

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ETKİLERİ:**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**İŐİL HABERAL**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. ALİ HALICI**

**ANKARA, 2018**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**Tarih:** 06 Haziran 2018

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Işıl HABERAL

**Öğrencinin Numarası:** 21520147

**Anabilim Dalı:** Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

**Programı:** İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

**Danışmanın Unvanı/Adı Soyadı:** Prof. Dr. Ali HALICI

**Tez Başlığı:** Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Etkileri:  
Alan Araştırması

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam **114** sayfalık kısmına ilişkin, **24 Mayıs 2018** tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **% 6**'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

**Öğrencinin İmzası:**

**Onay**

06 Haziran 2018

Prof. Dr. Ali HALICI

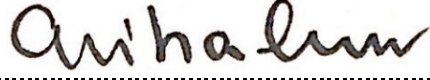
Tez Danışmanı

## KABUL VE ONAY

**Işıl HABERAL** tarafından hazırlanan **Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Etkileri: Alan Araştırması** adlı bu çalışma, jürimizce *Yüksek Lisans Tezi* olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 06 Haziran 2018

Prof. Dr. Ali HALICI, Başkent Üniversitesi



Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU, Başkent Üniversitesi



Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA, Atılım Üniversitesi



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2018

Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Hayat yolculuğumda herhangi bir nedenle karşılaştığım, bir arada paylaşımlar yaptığım herkesin ve yaşadığım her olayın bana mutlaka bir katkısı olduğuna ve yolumu belirlediğine inanırım. Üniversiteden mezun oluşumun üstünden onlarca yıl geçtikten sonra beni yeniden öğretim hayatının içine çeken ve tüm süreç boyunca desteğini hep hissettiren tez danışmanım Prof. Dr. Ali HALICI'ya, üstümde emeği olan tüm öğretmenlerime ve eğitmenlerime, sürekli öğrenmeye açık olma ve yeni bilgiler edinme konusunda ilk öğretmenlerim olan anneme ve babama, her koşulda yanımda olan kızıma, eşime, kardeşlerime, bana dünyaya olumlu bakmayı öğreten ve varlığını hep yanımda hissettiğim anneanneme, gençliklerinden enerji almama izin veren sınıf arkadaşlarıma, bilgilerini paylaşarak zenginlik katan yönetim danışmanı arkadaşlarıma, umut ve cesaret veren dostlarıma, hayatımdaki varlıkları için ve araştırmama kaynak olmayı kabul eden işletmelere, nezaketleri için çok teşekkür ediyorum.

Işıl HABERAL

## ÖZET

Günümüzde tüm dünyada hızlı bir gelişim gösteren küresel iletişim, ekonomik, teknolojik, sosyal, politik vb. nedenlerden dolayı işletmelerin çoğu, yaygın olarak yönetim danışmanlığı hizmeti almaktadır. Ülkemizde, ekonomide tam rekabet sistemine geçilmesi ve işletmelerin dünyaya açılarak diğer ülkelerdeki işletmelerle işbirliği yapmaya başlamaları nedeniyle, istenen üretimin ve kalitenin sağlanabilmesi için yönetim danışmanlığı hizmeti dikkat çekici olmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, dünya çapında hizmet veren danışmanlık firmaları Türkiye’de şube açmaya ya da ortaklık kurmaya başlamışlardır. Zaman içinde gelişen ekonomik ve endüstriyel koşullarla birlikte, yerel danışmanlık firmaları da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen, sanayisinin çoğunu küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu ülkemizde hala çoğu yönetici, hem danışmanlık hizmetinin içeriği hakkında ve hangi durumlarda gerektiği konusunda yeterli bilgi sahibi değildir, hem de isteksizdir.

Bu çalışma, yönetim danışmanlığı hizmetinin önemi, tanınması, yaygınlaştırılması ve insan kaynakları yönetimine olumlu etkisinin gösterilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya farklı şehirlerden, farklı sektörlerden ve farklı çalışan sayılarına sahip beş işletme ile hepsi Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) üyesi ve CMC (Sertifikalı Yönetim Danışmanı) unvanlı altı danışman katılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat ve e-posta yoluyla sağladıkları katkılar sonucunda, danışmanlık hizmeti nedenleri ve en çok kullanılan modeli, insan kaynakları yönetimi için alınan danışmanlığın öncelik sırası, yarattığı değişiklikler ve en çok hangi işlevi etkilediği hakkında bilgi toplanmıştır. Derlemesi yapılan cevapların yorumlanmasıyla, danışmanlık hizmetine ancak son dakika çözümü olarak yaklaşıldığı ve insan kaynakları konusundaki danışmanlık hizmetine gereken ilginin gösterilmediği belirlenmiştir.

İşletmelerin yararı açısından; yönetim danışmanlığı hizmetlerinin doğru tanıtımı ve yaygınlaştırılması, işletme için stratejik öneme sahip insan kaynaklarına yönelik danışmanlık çalışmalarının yoğunlaştırılması ve bölüm yönetiminin işletme yönetimiyle birlikte strateji çalışmalarına katılması, hızla uygulanabilir hale getirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Danışmanlığı, Danışmanlık Süreci, Hizmet Alanları, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## ABSTRACT

Nowadays, most of the businesses mainly use management consulting services because of the reasons like global communication, economical, technological, social, political, etc., which have developed rapidly all over the world. In our country, the management consultancy service has started to be attractive and used in order to ensure the desired production and quality because of the transition to the full competition system in the economy and the opening up of businesses to the world and cooperation with the other countries. Therefore, the worldwide consulting firms have started to open branches or to establish partnerships in Turkey. Along with the economical and industrial conditions that have developed over time, local consulting firms have started to become widespread in the country. In spite of all these developments, in our country where most of the industry is formed by small and medium-sized businesses, most managers still have no knowledge about the contents of the consultancy services and the needs in what circumstances and are reluctant.

This study was conducted in order to promote, identify and disseminate the management consultancy service, and to show the positive effect on the management of human resources. The survey included five enterprises with different cities, different sectors and different employee numbers, and six consultants, all of them are YDD members with CMC certification. As a result of the semi-formal interview and e-mail contributions, information on the reasons for the consulting service and the most used model, the priority order of the consultancy for human resources management, the changes it has made, and the functions has affected most are collected. Interpretation of the collected answers revealed that the consulting service was only approached as a last-minute solution and that the consultancy service on the subject of human resources was not shown the necessary interest.

For the benefit of the enterprises; the introduction and dissemination of management consulting services, the intensification of consultancy work on human resources with strategic pre-emptive management, and the involvement of the department management in strategy work with the business management should be made rapidly applicable.

**Keywords:** Management Consultancy, Consultancy Processes, Consulting Areas, Human Resources Management.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KAPSAMI.....	4
1.1. Yönetim Danışmanlığı ve Yönetim Danışmanı Kavramları.....	4
1.1.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Özellikleri.....	5
1.1.2. Yönetim Danışmanının Tanımı ve Özellikleri.....	9
1.1.3. Yönetim Danışmanının Yetkinlikleri ve Danışmanlık Sürecini Etkileyen Faktörler.....	14
1.1.4. Yönetim Danışmanının Çağrılması ve Seçilmesi Sırasında Dikkat Edilecek Koşullar.....	21
1.2. İşletme İşlevlerine Göre Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları.....	23
1.2.1. Genel İşlevlere Göre Hizmet Alanları.....	25
1.2.2. Temel İşlevlere Göre Hizmet Alanları.....	25
1.2.3. Yardımcı İşlevlere Göre Hizmet Alanları.....	26
1.2.4. Diğer İşlevlere Göre Hizmet Alanları.....	28
1.3. Yönetim Danışmanlığına İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	29
1.3.1. Tarafsız Bir Bakışla Değerlendirme Yapmak ve İşletme İhtiyaçlarını Belirlemek.....	30
1.3.2. Sektördeki ve Dünyadaki Değişimlere Uyum Sağlamak.....	30

1.3.3. Ürün ya da Hizmet Yelpazesini ve Yönetimini Yenilemek / Geliştirmek	31
1.3.4. Yönetim ve İşletme İçindeki Önlenebilir Çatışmaları ve Sorunları Çözümlenmek	31
1.3.5. İmaj Geliştirmek ya da Yenilemek	33
1.4. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları ve Modelleri	34
1.4.1. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları	34
1.4.2. Yönetim Danışmanlığı Modelleri	36
1.4.2.1. Tedavi Modeli	37
1.4.2.2. Doktor - Hasta Modeli	37
1.4.2.3. Mühendislik (Satın alma) Modeli	38
1.4.2.4. Klinik Model	38
1.4.2.5. Süreç Modeli	38
BÖLÜM II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ	40
2.1. Danışmanlık Sürecinin Tanımı	40
2.1.1. Danışmanlık Sürecinin Tanımı ve Özellikleri	40
2.1.2. Danışmanlık Sürecinin Aşamaları	41
2.2. Etkin Yönetim Danışmanlığının Aşamaları	43
2.2.1. Giriş: Ön Çalışma	43
2.2.2. Teşhis: Sorunların ve Hedeflerin Tanımlanması	44
2.2.3. Planlama: Ortak Program Geliştirme	45
2.2.4. Uygulama: Destek Amaçlı Aktif Görev Alma	46
2.2.5. Sona Erdirme: Değerlendirme, Raporlama ve Geri Çekilme	48



BÖLÜM III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ YERİ.....	49
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine Göre Danışmanlık Alanları.....	49
3.1.1. İşgücü Planlama.....	51
3.1.2. İşgücü Seçme ve Yerleştirme.....	54
3.1.3. Kariyer Yönetimi.....	55
3.1.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme.....	58
3.1.5. Performans Değerleme.....	65
3.1.6. Eğitim ve Geliştirme.....	69
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığında Güncel Alanlar.....	73
3.2.1. Motivasyon.....	73
3.2.2. İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri.....	75
3.2.3. Yetenek Yönetimi.....	76
3.2.4. Diğer.....	79
BÖLÜM IV. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....	85
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
4.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	86
4.3. Bulgular ve Yorumlar.....	92
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	118
EK 1. Detaylı Teklif-Sözleşme Örneği.....	118

