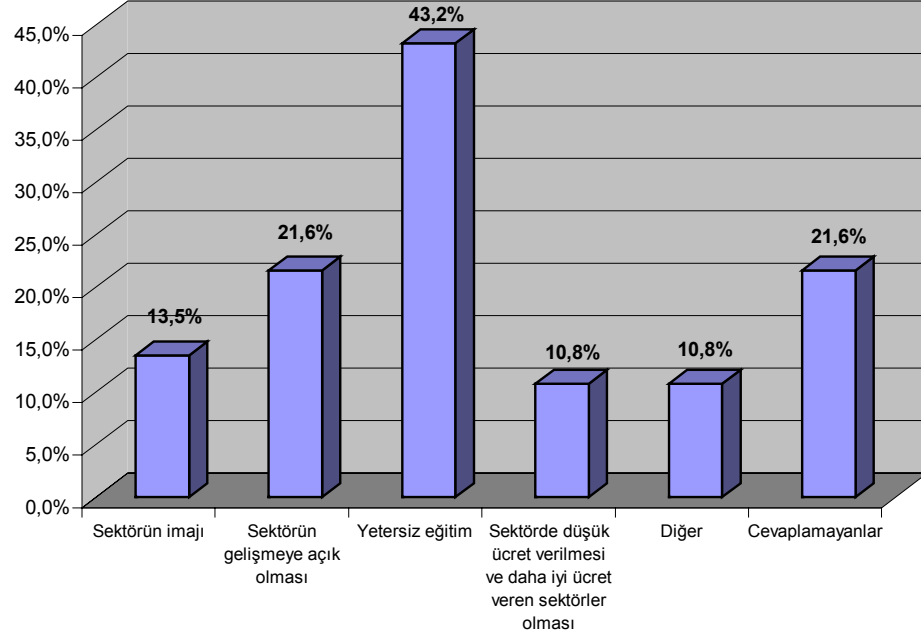


3.4.2.8 Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Nitelikli Eleman Sayısının Az Olduğu” Fikrini Paylaşanların Değerlendirmesi

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelin yarısından fazlasının desteklediği bu görüşe yönelik sundukları gerekçeleri incelediğimizde ortaya ilginç yorumlar çıkmıştır.

Çalışan personelin yüzde 43,2’si bu alanda yeterli eğitimin olmamasını en önemli neden olarak görürken, cevap verenlerin yüzde 13,5’u sektör imajının olumsuzluğunun, yüzde 10,8’i ise sektörde ödenen ücretlerin düşüklüğünün nitelikli eleman azlığına neden olduğu görüşündedir.

Grafik 35: İK. Dan. Kurumlarında Çalışanların “Danışmanlık Sektöründe Kalifiye Eleman Olmadığı” Fikrini Paylaşanların Değerlendirmesi



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İstanbul’da insan kaynakları ve eğitim konularında hizmet veren danışmanlık kurumlarının incelendiği anket çalışması sonucunda elde edilen veriler anketin anlatıldığı bölümde detayları ile incelenmiş ve cevaplar hakkında gerekli yorumlar yapılmıştır. Bu nedenle sonuç bölümünde bu konu ile ilgili yorumlara tekrar yer verilmeyecektir.

Sonuç bölümde özellikle anket çalışmamızın başında cevaplanmasını hedeflediğimiz soruların cevaplarına yer verilecektir.

➤ **İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hangi tip firmalara hizmet vermektedir?**

Bu soruya cevap vermesi için anketimizde çok yönlü sorular hazırlanmıştır. Firmanın sermaye yapısı, çalıştırdığı personelin sayısı gibi farklı bilgileri edinmemizi sağlayacak sorular sorulmuştur. Ayrıca hangi sektörlerin bu kurumlardan hizmet aldıkları ve hizmetlerin verilme sıklıkları ise ayrı sorular içerisinde irdelenmiştir.

Sonuçta görülen daha çok insan kaynakları danışmanlık hizmetini personel sayısı fazla (200-500 kişi çalıştıran), özel sektör ve özellikle de yabancı sermayeli firmaların talep ettiği saptanmıştır. Temel sektör gruplarında duruma bakıldığında ise, en çok “bir kerelik” insan kaynakları danışmanlık hizmeti talep eden sektör medya, en çok “ihtiyaç duydukça” insan kaynakları danışmanlık hizmeti talep eden sektör tekstil ve en çok “sürekli” insan kaynakları danışmanlık hizmeti talep eden sektör ise finans olarak saptanmıştır.