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Bilgiler.....	92
<b>Tablo 2.</b> İşletmelerin Danışmanlık İhtiyaçlarına Göre Konu Sıralaması.....	94
<b>Tablo 3.</b> İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Aldıkları İnsan Kaynakları İşlevleri.....	95
<b>Tablo 4.</b> Alınan Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi.....	95
<b>Tablo 5.</b> Hizmet Veren Danışmanın Statüsü.....	98
<b>Tablo 6.</b> İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Almayı Düşündüğü Konular.....	98
<b>Tablo 7.</b> Yöneticilere Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Alınan Danışmanlık Hizmetinin Genel İçindeki Yeri.....	99
<b>Tablo 8.</b> İşletmelerin Gelecekte Danışmanlık Hizmeti Almayı Düşündüğü Konular.....	100
<b>Tablo 9.</b> Danışmanlıktan Sonraki Değişimin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi.....	101
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Danışmanlar Hakkında Bilgiler.....	102
<b>Tablo 11.</b> Danışmanlara Göre İşletmelerin Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Duyduğu Konular.....	103
<b>Tablo 12.</b> Danışmanlık Hizmetinin İnsan kaynakları İşlevlerinde Yaptığı Değişim.....	104
<b>Tablo 13.</b> Danışmanlara Göre İnsan Kaynakları Danışmanlığının Genel İçindeki Yeri.....	108
<b>Tablo 14.</b> Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi.....	109
<b>Tablo 15.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığının Genel İçindeki Yeri (Genel).....	110
<b>Tablo 16.</b> Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi (Genel).....	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. G. Lippitt ve R. Lippitt'e Göre Danışmanların Farklı Rollerini	35
Şekil 2. Margerison'a Göre Danışmanlık Rollerini	36
Şekil 3. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Örgütsel Değişim Modelini	41
Şekil 4. Beş Aşamalı Örgütsel Değişim Modelini	42
Şekil 5. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler	78

## GİRİŞ

Yönetim olgusunun ve örgüt olmanın en basit zamanlarından günümüzdeki modern zamanlarına kadar geçen sürede dünya ve tüm insanlık için yaşanan dönüm noktalarının en önemlisi, 1800'lü yılların ortalarında başlayan Endüstri Devrimidir. Bu dönemde, fabrikalarda yaşanan düzen ve verimlilik sorunlarını çözmek için gerekli yöntemlerin tespiti ve girişimcilerin işlerini daha kolay yürütmelerine yardımcı olacak "bilimsel yönetim" düşüncesi hayata geçmeye başlamıştır.

Bilimsel yönetimin öncülerinden birisi, 1870 yılında ayakkabı fabrikasındaki üretim sürecini yeni baştan organize eden ve daha sonra bu yöntemi diğer girişimcilere aktaran/satan Amerikalı üretici Charles T. Sampson'dır. Mesleğe en önemli katkı ise 1880'lerde Frederick W. Taylor tarafından geliştirilen ilkelerle olmuştur. Onu; 1890'larda Frank Gilbreth, üretimde personel faktörünü vurgulayarak ve 1899'da Harrington Emerson, ilk yönetim danışmanlığı firmasını kurarak takip etmişlerdir. Bütün bu çalışmalar sonucunda, yönetim danışmanlığının genel çizgilerini oluşturan ve çalışanı dışarıda tutarak neredeyse tümüyle üretime odaklanmış çalışmaları içeren "Endüstri Mühendisliği" meslek dalı ortaya çıkmıştır (Kubr, 2010: 56).

1920'li yıllarda Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne çalışmaları, üretimde insan faktörüne ve insan ilişkilerine dikkat çekilmesini sağlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda; insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeği ortaya çıkmış ve bundan sonraki çalışmalarda insan ilişkileri dikkate alınmaya başlanmıştır. Mary Parkerr Fallett, insan kaynakları yönetimi ve motivasyonunda önemli danışmanlık çalışmalarını başlatan bilim insanı olmuştur. Zaman içerisinde, işletmelerin en önemli girdilerinin insan olduğu ve iş hayatında insana yönelik çalışmaların, işletmelerin başarısını artırdığı tespit edilmiştir.

Yönetim danışmanlığı, dünyada, on dokuzuncu yüzyılın ortalarında meydana gelen sanayi devriminin neden olduğu yönetimsel ve toplumsal sorunların çözülebilmesi için yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda yeni bir meslek dalı olarak ortaya çıkmıştır. Ülkemizde ise ilk kez 1960'lı yıllarda kamuda, 1980'li yıllarda ise özel sektörde başlamış, yaygın olarak kullanılması ancak onlarca yıl sonra mümkün olabilmektedir.

Sürekli ve hızlı değişim gösteren dünyamızda işletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve rakipleriyle başa çıkarak büyüyebilmeleri, hem çevrelerindeki hem de içlerindeki sorunlarla baş edebilmeleriyle mümkündür. Çoğu zaman bu sorunlarla başa çıkabilmek, tüm dünyada sayıları yüz binleri bulan ve kendileri de bu hızlı değişime uyabilmiş ve uzmanlaşmış yönetim danışmanlarının yardımı ile kolay hale gelebilmektedir.

Dünyada ilk profesyonel danışmanlık birliği, 1929 yılında kurulan Association of Consulting Management Engineers (ACME)'dir; bugünkü adı Association of Consulting Management Firms şeklindedir. Bu dönemde, yönetim danışmanlığının etik kuralları geliştirilmeye başlanmıştır. Savaş sonrasında, Yönetim Danışmanları Birliği (Management Consultants Association) (MCA) (1956), İngiltere'de kurulmuştur. 1987 yılında kurulan Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyi (International Council of Management Consulting Institutes) (ICMCI) ise elliye yakın ülkedeki yönetim danışmanları derneklerinden oluşan bir birliktir ve yönetim danışmanlığında uluslararası geçerliliğe sahip, danışmanın yetkinliğini ve yeterliliğini belgeleyen önemli bir akreditasyon aracı olan Sertifikalandırılmış Yönetim Danışmanı (Certified Management Consultant) (CMC) unvanının sahibidir.

Ülkemizde yönetim danışmanlığının başlangıcını, 1962'de Türk Sevk ve İdare Derneği'nin kuruluşu ile eşleştirmek mümkündür. 1965'te kurulan Milli Produktivite Merkezi'nin asıl kuruluş nedeni ise devlet kurumlarına danışmanlık ve eğitim hizmeti vermektir. 1980'den sonra ülke ekonomisindeki gelişmeler ve değişimler nedeniyle dışa açılmalar başlayınca, uluslararası ticaretin gereklerini yerine getirmek için firmaların üretim, satış, pazarlama, organizasyon gibi konularda kendilerini bu yeni düzene uydurabilmeleri, eğitim-danışmanlık firmalarının yardımıyla olmuştur. Böylece, danışmanlık ve eğitim sektörü birden çekici olmuş; 1990'lara gelindiğinde birçok yabancı danışmanlık firması Türkiye'de temsilcilikler açmaya ya da ortaklıklar kurmaya başlamışlardır.

1989'da İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), yönetim danışmanı yetiştirmek ve 1990'da Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) da küçük ve orta ölçekli sanayicilere teknik ve yönetim danışmanlığı, eğitim, teşvik ve finansal destek hizmetleri vermek üzere kurulmuşlardır. Danışmanlık hizmetleri; finans, bilişim ve insan kaynakları alanlarında, diğer alanlara göre daha yaygındır.

1991 yılında, Türkiye'nin sayılı yetkin yönetim danışmanları bir araya gelerek "Yönetim Danışmanları Derneği"ni kurmuşlardır. Amaçları, mesleğin çağdaş ve uluslararası

uygulama yöntemleriyle saygın ve güvenilir bir konum kazanmasıydı. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) tarafından akredite edilen YDD'nin verdiği CMC sertifikası, danışmanın yetkinliğinin ve yeterliliğinin belgesi olup yönetim danışmanları arasında uluslararası standartlarda çalıştığının göstergesi ve markasıdır. CMC unvanını alan yönetim danışmanı, YDD'nin ve ICMCI'nin meslek ilkelerine uyacağına dair yazılı bir belge imzalar. YDD, meslek ilkelerinin uygulanmadığı ya da bozulduğu durumlarda şikayetleri değerlendirerek hatalı bulunduğu yönetim danışmanının CMC unvanını geri alabilir.<sup>1</sup>

Bu çalışmanın amacı; genelde, yönetim danışmanlığı hizmetinin detaylarını anlatarak tanınmasını ve işletmelerin ihtiyaç duyduklarında hizmet alabilmek için ön bilgiye sahip olmalarını sağlamak; özelde ise, insan kaynakları yönetimi alanında yönetim danışmanlığı hizmetinin olumlu etkilerini göstermektir. Çalışmanın birinci bölümünde; yönetim danışmanı ve danışmanlığın kapsamaları, özellikleri, hizmet alanları, ihtiyaç nedenleri ve danışmanlık modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, yönetim danışmanlığı hizmetinin aşamaları açıklanmış; üçüncü bölümde yönetim danışmanlığının insan kaynakları yönetimindeki etkileri, yaygın olarak kullanılan ve güncel olan alanlar üzerinde anlatılmıştır. Son bölümde ise, yönetim danışmanlığı hizmetlerinin insan kaynakları yönetimine etkisiyle ilgili bir araştırma yer almaktadır.

---

<sup>1</sup> CMC, Yönetim Danışmanlığı Sertifikasyonu. 2002, Eylül. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 285. Mayıs 2018. <<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cmc-yonetim-danismanligi-sertifikasyonu/220>>.

## BÖLÜM 1. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KAPSAMI

### 1.1. Yönetim Danışmanlığı ve Yönetim Danışmanı Kavramları

Yönetim; insanoğluyula birlikte doğal olarak var olan ve ona sahip olmak için büyük kavgaların, savaşların yapıldığı çok önemli bir olgudur. Ancak konu iş hayatındaki yönetim kavramı olduğunda, tanım şu şekilde yapılabilir: Belli bir amaca ulaşmak için başta insan olmak üzere, hammadde, para, donanım ve zamanın hepsinin ya da birkaçının birbiriyle uyum içinde ve verimli olarak kullanılmasını sağlayacak kararların alınması ve bu kararların uygulanmasının sağlanması sürecidir (Eren, 2016: 3).

Danışmanlık ise, en az yönetim kadar eski bir davranış şeklidir ve temelinde *yardım etme* fonksiyonu vardır. Var olan sisteme kimi zaman dışarıdan, kimi zamansa sistemin kendi içinden birileri yardım eder. İnsanlık tarihinde, küçük ya da büyük fark etmeden, sistem içindeki sorunları çözen kişilere hep saygı duyulmuş ve özel unvanlar verilmiştir.

Teknolojik gelişmelerdeki hızla birlikte meydana çıkan karmaşa durumlarından kurtulabilmek için işletmeler, danışmanlık hizmeti alma konusunda eskiye göre daha çok ihtiyaç hissetmektedirler. Sanayileşmiş ülkelerde danışmanlık hizmetleri, İkinci Dünya Savaşından sonra hızla artmaya başlamıştır. Sorunlarını en iyi şekilde çözümlenecek çalışanlarının olmaması, özel ya da kamu kuruluşlarını dışarıdan yardım almak durumunda bırakmıştır. Böylece, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin danışmanlık hizmeti almak eğilimi de gelişmiş ülkeler kadar artmıştır (Erdost, 2002).

Ülkelerin teknolojik seviyelerine bağlı olmaksızın, işletmelerin danışmanlık hizmeti ihtiyacı hissetmeleri ve bunu gerçekleştirmeleri, bilinç seviyeleri ile doğru orantılıdır. Aynı şekilde, danışmanlık hizmeti verenler de hizmet çeşitliliğinin artmasıyla birlikte uzmanlaşmaya ve devamında kurumsallaşmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla, profesyonel danışmanlık söz konusu olmaya başlamıştır (Bumin, 1979: 54).

### 1.1.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Özellikleri

Yönetim danışmanlığı için, birbirine benzer ancak hemen her kurumun ya da kişinin kendine göre yorumladığı birçok tanım vardır. Burada, dünyada ve ülkemizde yönetim danışmanlığı alanında söz ve yer sahibi bazı kişi ve kuruluşların tanımlarına yer verilecektir.

Danışmanlığa profesyonel bir hizmet olarak bakan Larry Greiner ve Robert Metzger'e göre yönetim danışmanlığı; nesnel ve bağımsız bir şekilde, müşteri işletmesinin yönetim sorunlarını tespit etmesine ve bu sorunları analiz etmesine yardım sağlayan, çözümüne yönelik tavsiyelerde bulunan ve talep edildiğinde çözümlerin uygulanmasına yardım sağlayan, özel olarak yetiştirilmiş ve kalifiye kişiler tarafından işletmelere sözleşme ile temin edilen bir danışmanlık hizmetidir (Kubr, 2010: 27).

İngiltere'nin sektörde söz sahibi olmuş danışmanlık kuruluşlarını bünyesinde barındıran (MCA) Management Consultants Association'ın tanımına göre yönetim danışmanlığı; hizmet verilen işletmenin sorunlarının tespiti, nedenlerinin araştırılması ve/veya fırsatlar konusunda tavsiyede bulunulması ve bu tavsiyelerin hayata geçmesi konusunda işletme yönetiminin objektif olarak bilgilendirilmesi ve sorunun çözümü için yardımcı olunmasıdır (Rassam, 1998: 3).

Institute of Management Consultants'ın yönetim danışmanlığı tanımı ise, fonksiyonel açıdan bağımsız ve uzman kişi veya kişiler tarafından idare, organizasyon ve uygulama yöntemleri ve yöntemlere ait sorunların tespiti, araştırılması, uygun faaliyetler tavsiye edilmesi ve bu tavsiyelerin yerine getirilmesine yardımcı olunması alanında verilen hizmetler şeklindedir (Altop, 2003: 5).

Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi'ne (ICMCI) göre yönetim danışmanlığı; yönetim sorumluluklarına sahip müşterilere yönetim süreci hakkında bağımsız tavsiye ve yardım sağlanmasıdır (Kubr, 2010: 27).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) tanımına göre yönetim danışmanlığı; özel olarak eğitilmiş nitelikli kişiler tarafından işletme veya kuruluşa yönetim sorunlarının belirlenmesinde, çözümlenmesinde analizinde, çözüm önerileri sunulmasında ya da istenildiğinde çözümlerin uygulanmasında yardım sağlamaya yönelik ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir görüş ve öneri sunma



hizmetidir. Diğer bir tanımla yönetim danışmanlığı, bireysel ve örgütsel başarı düzeyinin artırılması konusunda da işletmelere ve yöneticilere yardımcı olmanın bir yöntemidir.<sup>2</sup>

Yönetim Danışmanlığı Derneği (YDD) ise yönetim danışmanlığını şu şekilde tanımlamaktadır: “Bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunların belirlenmesi, araştırılması ve uygun önerilerin yapılarak bu önerilerin uygulanmasında destek olmayı kapsayan hizmettir.”<sup>3</sup>

Birçok tanımına rastlamak mümkün olsa da genellikle tekrarlanan bazı nitelikler var ki onları, “yönetim danışmanlığının özellikleri” diye genellemek yanlış olmayacaktır. Milan Kubr’un (2010) deyiimiyle, danışmanlığın müşterilerine katma değer sağlayan profesyonel bir hizmet olmasını mümkün kılan *ilkeler ve yaklaşımların* neler olduğuna bakıldığında:

**Bilgi aktarımı:** Tam zamanlı ya da geçici süreli (hizmet süresine bağlı olmaksızın) yönetim danışmanlığı, işletmelerin yönetilebilmesi ve yürütülebilmesi için gerekli olan bilgilerin danışman tarafından müşteriye aktarılması sürecidir. Yani; yönetim ve işletme bilgilerinin yaratılması, aktarılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bu konuda Peter Drucker’ın yorumu: “Yönetim için benzersiz olan şey, danışmanın ilk baştan bu yana uygulamanın ve bilgilerin geliştirilmesinde ve yönetim mesleğinde kilit bir rol oynamasıdır” şeklindedir (Kubr, 2010: 28). Bilgi derken, teorik bilgi ile birlikte deneyim, uzmanlık, beceri, teknik bilgi ve yetkinliklerden de söz edilmektedir. Bu nedenle, bilgi aktarımı sadece gerçeklere dair bilgi ve anlayışla ilgili değil, aynı zamanda işletmenin kurumsal, kültürel, ekonomik, idari ve çalışma ortamlarında bu bilgilerin etkili olarak uygulanabilmesi için gerekli olan yaklaşımlar, yöntemler ve yeteneklerle de ilgilidir (Kubr, 2010: 28).

Yönetim danışmanlığında, müşteri işletmesinin iki kritik boyutuyla ilgili bilgi alanı kullanılır (Kubr, 2010: 29):

- Yönetim, iş süreçleri ve müşterinin karşılaştığı sorunların niteliği ve analiz edilerek çözümlenmesi ile ilgili teknik boyut.
- Müşteri işletmesinde kişiler arası ilişkiler, işletmenin mevcut sorunlarıyla ilgili olarak ne hissettikleri, iyileştirilme sonucundaki çıkarları ve danışman ile müşteri arasındaki kişiler arası ilişkileri temsil eden insan boyutu.

---

<sup>2</sup> KOSGEB. <<http://www.kosgeb.gov.tr>>.

<sup>3</sup> Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr>>.

Yönetim ve işletmeyle ilgili teknik konular ile insanla ilgili konular birbirlerinden ayrı düşünülemezler, her zaman iç içedirler. Uygulamada ise pek çok danışman, daha çok müşteri işletmesinin bir boyutuyla, daha da sıklıkla teknik boyutuyla ilgilenme eğilimindedir. Oysa işin içinde olan insanların sorunları çözümlenirse motive olacaklar, güçlenecekler, bilgi ve deneyimlerin kullanılmasında daha etkili olacaklardır. Böylece, diğer sorunların çözümlenebilmesi de kolaylaşacaktır (Kubr, 2010: 28-30).

**Tavsiye ve destek:** Danışmanlık, esas olarak bir tavsiye hizmetidir. Dolayısıyla danışmanlar, profesyonelliklerinin etiği gereği işletme yöneticileri adına karar alıcı değillerdir. Danışmanların sorumluluğu, doğru zamanda, doğru insanlara ve doğru şekilde verecekleri önerilerin kalitesi ve güvenilirliği ile sınırlıdır. Bu önerilerin yerine getirilme sorumluluğu ise işletme yöneticilerindedir (Erdost, 2002: 13).

Destek kavramı; tek başına bir danışmanlık olmayan ya da danışmanlık-profesyonel hizmet-iş hizmeti aralarında/sınırlarında bir yerde kalan hizmetleri içermektedir. Örneğin, dış kaynak kullanımı, günümüzde özellikle ve sıklıkla BT sektöründe uygulanmaktadır. BT danışmanlığı yapan pek çok firma, aynı zamanda müşterinin bilgi işlem, muhasebe, kayıt tutma, pazarlama, satış, dağıtım, reklam, işe alma, araştırma, tasarım gibi işleriyle de ilgilenebilmektedir (Kubr, 2010: 31).