➤ **İnsan kaynakları danışmanlık kurumları hangi hizmetleri sunmaktadır?**

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetlerin ana başlıkları, daha önce Arthur Andersen kurumu tarafından yapılmış “*2001’e doğru insan kaynakları araştırması*” içinde kullanılan insan kaynakları fonksiyonları temel alınarak hazırlanmıştır. İş hukuku alanında her ne kadar hizmet veren insan

kaynakları danışmanlık firması olsa da bu hizmetin ülkemizde iş hukuku konusunda uzman avukat ya da avukatlık kuruluşları tarafından sağlandığı gözlenmiştir.

Bunun dışında bu soruya cevap verme amacı ile hazırlanan soruların analizinde görülmüştür ki bazı insan kaynakları hizmetleri danışmanlık kurumlarında sürekli olarak bir arada verilmektedir. Bundan kastım, insan kaynakları danışmanlık kurumunun bu iki hizmeti müşterilerine verebilmek adına portföylerinde bulundurdıklarıdır.

➤ **Kurumların müşterilerine verdikleri hizmetler standart kalıplarda mı yoksa her müşterinin ihtiyaçlarına göre özel olarak hazırlanan kalıplarda mı verilmektedir?**

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının ki özellikle eğitim verenlerinin müşterilerine pazarlama mantığı ile yaklaşımları ve ihtiyaçları anlamak yerine ellerindeki hizmetleri dayatmaları danışmanlık kurumları hakkındaki genel olumsuz yargılar açıklanırken detayları ile belirtilmiştir.

Ancak yapılan anket çalışması sonuçları göstermiştir ki bu anlayış en azından ankete katılan kurumlar için doğru değildir. Cevaplara bakıldığında ankete katılan kurumların yüzde 69'u müşterilerine özgün hizmetler verdiklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımı tercih etme nedenlerini başarılı sonuçlara ulaşma olasılığının arttırması olarak tanımlamışlardır.

➤ **İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının müşterilerine sundukları hizmetler bir kerelik mi yoksa sürekli mi olmaktadır?**

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarının sundukları hizmetlerin sıklığını öğrenmeye yönelik sorulan sorularda farklı değişkenler kullanılarak, hangi hizmetlerin hangi sıklıklar ile verildiğinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde sunulan hizmetlerin talep edilme sıklığı daha çok “ihtiyaç duydukça” olmakta ve bu sıklık derecesinde en çok talep edilen hizmet ise, Performans ve Değerlendirme Sistemlerini Geliştirme olarak öne çıkmaktadır. İkinci sırada “sürekli” talep edilen hizmetler yer almakta ve bu sıklık

derecesinde en çok talep edilen hizmet ise, Eğitim hizmeti olarak görülmektedir. “Bir kerelik” verilen hizmetlere bakıldığında ise, en çok talep edilen hizmetin Performans ve Değerlendirme Sistemlerini Geliştirme olduğu gözlenmiştir.

➤ **İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarının çalışan profili nedir?(Yaş, eğitim durumu... gibi)**

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışan personelin yüzde 92’lik bir bölümü 40 yaş ve altındadır. Çalışanların yüzde 92’ye yakın bölümünün Eğitim düzeylerine bakıldığında lisans ve lisansüstü seviyede eğitim yapmış kişilerden meydana geldiği tespit edilmiştir.

Yoğun rekabet ve hızlı değişim koşullarında yenilikleri takip etmek adına danışmanlık kurumlarının bünyelerinde genç nüfusu bulundurmaları doğaldır. Yapılan işin içeriği deneyim ve/veya bilgi birikimi bakımından nitelikli personelin tercih edilmesini gerekli kılmıştır. Kısaca, yeniliklere ve değişime kolay uyum sağlayan, öğrenme ve araştırmaya meraklı, dinamik kişilerin danışmanlık alanında tercih edildiği görülmektedir.