**Tarafsızlık ve bağımsızlık:** Danışmanlık tanımlarının değişmeyen kavramlarından biri ve ilk sırada yer alanı, tarafsızlıktır. İşletmelerin danışmanlık hizmeti almak istemelerinin asıl nedeni de bünyelerindeki sorunlarla ilgili olarak tarafsız bir görüş ihtiyacı hissetmeleridir. Dolayısıyla, tarafsızlığın kaybedilmesi, hem profesyonelliğe hem de güvenilirliğe zarar verecektir (Ertan, 2006: 24).

Bağımsızlık da tarafsızlık gibi, danışmanlığın olmazsa olmaz niteliklerindedir. İşletmeye bağımlı olan bir proje, danışmanlıktan çıkıp işletmenin bir iç çalışması haline dönecektir (Ertan, 2006: 24). İşbirliği ne kadar yakın olursa olsun, danışman hem tavsiyelerinde hem de sonuçlarda bağımsızlığını koruyabilmelidir (Kubr, 2010: 31-32):

*Teknik Bağımsızlık;* müşterinin duymak istediği gibi değil, işin tekniğinin gerektirdiğini formüle döküp tavsiye edebilme bağımsızlığıdır.

*Finansal Bağımsızlık;* aynı müşteriyle ileride başka işler yapılabilirliğinin olasılığı ile var olan sözleşmenin süreçlerinde objektifliği kaybetmemek ya da müşterinin üçüncü kişi

ya da kuruluşlarla yapacağı bir yatırım ya da ticari alış verişten yarar edinmemek gerektiğidir.

*İdari Bağımsızlık;* danışmanın, müşterinin astı olmayacağı ve onun emri altında çalışmayacağını belirtir.

*Politik Bağımsızlık;* müşteri, çalışanları ve danışman arasında herhangi bir şekilde birbirlerinin siyasi gücünü, bağlantılarını, kulüp üyeliklerini vb. kullanamayacakları anlamındadır.

*Duygusal Bağımsızlık;* danışmanın, proje süresince hem kendi duygularının hem de proje kapsamındaki ortaklarla yaşanabilecek empati, arkadaşlık, karşılıklı güven gibi herhangi bir duygusal durumun projenin profesyonelliğini etkilememesini sağlamasıdır.

Hiçbir danışmanın müşterisinden, danışmanlık firmasının çıkarlarından ve hedeflerinden tam anlamıyla bağımsız olabilmesi mümkün değildir. Sonuçta, danışmanlar işe alınmak, yaptıkları iş için ücret almak, başka işler için yeniden çağrılmak ve başka müşterilere tavsiye edilmek isterler ve sırf bu nedenlerle bile müşterilerine bağlanabilirler. Bir müşteriyle büyük miktarda iş yapmak, bu müşteriye bağlılık yaratma eğilimine neden olabilir. Müşterilerin danışman kullanmaya dair yasal bir zorunlulukları yoktur ve kullanmak istediklerinde de danışmanları serbestçe seçebilirler. Bu durumda, danışmanların bağımsızlıklarına, teknik yeterlilikleri ve kişisel güvenilirliklerinden daha az önem verebilir ve bunda da haklı olabilirler; ancak danışmanların bu noktaları göz ardı etmemesi gerekir. Serbest mesleklerin güzelliği ve gücü, bağımsızlıklarındadır. Kısa vadeli faydalar için bağımsızlıktan uzaklaşmak, bir an için çekici gelebilir ama uzun vadede düşünüldüğünde riskli ve kendine zarar verici bir harekettir (Erdost, 2002: 13; Ertan, 2006: 24-25; Kubr, 2010: 31-32).

**Geçicilik:** Danışmanlık, geçici bir hizmettir ve proje tamamlandığında bitmektedir. Danışmanlar, sadece zamanlarını ve bilgilerini değil, aynı zamanda bölünmemiş dikkatlerini de projeye yoğunlaştırırlar. Bazen belirlenen süre yetmeyebilir ya da ilave hizmet istekleri nedeniyle uzayabilir ancak bu, danışmanın hizmetini hiç kesemeyeceği anlamına gelmez; çalışmanın olanaksız hale gelebileceği durumlar nedeniyle istediği zaman projeyi sonlandırma hakkı vardır (Erdost, 2002: 14; Kubr, 2010: 32).

**Gönüllülük:** Danışman da müşteri de bu süreç için gönüllü, istekli ve hazır olmalıdır. Aksi takdirde işletme, mecbur kaldığı için aldığı danışmanlık hizmetinden gerektiğince yarar

göremeyecektir ve aynı mantıkla, mecburen hizmet veren danışman da kesinlikle yararlı olamayacak, bir danışmanın sahip olması gereken niteliklerden de fire vermek durumunda kalacaktır (Ertan, 2006: 26).

**Profesyonel iş olması:** Geçimini danışmanlık yaparak sağlayan birisi, doğal olarak, verdiği her hizmet karşılığında bir ücret talep edecek ve alacaktır. Danışmanlar ya da danışmanlık firmaları profesyonel hizmet satıcıları, danışanlar da alıcılarıdır. Danışmanlık firmaları, aynı zamanda birer işletmedir. Bazı durumlarda danışmanlık, hükümetin ekonomik, siyasi, ticari ya da sosyal politikası gereğince devlet tarafından sübvansede edilebilir. Bu durumda, proje hizmetinin ödentisinin bir kısmı, kâr odaklı olmayan bazı kuruluşlarca karşılanabilir (Erdost, 2002: 14; Kubr, 2010: 33).

**Danışmandan talep edilmemesi gerekenler:** İflastan kurtarma ya da eski işletmeleri yeniden hayata döndürme gibi neredeyse imkânsız sayılabilecek bazı durumları çözebilen sayılı danışmanlık firmaları nedeniyle bazen toplumda her danışmanın böylesine mucizevi işler yapabileceği gibi bir inanç olabiliyor. Ancak bu hem abartılı bir durumdur, hem de böylesine mucizevi bir beklenti içinde olmak, danışmanlar için haksızlıktır (Kubr, 2010: 33).

### **1.1.2. Yönetim Danışmanının Tanımı ve Özellikleri**

Yönetim danışmanı, bir işletmenin yönetim fonksiyonları ile ilgili sorunlarını ve fırsatlarını analiz ederek sorunları ortaya çıkarır, bu sorunlar için çözümler önerir ve önerilerin uygulanmasına yardımcı olur. Böylece işletmede bir değişim söz konusu olur ve yönetim danışmanı da bu değişimin sağlayıcısıdır (Tunalı, 1999: 9).

Yönetim danışmanının görevi, sorunlar araştırılırken ve tanımlanırken, bu sorunlara çeşitli çözümler önerilirken, bu öneriler içinden en uygun çözüm seçilirken ve bu seçim uygulanarak sorunlar ortadan kaldırılırken bütün bu aşamaların planlanmasını, kurgulanmasını ve uygulanmasını sağlamaktır.

Peter Drucker'a göre yönetim danışmanı; sıra dışı, az bulunur ve işletmeler üstü bir olgudur (Ertan, 2006: 9).

Yönetim Danışmanları Derneği'nin<sup>4</sup> tanımına göre ise yönetim danışmanı; işletmelerin sorunlarını çözmek veya olanaklardan faydalanmalarını sağlamak üzere, işletmenin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri sağlayan ve bunun karşılığında ücret alan kişidir. Yönetim Danışmanı, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak, bu alanlarda sağladığı tarafsız ve etkin bilgi, öneri ve uygulama desteğini müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda hayata geçirir.

Ülkemizde yönetim danışmanlığının duayenlerinden Fahrettin Otluoğlu'nun (2017) tanımlamasına göre;

- İşletmelere bilgi sağlamak,
  - İşletmelerin sorunlarını çözmek,
  - Sorunun yeniden tanımlanmasını gerektirecek bir değerlendirme yapmak,
  - Bulgular çerçevesinde önerilerde bulunmak,
  - İşletmelere önerilerin uygulanabilmesi için destek sağlamak,
  - İşletme personelinin önerilere katılmasını ve önerileri sahiplenmesini sağlamak,
  - İşletmenin benzer sorunları çözebilmesi için gerekli bilgi, deneyim ve eğitimi sağlamak,
  - İşletmenin verimliliğini kalıcı olarak artırmak
- gibi görevleri üstlenen yönetim danışmanlarının hedefi, işletme yönetimlerine;
- Rekabetçi ortamda ürün ve hizmet farkını yaratmak,
  - İş performansını artırmak,
  - Sürekli değişimi ve toplam kalite yönetimi anlayışını yaşam biçimi kılmak
- gibi konularda yardımcı olmaktır.

Mc Kinsey'den Tom Peters ve Robert Waterman, işletmeleri anlayabilmek için 7S modelini tanımlamışlardır: Yapı (Structure), strateji (Strategy), sistemler (Systems), tarz (Style), personel (Staff), beceriler (Skills) ve ortak değerler (Shared values). Danışmanlar, bu faktörlerin her biri için müşteriye farklı rollerde yardımcı olurlar (Erdost, 2003: 10).

Yönetim danışmanı, danışmanlık hizmetini tek başına verebileceği gibi bir başka yönetim danışmanı ile birlikte ya da bir danışmanlık firmasına bağlı olarak da verebilir. Bu hizmeti verirken, genellikle işletmenin personeli ile birlikte çalışır ve işletmenin olanaklarını

---

<sup>4</sup> Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr>>.

kullanır. Ancak gerekli hallerde ya başka bir danışmandan ya da konu ile ilgili bir başka kaynaktan da yararlanabilir.