➤ **İnsan Kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanlar sektör ve çalıştıkları kurumlar hakkında neler düşünmektedir?**

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından çalışanların kurumlarına yönelik bakış açılarını görmek adına, daha önce çeşitli kurumlarda uygulanmış çalışan memnuniyeti anketleri örnek alınarak, kişilerin kurumlarından, çalıştıkları bölümlerden ve sektörden memnun olup/olmadıklarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Sorulan sorular sonucunda elde edilen veriler göstermiştir ki, insan kaynakları danışmanlık kurumlarında çalışanlar, kendi kurumlarından son derece memnunar ve bu memnuniyete bağlı olarak çalıştıkları kurumları kendi arkadaşlarına tavsiye edebileceklerini de belirttikleri gözlenmiştir. Bu memnuniyet seviyesinin diğer göstergeleri olarak, yeniden iş arama sürecine girseler de şimdiki kurumlarına başvuracaklarını söylemeleri, ya da kurumlarını sektör içerisinde iyi ve üzeri derecede konumlandırımları sayılabilir.

Sektöre yönelik görüşleri incelendiğinde ise, danışmanlık sektöründe nitelikli personel olmadığı anlayışının doğruluğu çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmıştır. Bu inanişın altında yatan nedenleri sorguladığımızda ise ortaya çıkan sonuç, danışmanlık faaliyet alanında eğitimin yetersiz olduğu şeklindedir.

Tüm bu incelemeler ve çalışmada genel amaç, ülkemizdeki insan kaynakları danışmanlık kurumlarının genel özelliklerine yönelik bilgi sahibi olabilmektir. Bu amaçla gerçekleştirilen teorik ve pratik çalışmalar sayesinde İstanbul’da faaliyet gösteren insan kaynakları ve eğitim hizmetleri veren danışmanlık kurumlarının genel yapıları ve müşterilerini tanımanın yanı sıra, danışmanlık hizmet alanının gelişim ve öneminin nedenlerini anlama fırsatımızda olmuştur.

Elde edilen verilerin tamamı ilk kez bu araştırma ile diğer araştırmacıların istifadesine sunulmuştur. Bu tür bir araştırma ilk kez yapıldığından, bundan sonra yapılacak çalışmalar için hem bir başlangıç, hem de karşılaştırma imkânı verecektir. Bu çalışmanın belirli aralıklarla ve belki de tüm danışmanlık firmalarını kapsayıcı şekilde yapılması sektörün gelişimini takip etmek adına yol gösterici olacağı kanısındayım.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

A.KİTAPLAR

Aytar, Dünder; ***Danışmanlık nedir ne değildir?***,İstanbul: Rota Yayıncılık, 1999

Aykoç, Burhan; ***İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması***, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999

Altop, Atilla; ***Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi***, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2003

Bingöl, Dursun; ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, İstanbul: Beta yayıncılık, 2003

Kubr Milan; ***A Guide to the Profession Management Consultancy***, Geneva: ILO 2002

Kubr Milan; ***How to select and use consultants? A client's guide***, ILO Management Development Series No.31 ,1993

Ernst & Young; ***Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi***: İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002

Sevinçel, Tufan; ***Kariyerimi Şansa Bırakmam***, İstanbul: Kariyer Danışmanlık ve Reklam Hizmetleri A.Ş, 2003

Ernst& Young; ***İnsan kaynaklarında yeni eğilimler***, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005

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

Jenn, Nancy Garrison; ***Headhunters and How to Use Them***, London: The Economist, 2005

Kirkpatrick, Donald L.; ***Evaluating Training Programs: The Four Levels***, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc, 2002

B.MAKALELER

HR Dergi, *Dernek: Yönetim Danışmanları Derneği: YDD*, Nisan 1997

Soylu, Özlem; *HR Tez: Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü*, HR Dergi, 1997 Temmuz

Bıçakçı, Ulaş; *Yönetim Danışmanlığı Mesleği*, Dünya Gazetesi, 1991, s. 6

HR Dergi; *Dış Basından: 2000’li yıllarda Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı*, Kasım-Aralık 2000

HR Dergi; *Knowhow: Yeni Ekonomide Doğru İstihdam ve İnsan Kaynakları Danışmanlarının Rolü*, Mayıs 2000

HR Dergi; *Danışman firma: Masters Training International*, 2002 Nisan

HR Dergi; *Söyleşi: K&S İş Sağlığı ve Kalite Yönetim Danışmanlığı*, 1997 Kasım

HR Dergi; *Eğitim: Ekser Danışmanlık*, 1998, Ekim-Kasım-Aralık

HR Dergi; *Proje: Yönetim Danışmanlığı: Denge Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.*, 1997, Mart

HR Dergi; *Söyleşi: Davranış Bilimleri Enstitüsü*, 1996, Aralık

HR Dergi; *Şirket Profili: E&E Yönetim Danışmanlığı*, 1996, Kasım

HR Dergi; *Danışman Firma: Metis*, 2002, Mayıs

HR Dergi; *Proje: Era Eğitim & Danışmanlık “Müşteri Odaklı Kaliteli Servis Ekipleri” Yaratma Projesi*, 1997 Ağustos

C. DİĞER (RAPOR, TEZ. VB)

İlhan, Derya; *Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fak. Y.L. Bitirme Tezi, 1992

Türker Ahmet Vahdi; *Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı* Yüksek lisans tezi, 1993

Arthur Anderson, *2001'e doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul, Sabah yayıncılık, 2000

Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları ilavesi, 14 Ağustos 2005

4094 no'lu Türkiye İş Kurumu Kanunu

Keser, Aşkın; *Değişen yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi* http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407

“Ernst & Young’tan Geleceğin Meslekleri”, 2003 Temmuz
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=64>

“The BCG ile yönetim danışmanlığı”, 2003 Temmuz
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=69>

“PWC ile Denetim Danışmanlığı”, 2003 Temmuz
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=48>

“Alanyalı İK Danışmanlığı”, 2003 Temmuz
<http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=65>

“Boğaziçi Üniversitesi'nde 'Danışmanlıkta Kariyer' konulu panel”, 2004
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3871>

Destici, Ahmet; *Aranan Kan Bulundu*, Ağustos 2005, Milliyet Kariyerim
<http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=760>

Aytaç, Serpil; *Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması*, 5 Kasım 2002 “İş, Güç Bakış”- İş Yaşamı Dergisi, www.isguc.org/serpil_aytac2.php

Platin Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi, Yıl 8, 07/2005

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1. cilt (A-J), Ankara: 1988

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KURULUŞLARI			
	ŞİRKET ADI	İK	E
1	APR Danışmanlık	X	X
2	ARGE Danışmanlık	X	X
3	Arsoy Danışmanlık	X	X
4	Bumerang Yönetim Danışmanlık & Organizasyon	X	X
5	Gizmor	X	X
6	ANT Eğitim ve Danışmanlık		X
7	ICC Uluslararası Danışmanlık Organizasyon	X	X
8	İnka Eğitim ve Danışmanlık	X	X
9	İdem Eğitim Merkezi	X	X
10	Maya Human Architecture	X	X
11	Nepa Danışmanlık	X	X
12	Baltaş ve Baltaş		X
13	Baransel Eğitim ve Yönetim Danışmanlık		X
14	Brian Tracy International		X
15	NMT Danışmanlık	X	X
16	SHL Türkiye	X	X
17	Case Learning		X
18	Soysal Danışmanlık	X	X
19	Zemin Danışmanlık	X	X
20	Davranış Bilimleri Enstitüsü		X
21	Değişim Dinamikleri		X
22	AC Danışmanlık	X	
23	Dynargie Yönetim Geliştirme ve Danışmanlık		X
24	Adecco	X	
25	AKTİF Danışmanlık	X	
26	Alanyalı ve Alanyalı İnsan Kaynakları Yönetim Danışmanlığı	X	
27	Ekser Danışmanlık, Yönetim Strateji ve Özel Eğitim		X
28	Amrop Hever Group	X	
29	Ernst & Young	X	
30	Executrain		X
31	FED Training		X
32	Antal International	X	
33	Arama Araştırma, Organizasyon Danışmanlığı	X	
34	Hermes Yönetim Danışmanları ve Eğitim Merkezi		X
35	AVEA	X	
36	Candid Eğitim, Sağlık, Danışmanlık	X	
37	I.D.E.A. Eğitim ve Danışmanlık		X
38	Copella & Auriga	X	
39	Data Expert Danışmanlık Merkezi	X	
40	Deloitte & Touche Danışmanlık Hizmetleri	X	
41	Dönper Danışmanlık	X	
42	K Partners International	X	
43	Kampüs		X
44	E&E Yönetim Danışmanlığı	X	
45	E-Go Technologies Human Capital Management	X	
46	Egon Zehnder	X	
47	Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık	X	
48	Fortune Danışmanlık	X	
49	Makro Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri		X