Yönetim Danışmanları Derneği'ne<sup>5</sup> göre bir yönetim danışmanı; meslek etik kurallarına uymalı ve bağımsız profesyonel yaklaşıma sahip, yönetim ve yönetim danışmanlığı meslek ve disiplini konusunda bilgili ve deneyimli, en az bir bilimsel disiplin dalında üniversite seviyesinde eğitim görmüş ve uzmanlaşmış, duruma göre analist, uzman, ekip üyesi, proje yöneticisi, yorumcu, eğitmen, koç, lider ve/veya örnek kişi rollerini üstlenebilecek, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren biri olmalıdır.

Yönetim danışmanının işini en iyi şekilde yapabilmesi ve proje bitiminde başarılı bir sonuca ulaşabilmesi için olmazsa olmaz bazı özelliklere sahip olması gerekir. Her şeyden önce, çok iyi bir eğitim görmüş, iş hayatında tecrübeli ve belli konularda uzmanlaşmış olmalıdır. Ancak sadece bunlar yeterli değildir; bir işletmenin geleceğini etkileyecek kadar önemli bir konuda danışmanlık yapabilmesi için bilgi ve becerilerinin yanı sıra kişilik özellikleri de çok önemlidir (Ertan, 2006: 11-16; Ertüz, 2002: 6-8; Kubr, 2010: 147-149):

**Bilgi:** İlk ve en önemli özellik, mesleki bilgi; dolayısıyla eğitimidir.

**Deneyim:** Bilgi gibi deneyim de tek başına yeterli değildir. Tek başına bilgi iş hayatının, tek başına deneyim de bilimin gerçeklerinden uzaktır.

**Yaratıcılık:** İşletmenin değişimi yakalayabilmesi için gerekli yaratıcılık konusundaki eksikliğin tamamlanabilmesi, danışmanın yaratıcılık özelliğine sahip olmasıyla mümkün olabilir. Ayrıca, meslek hayatı boyunca farklı işletmelerle, farklı kültürlerle, farklı sorunlarla, farklı kişilikte yöneticilerle karşı karşıya olacak danışmanın, her durumda içinde bulunduğu koşullara göre hareket edebilmesi ve uygun çözüme ulaşabilmesi için yaratıcı olmasında yarar vardır.

**Özgüven ve kararlılık:** Kararlılık, proje süresince karşılaşılabilecek dirençlerin kırılmasında çok önemlidir. Buna, kendine güven de eşlik ettiğinde, danışmanın ele aldığı işi sonuna kadar götüreceğine dair bir güven ortaya çıkacaktır.

**Dürüstlük ve sır saklama:** Danışmanlık süreci, ancak karşılıklı güvenle sürdürülebilir. Bu süreçte işletmenin her türlü bilgisine ulaşan danışmanın hem işletme bilgilerini hem de çalışanlarla yaptığı görüşmeleri sır olarak saklayabilmesi, yaptığı

---

<sup>5</sup> Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr>>.

analizlerin sonuçlarını işletme yöneticileri ile herhangi bir baskı altında kalmadan, dürüstçe paylaşabilmesi çok önemlidir. Buna ek olarak, danışmanın işletme içinde ya da dışındaki ortamlarda proje ile ilgili olarak konuşmalarına, çevreden duyulabilme olasılığını düşünerek çok dikkat etmesi gereklidir. Sektörde “güvenilir danışman” olarak anılmanın değeri, başka hiçbir şeyle ölçülemez.

**Tarafsızlık:** Danışman, projenin en başından bitimine kadar her aşamada tarafsızlığını kaybetmemeli, çalışmalarını buna göre yapmalıdır. Bu, özellikle sorunları yorumlarken ve çalışanlarla olan iletişimde çok önemli bir özelliktir.

**Değişime ve sürekli öğrenmeye açıklık:** Danışmanlık, değişim demektir. Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve bilgiye ulaşarak güncel kalabilen bir danışman, böylece önderlik vasfını hak ettiğini gösterebilir. Yani, iyi bir tavsiye verici olan danışman, aynı zamanda iyi bir öğrenci de olabilmelidir.

**İletişim yeteneği:** Proje ile ilgili ilk haberleşmeden başlayarak süreç içinde işletme bilgilerine ulaşma, çalışanlar tarafından kabul edilerek onlardan yardım alabilme, analiz sonuçlarının paylaşılması, çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi ve projenin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi gibi her aşamada kurulacak iyi bir iletişim, danışmanın en iyi yardımcısı olacaktır.

**İkna yeteneği:** Değişim, kolay kabul edilebilen bir olgu değildir. Çünkü alışılmışlıklardan ya da mevcut durumdan başka, yani konfor bölgesinin dışındaki bir durum insanları ürkütür. Aynı şekilde, işletme içinde bir yabancıнын olması ve bu yabancıнын hemen her şeye müdahale edebilecek konumda olması da kolay kabul edilebilecek bir durum değildir. Bu nedenle danışmanın, hem kendi varlığının hem de yapılacak her şeyin işletme ve paydaşları yararına olacağı konusunda ilgili herkesi ikna edebilmesi gereklidir. Ancak, ikna etmekle zorla kabul ettirmek arasındaki farkın çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Danışman, sadece tavsiyede bulunabilir ve gerektiğinde açıklamalar yapabilir ancak uygulamaya konulması konusunda asla ısrarcı olamaz.

**Analitik düşünebilme:** Her bir proje ve proje içindeki her bir faz, birbirinden farklı özellikler taşır. Meslek hayatı boyunca onlarca farklı proje ve bu projelere ait bilgilerle ilgilenen bir danışmanın, her duruma uyum sağlayabilmesi, bilgileri gerekli-gereksiz diye çabucak ayırt edebilmesi, meydana gelebilecek beklenmedik durumlara hemen ve gerektiği gibi müdahale edebilmesi, analitik düşünebilme yeteneği ile ilgilidir ve son derece önem taşır.

Milan Kubr'un editörlüğünü yaptığı *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*'ne göre güvenilen danışmanın nitelikleri (Kubr, 2010: 91):

1. Kendilerinden çok müşterilerine odaklanma eğilimi taşırlar. Bu kişiler:
  - Önyargıları olmadan dinleyebilecek kadar özgüvene,
  - Bir cevap beklemeden araştırma yapacak kadar merak,
  - Müşterilerini ortak bir yolculukta eşitleri olarak görme isteğine,
  - Kendi egolarını ikinci plana alacak kadar yeterli ego gücüne sahiptirler.
2. Müşterilerine, bir rolü yerine getiren kişi olarak değil, bir birey olarak odaklanırlar.
3. Sorunun tanımı ve çözümüne sürekli olarak odaklanmanın teknik uzmanlık ve içerik uzmanlığından daha önemli olduğuna inanırlar.
4. Müşterilerine daha iyi hizmet vermenin sürekli olarak yeni yollarını bulmayı hedefleyen güçlü bir rekabet güdüsüyle hareket ederler.
5. Belirli sonuçları hedef almaktansa, bir sonraki adımı doğru atma konusunda tutarlı bir konsantrasyona sahiptirler.
6. Organizasyonlarının kazandığı ödüller ve dinamiklerinden çok, doğru şeyi yapma konusunda iç dürtü tarafından daha fazla motive edilirler.
7. Metodolojileri, modelleri, teknikleri ve iş süreçlerini amaç değil, araç olarak görürler. Bunlar, eğer işe yararsa faydalıdır; işe yaramazsa, vaz geçilmeleri gereklidir. Önemli olan, bu müşteri için etkili olup olmadıklarıdır.
8. Müşteri ilişkilerindeki başarının, kalite deneyimlerinin birikimine bağlı olduğuna inanırlar. Sonuç olarak, müşteriyle irtibat, onlar için (kaçınılan değil) aranan bir şeydir ve onlardan kaçınmak yerine müşterilerle kişisel risk alırlar.
9. Hem satışın hem de hizmetin, profesyonelliğin unsurları olduğuna inanırlar. Her ikisi de müşterilere, sorunlarında yardımcı olunacağını ispat etmeye yaramaktadır.
10. İş hayatı ile özel hayat arasında bir ayrım olduğuna, ancak her ikisinin de çok kişisel olduğuna inanırlar. Diğer insanlarla uğraşırken kullanılan "rafine" becerilerin, iş hayatında ve özel hayatta kritik olduğunun farkındadırlar. Her iki dünya, farklılıklarına rağmen birbirine oldukça benzemekte ve bazıları için büyük ölçüde çakışmaktadır.



### 1.1.3. Yönetim Danışmanının Yetkinlikleri ve Danışmanlık Sürecini Etkileyen Faktörler

Uygun bilgi birikimine sahip olması ve kararlaştırılan süre içinde işini çok iyi yapması, bir danışman için yeterli değildir. Bildiklerini paylaşabilmesi, çevresindekilere iletebilmesi, danışanlarını ikna edebilmesi, müşterileriyle sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurabilmesi, gelişimini ve başarılarını sürdürebilmesi için mesleki ahlak ilkeleri ve bilginin dışında başka bir takım yetkinliklerinin de olması gerekir. Danışmanın yetkinliklerinin yanı sıra, danışan tarafın özellikleri, aralarında kurulan iletişimin durumu ve işletmenin çevresi gibi değişkenler de danışmanlık sürecinin gidişatını etkileyen faktörlerdir.