	YONETİM DANIŞMANLIĞI KURULUSLARI		
50	Management Center Türkiye		X
51	Heidrick & Struggles	X	
52	ISC-International Solutions Consulting	X	
53	Mess Eğitim Vakfı İktisadi İşletmesi		X
54	Karamik Yönetim Danışmanlık	X	
55	Milli Prodüktivite Merkezi		X
56	Kariyer Danışmanlık	X	
57	Kaynak Sistem Geliştirme Danışmanlık	X	
58	Korn/Ferry International	X	
59	M.A.G. Müşavirlik Araştırma Grubu	X	
60	Metis Danışmanlık	X	
61	Panel		X
62	PDR Eğitim Danışmanlık		X
63	Nicholson International	X	
64	Pharma Danışmanlık		X
65	Obey Yönetim Danışmanlık	X	
66	Objektif Yönetim Danışmanlık	X	
67	Peryod Danışmanlık	X	
68	Piba Yönetim Danışmanlığı	X	
69	Poyraz Danışmanlık	X	
70	Pusula Eğitim ve Yönetim Danışmanlık	X	X
71	Pricewaterhousecoopers	X	X
72	Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri		X
73	Profil Danışmanlık Hizmetleri ve Organizasyon	X	
74	Prometheus	X	
75	Ray And Berndston	X	
76	Royal Executive Search	X	
77	Strata Training and Consulting		X
78	Tangram Yönetim Danışmanlığı		X
79	The Madison Consulting Group		X
80	Sphere Consulting Services	X	
81	Verim Danışmanlık	X	
82	Yordam İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlık	X	X
83	Yöntek Müşavirlik		X
84	Yürekli Eğitim ve Danışmanlık		X
85	Yönetici Eğitim Sistemleri ve Danışmanlık	X	

Anketime İlgı Gösterenlerin Dikkatine,

.../.../2005

Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde Prof. Dr. Sedat Murat danışmanlığında “*Türkiye’de İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmalarının Etkinliği*” konulu yüksek lisans tezimi hazırlamaktayım. Araştırmamın amacı “Türkiye’de Danışmanlık sektörünü ve özelinde İnsan Kaynakları danışmanlık faaliyet alanını tanımak ve etkinliğini belirleyebilmektir.”

Gerçekçi ve geçerli bir çalışma sonucuna ulaşmak için sizlerin fikirleri ve yorumları benim için çok önemli. Zaman ayırarak anketimi cevaplandıracağınızdan eminim. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Anketim iki ayrı dosyadan oluşmaktadır. İlk dosyadaki sorular (firma yetkilisi anketi.doc) firmada yetkili konumdaki kişi tarafından doldurulacak, diğer dosyadaki sorular (firma çalışan anketi.doc) ise firmada çalışan tüm personel tarafından doldurulacaktır. Katılımınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Çiğdem Zeynep İldaş

Anket ile ilgili her türlü soru ve önerileriniz için zeynepildas@yahoo.com e-mail adresinden bana ulaşabilirsiniz.

KURUM YETKİLİSİ ANKET FORMU**A.Danışmanlık Kurumuna Dair Genel Bilgiler**

1. Kurum Adı:

2. Kurum kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

	0-1 yıl
	1-3 yıl
	3-5 yıl
	5-10 yıl
	10 yıl ve üzeri

3. Kaç kişi istihdam ediyor?

	0-10
	10-30
	30-50
	50 ve üzeri

4. Çalışan personelin öğrenim durumu nedir? (Sayı ya da oransal olarak belirtiniz.)

	Lise Mezunu
	Üniversite veya Yüksekokul
	Yüksek Lisans
	Doktora

5. Hangi hizmetleri sunuyorsunuz? (Birden fazla şık işaretlemeniz halinde çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Sunduğunuz Sektörler
	İnsan Kaynakları Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi
	İşgücü Planlama
	Kurumsal Kimlik Oluşturma
	Kariyer Planlama
	İş Değerleme
	Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme
	Eğitim
	Psikolojik Ölçümler
	Yetkinlik Değerlendirmesi
	Ücret Yönetimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği
	İş Hukuku
	Personel Seçme ve Yerleştirme

6. Türkiye dışındaki ülkelerde herhangi bir hizmet sunuyor musunuz?

	EVET
	HAYIR

7. 6 No'lu soruya evet dedi iseniz, hangi ülke ya da ülkelerde hangi hizmetleri sunuyorsunuz?