*Yetkinlik:* Kişinin bir işte başarılı olabilmesi için ayırt edici olan bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri kapsayan davranışlardır ve bir işin nasıl yapıldığının işareti olan kişisel özellikleri gösterir. Yapılan araştırmalar, yüksek yetkinlik düzeyi ile yüksek performans arasında direkt bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur.<sup>6</sup>

**Yönetim danışmanının yetkinlikleri:** Müşterisi ile sağlam ve sağlıklı bir ilişki kurabilmesi ve bunu uzun soluklu olarak sürdürebilmesi için bir danışmanda olması gereken yetkinlikler aşağıdaki gibidir:

**Kararlı davranma:** Kararlı hareket eden bir yönetim danışmanı; zorluklar ve baskılar karşısında dirençli olur ve başarı konusunda azim gösterir. Bu, bütün yönetim danışmanları için büyük bir yetkinliktir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Karar verme ve eylem başlatma konularında başrol üstlenme,
- İşlerin halledilmesinde kişisel sorumluluk alma,
- Durumları ve olayları kontrol altında tutma,
- Zorluklarla karşı karşıya kalındığında, kendinden emin ve tereddüt etmeden hareket etme,
- Mantıksız isteklere hayır deme,
- Kendi pozisyonunu sahiplenme ve çelişkili konularda net görüşe sahip olma,
- Aykırılık ve aksiliklere rağmen inanç, bağlılık ve çabayı koruma, devam ettirmedir.

---

<sup>6</sup> Türker, M. Volkan. İKY İkinci Sunum. Şubat 2018. <[http://volkanturker.com.tr/ikyders/2-IKY\\_IKINCI\\_SUNUM.pdf](http://volkanturker.com.tr/ikyders/2-IKY_IKINCI_SUNUM.pdf)>.

**Stratejik hareket etme:** Stratejik hareket eden bir yönetim danışmanı; hem kendi kuruluşunun hem de müşterilerinin uzun ömürlü olmasını sağlar; en karmaşık ortamlarda bile ileri doğru bir çıkış yolu gösterir. Bu yetkinlik en çok; planlama yaparken, teklif hazırlarken, projelerdeki görevlendirmelerde ve yönetim danışmanlığının etkili bir şekilde gelişiminde önemlidir.

*Davranışsal göstergeler:*

- İşletmenin bölümlerinin ve çevresinin birbirleriyle nasıl uyumlu hale getirileceğini anlama ve gösterme,
- Geleceğe yönelik çalışma,
- Hedefleri ve eylemleri, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde net olarak ilişkilendirme,
- İşletmenin uzun planlı amaç ya da ihtiyaçlarına ulaşmak için çevredeki fırsatlardan yararlanmadır.

**Etik davranma:** Etik davranan bir yönetim danışmanı; kaygıların tanımını yapabilir ve karışık ikilemleri açıklıkla ve akıllıca çözebilir. Bu yetkinlik, yönetim danışmanlarının bağlı olduğu mesleki ahlak ilkeleri ile de doğrudan bağlantılıdır.

*Davranışsal göstergeler:*

- Yasalara, endüstriyel düzenlemelere, profesyonel ve örgütsel kurallara uyma,
- Karar verirken dürüst ve adil olma,
- Hedef belirleme ve etik kültür yaratma,
- Paydaşların ve işletmelerin ilgilerini ve çıkarlarını tanımlama,
- İşletme ile ilgili etik kaygıları net olarak belirleme ve yükseltme,
- Etik ikilemleri, gerekçelere dayalı olarak çözmeye çalışma,
- Etik olmayan davranışları cesaretlendiren kişisel baskıları anlama ve karşı koyma,
- Sonuca ulaşmak için kurumsal sistemler tarafından yapılan baskıları anlama ve onlara karşı koymadır.

**Takım kurma:** Etkili takım kurulumunu sağlayan bir yönetim danışmanı; hem kendi kuruluşunda hem de müşterisinde takım çalışmasını destekler, bağlılık sağlar ve motivasyonu yükseltir. Bu etki, her iki tarafın kuruluşlarındaki takımlar için aynı derecede geçerlidir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Başkalarını Yönetme
  - Başkalarıyla aktif ilişkiler kurma,
  - Başkalarını desteklemek için zaman yaratma,
  - Başkalarını, yeteneklerini kullanmaları konusunda cesaretlendirme ve canlandırma,
  - İnsanların işlerini yapabilme kapasitelerini değerlendirme ve artırma,
  - İnsanların gelecekteki performanslarını geliştirecek eylem ve görüşlere saygı göstererek geri bildirim yapma,
  - Başkalarının görüş ve eylemlerine saygı gösterme,
  - Başkalarının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme,
  - Güç ve otorite kullanımında adil olmadır.
- Başkaları için
  - Başkalarını, planlama ve gelişmeler hakkında bilgilendirme,
  - Başkaları için gerekli olanları açıkça belirleme,
  - Başkalarını, işin planlanması ve düzenlenmesi için davet etme,
  - Ulaşılabilir ve zorlayıcı hedefleri belirleme,
  - Bireylerin eylemlere katılımlarını kontrol etme,
  - Moral ve verimlilik sağlamak için çeşitli teknikler kullanma,
  - Başkalarının işlerini olumsuz etkilerden koruma,
  - Çatışmaların ya da dirençlerin nedenlerini belirleme ve çözme,
  - Heyecan, coşku ve bağlılık içeren görüş belirtmedir.

**İletişim:** Etkili iletişim kuran bir yönetim danışmanı, çeşitli kesimlerden kişilerle bilgi paylaşımı ve fikir alış verişi yapabilir. İletişim, müşterilerle uyumlu bir ilişki kurulması ve geliştirilmesi konusunda en önemli yetkinliklerden biridir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Etkin dinleme, soru sorma, kritik noktaları açıklama ve karşılıklı anlaşmayı sağlamak için başkalarının cümlelerini yeniden ifade etme,
- Dinleyicilerin ihtiyaçlarına göre bilgileri tanımlama,
- Dinleyicilere, durumlara, yer ve zamana uygun iletişim şekilleri belirleme,

- Konuyu pekiştirmek ve ilgiyi sürdürmek için çeşitli medya ve iletişim aygıtlarını kullanma,
- Zor fikirleri ve problemleri, anlaşılması kolay şekilde sunma,
- Dinleyicilerin anladıklarını, sorular sorarak ve sözsüz belirtilerle kontrol etme,
- Dinleyicileri, soru sorma ve anladıklarını netleştirmek için yeniden ifade etme konusunda cesaretlendirme,
- Dinleyicilerden gelecek görüşlere göre iletişimde yenilikler yapmadır.

**Sonuçlara odaklanma:** Sonuca odaklanan bir danışman; proaktif davranabilir ve işlerin sonuçlandırılmasında sorumluluk alabilir. Bu da, yönetim danışmanlığı fonksiyonları için her açıdan önemlidir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Planlama ve Öncelik Verme
  - Hedefe odaklanmayı sürdürme,
  - Problemleri ele alma ve doğan fırsatlardan yararlanma,
  - Hedeflerde öncelikleri belirleme, kaynak ve zamanı en iyi şekilde kullanmak için işi programlama,
  - Belirsiz ve karışık durumlarda hedef belirleme,
  - Özel bir durumun başarısı için kritik olabilecek özel detaylara dikkatini yoğunlaştırmadır.
- Mükemmellik Çabası
  - Sürekli olarak bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını arama,
  - Değişimi, gelişim için fırsat olarak kullanma,
  - Örnekler vererek, performansla ilgili beklentileri iletme ve kabul ettirme,
  - Başkalarını ve kendini ilgilendirecek hedefler belirleme,
  - İş kalitesindeki ve planlardaki ilerlemeyi gözleme,
  - Mükemmelliğin önündeki engelleri belirlemek ve azaltmak için sürekli çabalamadır.

**Başkalarını etkileme:** Başkalarının davranışlarını etkileyebilen bir yönetim danışmanı; kendi tutumlarını da planlayabilir ve çeşitli teknikler kullanarak açık bir iletişim gerçekleştirebilir. Başkalarını etkileme yeteneği, en temel yetkinliktir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Bilgi paylaşımı ve destek elde etmek için iletişimi kullanma ve geliştirme,
- Kendisini başkalarına olumlu tanıtmaya,
- Başkalarını etkilemek için strateji üretme ve hazırlama,
- Başkalarını etkilemek için farklılıkları kullanma,
- Kuruluşun kültürel yapısını anlama ve ona uygun hareket etmedir.

**Kendini yönetme (İdare etme):** Kendini yönetmekte yetenekli bir yönetim danışmanı; değişen dünyaya uyum gösterebilir ve bir şeyleri yapmanın yeni yollarından kendisine avantaj sağlayabilir. Yaptıkları ve davranışları ile müşterisinin hizmetlere bakış açısını etkilediğinin farkında olur. Bu da, en az müşteriyle ilişki kurmak kadar önemlidir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Duygu ve Stres Kontrolü
  - Uygun ve tutarlı bir performans gösterme,
  - Stres nedenlerini azaltmak için önlemler alma,
  - Kişisel yorum ve eleştirileri, savunmaya geçmeden kabul etme,
  - Zor ve belirsiz durumlarda sakinliği koruma,
  - Başkalarının duygularını, kişisel alanlarına girmeden idare etme,
  - Öğrenilenleri, bir durumdan başka bir duruma taşımazdır.
- Kişisel Gelişimi Yönetme
  - Kişisel öğrenim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için sorumluluk alma,
  - Güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek için performans geri bildirim isteme,
  - Kendi hatalarından ve başkalarının hatalarından ders çıkarma,
  - Geri bildirim sonucunda, gereken yerde davranış değiştirme,
  - Kendi performansını sistemli bir şekilde yansıtmaya ve buna uygun davranış değişikliği yapma,
  - Değişen durumlarla birlikte yetkinlik taleplerini karşılamak için kendini geliştirme,
  - Öğrenilenleri, bir durumdan başka bir duruma taşımazdır.

**Araştırma yapma:** Araştırma yapma yeteneği olan bir yönetim danışmanı; birçok farklı bilgiyi çeşitli anlamlarda bir araya getirebilir. Standartların yanında bu yetkinlik, müşterinin ihtiyaçlarını ortaya koymada ve müdahalelerin nasıl yapılacağına tasarlanmasında önemlidir.