8. Kurumunuzun sermaye yapısı nedir?

	Yerli sermaye
	Yabancı sermaye
	Joint-Adventure
	Diğer (Belirtiniz).....

B.Kurumdan Hizmet alan şirketlerin tanıtılması

1. Hizmet sunduğunuz firmaların personel sayısı nedir? (Birden fazla şık işaretleme durumunda çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

	10-50
	50-200
	200-500
	500 ve üzeri

2. Hizmet sunduğunuz firmaların sermaye sahipliği bakımından değerlendirmesi nedir? (Birden fazla şık işaretleme durumunda çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

	Kamu sermaye
	Özel sektör sermayesi

3. 2 no'lu soruya Kamu sermayesi cevabı verdi iseniz; Kamu sermayesi için hangi hizmetleri sunuyorsunuz?(Birden fazla şık işaretleme durumunda çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Sunduğunuz Sektörler
	İnsan Kaynakları Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi
	İşgücü Planlama
	Kurumsal Kimlik Oluşturma
	Kariyer Planlama
	İş Değerleme
	Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme
	Eğitim
	Psikolojik Ölçümler
	Yetkinlik Değerlendirmesi
	Ücret Yönetimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği
	İş Hukuku
	Personel Seçme ve Yerleştirme

4. 2 no'lu soruya Özel sektör sermayesi cevabı verdi iseniz; Özel sektör sermayesi için hangi hizmetleri sunuyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleme durumunda çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Sunduğunuz Sektörler
	İnsan Kaynakları Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi
	İşgücü Planlama
	Kurumsal Kimlik Oluşturma
	Kariyer Planlama
	İş Değerleme
	Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme
	Eğitim
	Psikolojik Ölçümler
	Yetkinlik Değerlendirmesi
	Ücret Yönetimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği
	İş Hukuku
	Personel Seçme ve Yerleştirme

5. Önceki soruya cevabınız özel sektör sermayesi ise, sermayenin kaynağı nedir? (Birden fazla şık işaretleme durumunda çalışma sıklığına göre sıralayınız.)

	Yerli sermaye
	Yabancı sermaye
	Joint-Adventure
	Diğer (Belirtiniz).....

6. Aşağıdaki temel faaliyet alanlarından hangisinde faaliyette bulunan firmalar sizden hizmet almaktadır?(Birden fazla şık tercih edebilirsiniz. Çalışma sıklığına göre sıralama yapınız.)

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Sunduğunuz Sektörler	Müşteri Firmanın Hizmet Talebindeki Sıklık		
		Bir kerelik	İhtiyaç Duydukça	Sürekli
	Finans			
	Teknoloji			
	Hızlı tüketim			
	İnşaat ve malzeme			
	Sağlık/İlaç			
	Holding			
	Medya			
	Otomotiv			
	Perakende			
	Tekstil			
	Metal			
	Dayanıklı Tüketim			
	Diğer (Belirtiniz)			

7. Sunduğunuz her türlü hizmete bağlı olarak firmalar ile ilişki durumunuzu aşağıdaki tabloda değerlendiriniz? (Çalışma sıklığınıza göre sıralama yapınız.)

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Kurumunun Sunduğu Hizmetler	Müşteri Firmanın Hizmet Talebindeki Sıklık		
		Bir kerelik	İhtiyaç Duydukça	Sürekli
	İnsan Kaynakları Politikalarının Oluşturulması ve Geliştirilmesi			
	İşgücü Planlaması			
	Kurumsal Kimlik Oluşturma			
	Kariyer Planlaması			
	İş Değerleme			
	Performans Değerlendirme Sistemi Çalışmaları			
	Eğitim			
	Psikolojik Ölçümler			
	Yetkinlik Değerlendirilmesi			
	Ücret Yönetimi			
	İş Sağlığı ve Güvenliği			
	İş Hukuku			
	Personel Seçme-Yerleştirme			

8. Sunduğunuz hizmetler standart mı yoksa size başvuran firmalara göre değişiklikler yapılıyor mu?

	Standart
	Her müşterinin özelliklerine uygun çalışma yapıyoruz.
	Bazen standart, bazen de müşteri özelliklerin göre özel bir çalışma yapıyoruz
	Diğer (Belirtiniz).....