*Davranışsal göstergeler:*

- Gereken bilgiyi arama ve toplama için bilgi ağı kurma,
- Ücretsiz bilgi paylaşımını destekleme,
- Var olan bilgi kaynağını en iyi şekilde kullanma,
- Farklı kaynaklardan araştırma yapma,
- Belirsiz (muğlak) durumlarda somut bilgi çıkarmak için zorlamadır.

***Düşünme ve karar verme (Analitik olma):*** Düşünme ve karar verme yeteneğine sahip bir yönetim danışmanı; yargılamak ve karar vermek için bilgiyi analiz eder ve sonuç çıkarır. İletişimle birlikte bu yetkinlik, yönetim danışmanının asıl rolüne zemin teşkil eder.

*Davranışsal göstergeler:*

- İnceleme (Analiz Etme)
  - İşlemleri, görev ve faaliyetlere ayırma,
  - Bir durumun değişik bakış açılarını ve çeşitli unsurlarını tanımlama,
  - Çıkarımları, sonuçları ve nedensel ilişkileri tanımlama,
  - Eylemleri, ihtiyaçları ve güdüleri açıklamak için çeşitli fikirler kullanmadır.
- Kavramsallaştırma
  - Kendi deneyimlerini ve başkalarının kanıtlarını, problemlerin tanımlanmasında ve durumun anlaşılmasında kullanma,
  - Net bağlantısı olmayan olay ve verilerden anlam çıkarma, aralarında bağlantı kurma,
  - Sınırlı ve tamamlanmamış verilerden bütün resmi oluşturmazdır.
- Karar Verme
  - Karar vermeden önce birkaç farklı çözüm üretme,
  - Karar verirken mantık ve sezgileri dengeleme,
  - Bir durumdan anlam çıkarırken çeşitli bakış açılarını kullanma ve bağdaştırma,
  - Deneyim ve uygulamalardan kendi fikirlerini üretme,
  - Duruma özgü gerçekçi kararlar verme,
  - Duygusal bir durumun üstesinden gelirken gerçeklere, problemlere ve çözümlere odaklanma,
  - Gerektiğinde, sınırlı bilgi ya da belirsiz durumda da karar vermezdir.

**Danışmanlık sürecini etkileyen faktörler:** Danışmanlığın karşılıklı bir alış veriş olduğunu düşünürsek, hem danışman hem de danışan (müşteri) tarafın bazı özelliklere sahip olması gerekir. Danışmanın bilgi ve becerisi kadar danışan tarafın bu işe inanması da gereklidir (Bumin, 1979: 55).

İşletmeler ve yöneticiler; yönetimin görevlerinin etkili ve verimli olması için gerekli olan becerilerin öneminin, işletme başarısına katkısının ve özellikle rekabetçi ortamlarda kalıcı bir gelişim için sürekliliğin farkındadırlar. Bu durumda danışmanlık, yöneticilerin ve işletmelerin yararına olacak ve işletmelerdeki diğer çalışanların davranış ve performanslarını da etkileyecek faydayı sağlayacaktır.

Danışmanlığın başarısını etkileyen faktörler sürecin bileşenlerine göre sınıflandırıldığında ortaya beş kategori çıkmaktadır (Rekalde ve diğerleri, 2015: 1677-1697):

- 1- Danışmanla ilgili faktörler
- 2- Danışanla ilgili faktörler
- 3- Danışman-Danışan arasında kurulan ilişki
- 4- Danışmanlık süreci
- 5- İşletme ortamıyla ilgili faktörler

***Danışmanla ilgili faktörler:*** Danışmanın sürece kendisini tam olarak vermesi çok önemlidir. Çünkü bu şekilde, danışan tarafı değişime doğru şevkle harekete geçirebilir. Bu kategorideki bir başka faktör grubu ise, efektif bir danışmanın ilişkileri geliştirmek adına sahip olması gereken;

- Danışanda güven oluşturma ve ona güven iletebilme yeteneği,
- Yönetim iletişim becerilerinde (sözlü-sözsüz iletişim, aktif dinleme, kendine güven, analiz ve sentez yapabilme vb.) yetkinlik,
- Danışana ve kuruluşa/işletmeye bağlılık, gizlilik,
- Yönetim motivasyonu becerilerinde (dirençleri yıkma, zorlama vb.) yetkinlik,
- Geri besleme iletimde verimli olma,
- Danışanın ihtiyacı, gelişim ve sürece bağlılığı için sorumluluk almadır.

***Danışanla ilgili faktörler:***

- Sürece bağlılık ve irade gösterme,
- Motivasyon,
- Eylem alternatiflerini düşünme kapasitesidir.

***Danışman-danışan arasında kurulan ilişki:*** Danışman-danışan ilişkisi açısından olmazsa olmaz, en önemli ve danışmanlık sürecinin başarısına katkıda bulunan kritik faktörler ise;

- Güven, saygı, gizlilik ve ilişki kalitesidir.

***Süreçle ilgili faktörler:*** Danışmanla danışan arasındaki güveni sağlamlaştırarak süreci etkileyecek ve danışmanlık hizmetinin başarısını net olarak belirleyecek faktörler:

- Doğru ve düzenli geri besleme, bilgi verme (danışanın güveni, motivasyonu ve sürece inancı artar),
- Yeni eylemlerle sürekli zorlama (mücadele) (net hedeflerin oluşmasına yardım eder),
- Hedef belirleme ve hedefe ulaşma konusuna odaklanmadır.

***İşletme ortamı ile ilgili faktörler:*** İşletme ortamında başarıya katkı sağlayan faktörler;

- Liderlerden (patronlar ve yöneticiler) gelen destek,
- Olumlu işletme kültürüdür (değişiklikleri sağlayan ve kabul eden).

Sonuç olarak; işin içinde insan olan her konuda, ikili ilişkilerde, iletişimde hep aynı kritik faktörler, süreci belirleyici rol oynamaktadırlar.

#### **1.1.4. Yönetim Danışmanının Çağrılması ve Seçilmesi Sırasında Dikkat Edilecek Koşullar**

İşletmelerin yönetim danışmanlarıyla çalışmalarında, çalışma süresi ya da yönetim danışmanına başvurma zamanı olarak bazı farklılıklar görülebilmektedir. Bazı işletmeler aynı danışmanla sürekli bağlantı halinde olmayı tercih ederken, bir kısım işletme sadece ihtiyaç duyduğunda başvurmakta, bazıları çok nadir olarak böyle bir girişimde bulunurken bazıları da hiç tercih etmemektedirler.

Aynı danışmanla sürekli çalışıyor olmanın yararlı tarafları: İhtiyaç duyulan her an danışmana ulaşmak; işletme içindeki mevzuat uygulamaları, kurulu sistemlerin takibi, çalışanların eğitimleri gibi süreklilik arz eden işler için danışman tarafından takip ve yardım mümkün olabilir. Danışman, işletme hakkında sürekli bilgi sahibi olduğu için gerektiğinde daha çabuk müdahale edebilir, sürekli değerlendirmeler yapabildiği için bazı sorunları



öngörleriyle engelleyebilir. Yöneticiler ve çalışanlar, uzun süredir tanıdıkları danışmanın söylediklerini daha kolay kabul edebilirler ve uyabilirler.

Ancak bunun olumsuz yanları da vardır: Sürekli danışman bulundurmak maliyetli bir iştir. İşletme danışmana bağımlı hale gelebileceği için danışman objektifliğini ve verimliliğini kaybedebilir ve aslında danışmanın yerine tam zamanlı bir uzman gerektiğini gösterir. Bazen yöneticiler kendilerini zor durumda bırakmamak için bazı zor işleri danışman aracılığıyla yapmak isterler ya da proje boyunca danışmanla pek ilgilenmezler. Bu gibi durumlarda danışmanlık hizmetinin her iki tarafa da yarardan çok zararı olur.

**Yönetim danışmanının seçimi:** Yönetim danışmanlığı hizmeti veren danışmanlar; kişisel danışmanlar, küçük danışmanlık firmaları ve büyük danışmanlık firmaları olmak üzere üç şekilde organize olmuşlardır. Kişisel danışman, ilk görüşmeden proje bitene kadar her an işletmeyle bire bir iletişim halindedir. Böyle olunca, işletme tarafından tam olarak tanınır ve büyük ihtimalle de daha önce iş yaptığı bir yer tarafından tavsiye edilmiştir. Küçük firmalar için de bu durum geçerlidir (Tunalı, 1999: 33).

Büyük danışmanlık firmalarında ise genellikle iş görüşmelerine gidip müşteri ile irtibat kuran kişi ile danışmanlık hizmetini verecek kişi aynı kişi olmamaktadır. İlk görüşmeleri yaparak işi bağlayan danışman, işletmeden aldığı ilk bilgilerle projenin kapsamını ve bu projede çalışacak ekibi belirler ve denetler. Bu durum, beraber çalışacakları danışmanları tanımadan işe alan işletme yöneticilerinde proje ile ilgili olarak endişeler yaratabilir.

Danışmanlık hizmeti, her ne kadar belli kuralları olsa da, “kişiler değişse bile iş aynı olur” düşüncesinden çok uzak bir alandır ve bütünüyle danışmanın kendisine bağlıdır. Bu nedenle, proje ile ilgili tüm görüşmeleri, projede çalışacak danışman ya da danışmanlarla işletme yöneticilerinin yapması gerekir. İşletme, yönetim danışmanına karar vereceği zaman bazı konulara dikkat etmelidir: Öncelikle işletme, alacağı danışmanlığın kapsamına karar vermeli, sonra da bu kapsam ile danışmanların deneyimlerini karşılaştırmalıdır. Uyabileceği düşünülen danışmanlarla ön görüşme yapıp proje ile ilgili önerileri istenmelidir. Gelen bu öneriler ve danışmanların özgeçmişleri ile referansları dikkatlice gözden geçirilmelidir (Tunalı, 1999: 34).