9. Müşteri firmaya yönelik özgün bir uygulama ne gibi çalışmalar ile hazırlanıyor?

	Müşteri firma çalışanlarını gözlemliyoruz
	Müşteri çalışanları ile görüşme ya da anket yapıyoruz
	Müşteri şirketinde konu ile ilgili bir yetkili ile görüşme
	Diğer (Belirtiniz).....

10. Müşterilerinize yönelik özgün uygulamaları tercih etme nedeniniz nedir?

	Başarılı olma olasılığı artıyor
	Daha çok bu tip uygulamalar talep ediliyor
	Müşteride birebir işin içine katılıyor. Bu da anlaşmazlık ve sorun yaşanması riskini azaltıyor
	Diğer (Belirtiniz).....

11. Müşterilerinize yönelik standart uygulamaları tercih etme nedeniniz nedir?

	Zaman tasarrufu
	Denemiş yöntemler olması
	Sonuçların tahmin edilebilir olması
	Diğer (Belirtiniz).....

KURUMDA ÇALIŞANLARIN ANKET FORMU**A. Cevap Veren Kişiye Dair Genel Bilgiler****1. Yaşı**

	30 ve altı
	30-40
	40-50
	50-60
	60 ve üstü

2. Eğitim Durumu (Bölüm ve okul adı belirtiniz.)

	Lise ve altı
	Üniversite veya Yüksekokul
	Yüksek Lisans
	Doktora

3. Danışmanlık Kurumundaki görevi

	Eğitmen
	Danışman
	Uzman
	Firma Ortağı
	Diğer (Belirtiniz).....

4. Danışmanlık kurumundaki sorumluluklarınız

Çalışma Sıklığınız	Danışmanlık Sunduğunuz Sektörler
	İnsan Kaynakları Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi
	İşgücü Planlama
	Kurumsal Kimlik Oluşturma
	Kariyer Planlama
	İş Değerleme
	Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme
	Eğitim
	Psikolojik Ölçümler
	Yetkinlik Değerlendirmesi
	Ücret Yönetimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği
	İş Hukuku
	Personel Seçme ve Yerleştirme

B.Cevap Veren Kişinin Çalıştığı Danışmanlık Kurumu ve Sektör Hakkındaki Görüşleri**1. Genel olarak düşündüğümde, bu şirkette çalışmaktan...**

	Son derece memnunum
	Çok memnunum
	Memnunum
	Biraz memnunum
	Hiç memnun değilim

2. Bugüne kadar ki deneyimlerime dayanarak bu şirkette çalışmayı arkadaşlarıma...

	Kesinlikle tavsiye ederim
	Muhtemelen tavsiye ederim
	Tavsiye edebilirim
	Muhtemelen tavsiye etmem
	Kesinlikle tavsiye etmem

3. Bugün yeniden işe başvuracak olsanız, yine çalışmakta olduğunuz şirkete başvurur muydunuz?

	Kesinlikle başvurdum
	Muhtemelen başvurdum
	Başvurabilirdim
	Muhtemelen başvurmazdım
	Kesinlikle başvurmazdım

4. "Kendimi çalıştığım şirket ekibinin bir parçası olarak görüyorum" ifadesine...

	Tamamen katılıyorum
	Büyük ölçüde katılıyorum
	Katılıyorum
	Kısmen katılıyorum
	Hiç katılmıyorum

5. Çalıştığınız departmandaki motivasyonu nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Son derece yüksek
	Çok yüksek
	Yüksek
	Biraz düşük
	Hiç motivasyon yok

6. Çalıştığınız şirketin pazardaki durumu ve performansını genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Mükemmel
	Çok iyi
	İyi
	Fena değil
	Kötü

7. "Danışmanlık sektöründe kalifiye eleman bulmak zordur." ifadesine...

	Tamamen katılıyorum
	Büyük ölçüde katılıyorum
	Katılıyorum
	Kısmen katılıyorum
	Hiç katılmıyorum

8. Yukarıdaki ifadeye katılıyor iseniz aşağıdakilerden hangisi sektördeki kalifiye eleman azlığına sebep olarak gösterilebilir?

	Sektörün imajı
	Sektörün gelişmeye açık olması
	Yetersiz eğitim
	Sektörde düşük ücret verilmesi ve daha iyi ücret ödeyen sektörler olması
	Diğer (Belirtiniz).....