## 1.2. İşletme İşlevlerine Göre Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları

Yönetim danışmanlığı, bilgiye dayalı ekonomik ortam içinde gittikçe gelişen ve alt başlıkları detaylanan profesyonel hizmet sektörleri için aynı hızla ihtiyaç duyulan bir hizmet sektörüdür. Dünya üzerinde meydana gelen ve yaşanan birçok olaydan ve değişiklikten (*internet ve ilgili iletişim teknolojileri, küreselleşme, politik ve bölgesel coğrafi ve ekonomik değişimler, nüfus değişiklikleri, tüketici alışkanlıklarının değişmesi, hükümetler ve kamu yönetimindeki değişiklikler vb.*) etkilenen yönetim danışmanının kendisini sürekli olarak yenilemesi gereklidir. Ortamdaki değişiklikleri fark etmeyi, sorunların nedenlerini ve çözümlerini ortaya koymayı, yeni fırsatları görüp kullanmayı öğrenen/bilen yönetim danışmanının işletmelere vereceği hizmet, temelde iki ana boyuttadır (Kubr, 2010: 27-31):

- Yönetim, iş süreçleri ve işletmenin karşılaştığı sorunların çözümü ile ilgili teknik boyut ve
- İşletmede kişiler arasındaki ilişkiler, çalışanların sorunlara ve çözümlerine yaklaşımları, danışmanla işletme çalışanları arasındaki iletişim ile ilgili insan boyutu.

Teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak endüstride meydana gelen branşlaşmanın paralelinde danışmanlık hizmetleri de kendi içinde uzmanlıklarının sayısını artırmıştır. Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin alanları hakkında literatürde birçok sınıflama olmasına karşın her birinin baz aldığı kriterler farklıdır. Kuruluşların ölçekleri ve yapılarına göre yapılan bir sınıflandırılma ile aşağıdaki gibi bir liste oluşmuştur (Sadler, 1998):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelere danışmanlık,
- Büyük işletmelere danışmanlık,
- Kamu kuruluşlarına danışmanlık,
- Yardım kuruluşlarına danışmanlık,
- Uluslararası danışmanlık,
- Kurum içi danışmanlık.

Bir başka sınıflandırmanın danışmanlık hizmetlerini; sektör bazında danışmanlık, fonksiyonel bazda danışmanlık, dışsal ve içsel danışmanlık olarak ayırdığı görülmektedir (Kayabaşı, 2009: 27-29).

YDD'ye göre ise faaliyet alanları aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:<sup>7</sup>

- **Genel yönetim:** Kıyaslama, şirket/iş değerlendirme, değişim yönetimi, fizibilite/ürün testleri, iş kurma ve geliştirme, uluslararası yönetim, yönetim değerlendirmesi, şirket birleştirme ve satın alma, organizasyon yapılandırma, özelleştirme, proje yönetimi, kalite yönetimi, süreç yenileme, araştırma/geliştirme, stratejik planlama.
- **Mali ve finans sistemi yönetimleri:** Muhasebe sistemleri, sabit kıymet değerlemesi, şirket kurtarma, maliyet azaltma, konkordato/iflas/tasfiye, kârlılık geliştirme, mali kaynak yaratma, vergi yönetimi, fon yönetimi.
- **İnsan kaynakları yönetimi:** Kariyer rehberliği, kurumsal kimlik, işgücü planlama, personel arama/seçme, ücret ve haklar, iş sağlığı ve güvenliği, iş değerlendirme, eğitim yönetimi, iş hukuku ve endüstri ilişkileri, yönetim geliştirme, motivasyon, performans değerlendirme, psikolojik ölçümler.
- **Pazarlama yönetimi:** Reklam/promosyon, kurum imajı/halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, tasarım, doğrudan pazarlama, uluslararası pazarlama, pazar araştırma, pazarlama stratejileri, yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım/franchising, satış yönetimi, satış eğitimi, sosyoekonomik araştırma.
- **Üretim yönetimi:** Otomasyon, makine-ekipman kullanımı, malzeme kullanımı, malzeme yönetimi, tesis/fabrika tasarımı, ürün tasarımı ve geliştirme, üretim yönetimi, üretim planlama, verimlilik iyileştirme, satın alma, kalite geliştirme, stok yönetimi.
- **Bilgi teknolojisi yönetimi:** CAD/CAM, sistem geliştirme/değerlendirme, elektronik yayıncılık, bilgi derleme sistemleri, yönetim bilgi sistemleri (MIS), sistem tasarımı ve geliştirme, sistem seçimi ve kuruluşu.
- **Eğitim-öğretim:** Eğitim/öğretim.
- **İdari konular:** Ofis yönetimi, method/organizasyon.
- **Özel uzmanlıklar:** Enerji yönetimi, teknoloji, çevre, enformasyon, hukuk, lojistik, kamu sektörü, telekomünikasyon.

Bu çalışmada, işlevlerine göre gruplandırılmış bir sınıflama yapılmıştır.

---

<sup>7</sup> Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr>>.

### **1.2.1. Genel İşlevlere Göre Hizmet Alanları**

En geniş danışmanlık hizmeti verilen alandır. İşletme ile ilgili genel sorunların, işletmenin gelişiminin, sektördeki yerinin ele alındığı bu tip danışmanlık hizmetlerinin içinde kıyaslama, uluslararası yönetim, strateji geliştirme, iş planı yapma, toplam kalite yönetimi, kurumsal dönüşüm, küçük işletme geliştirme, araştırma-geliştirme, süreç yenileme, proje yönetimi, iş ve yönetim değerlendirme-geliştirme sayılabilir (Ertüz, 2002: 53; Kayabaşı, 2009: 35; Serhatoğlu, 2002: 22).

Yönetim danışmanlığının asıl ilgi alanı, işletmenin ana konuları olan temel amaç ve hedefler, iş stratejisi, planlandırma, yapılandırma ve kontroldür ve bu konularla ilgilenen danışmanlar genellikle genel yönetim ya da strateji danışmanlarıdır. Performans düşmesi, çalışanlar arasında hoşnutsuzluk ya da sektörde yaşanan genel bir kriz gibi belirgin nedenler, işletme yönetiminin bir danışmana başvurma kararı almasına neden olabilir (Kubr, 2010: 285). Ya da yönetim, işletmede bir şeylerin ters gittiğinin ve yardım gerektiğinin farkında olarak sorunun bulunması ve çözümün belirlenmesi için bir danışmandan yardım isteyebilir. Her durumda yönetim danışmanı gerçekten ihtiyaç duyulanın ne olduğunu ortaya çıkararak yönetimi doğru yönlendirmelidir (Ertüz, 2002: 54).

### **1.2.2. Temel İşlevlere Göre Hizmet Alanları**

Belli girdileri işleyip mal ya da hizmet olarak çıktı alma süreci, genel anlamda operasyon olarak isimlendirilir; üretimin yanı sıra inşaat, sağlık hizmetleri, nakliye, kamu hizmetleri vb. gibi diğer alanlarda da verimlilik, kalite, maliyet, iş tatmini, lojistik, satış-pazarlama, vb. gibi konuları kapsar. Belli bir zaman içinde, optimum maliyetle, istenilen kalitede ve miktarda çıktı almayı kapsayan operasyon yönetimi, hedeflere ulaşmak için gerekli uygun araçlar ve yöntemler hakkında danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyabilir (Kubr, 2010: 387).

Bir işletmenin ana kuruluş nedeni, üretim yapmak ve ürünlerini bölgesel/ulusal/uluslararası pazarlarda satışa sunmaktır. Dolayısıyla, işletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğu en önemli konulardan biri de üretim, verimlilik, satış-pazarlama ve ilgili diğer çalışmalardır. Üretim teknolojisi, makine parkı, hammadde, üretim planlama ve kontrol, stok yönetimi, verimlilik, kalite, otomasyon gibi konuların

içeriği gereği danışmanın teknik bilgiye sahip olması gereklidir ve bu nedenle, genellikle mühendisler tarafından verilen bir danışmanlık hizmetidir. Profesyonel anlamda ilk danışmanlık hizmeti verilen alandır ve endüstri mühendisliğinin çıkış noktasıdır (Ertüz, 2002: 58; Tunalı, 1999: 106).

İşletmelerin hayatta kalabilmesinin en temel gereği; üretebilmesi (mal ya da hizmet), ürettiklerini satabilmesi, piyasada yer edinebilmesi ve tüm bunların sürekliliğini sağlayabilmesidir. Bunun için en önemli unsur, işletme dışındaki etkenlerin oluşturduğu piyasa koşullarına adaptasyonu yönetebilmektir. Pazarlama konusundaki danışmanlık ana başlıklar olarak biçimlendirme, uygulama, tanıtım ve piyasa araştırması (var olan/olası rakip işletmeler/ürünler ve gelecekteki durum) şeklinde olabilir (Kubr, 2010: 353).

Başta fiziki dağıtım sistemi olmak üzere pazarlama ve satış için organizasyon-politika-plan-strateji-eğitim, tanıtım ve halkla ilişkiler, satış analizi ve tahminleri, ürün geliştirme, fiyat politikaları, ambalaj, araştırma gibi konuların çoğunun çeşitli özel teknikler/çalışmalar ve psikometrik yöntemler gerektirmesi nedeniyle işletmeler, çoğu zaman bu konularla ilgili olarak dışarıdan danışmanlık ve hizmet alımı yapma gereğini hissederler. Danışmanlar da hizmet verirken, pazar araştırması ya da reklam-tanıtım gibi özel alanlarda uzman kuruluş ya da kişilerle işbirliği yaparlar (Ertüz, 2002: 57; Tunalı, 1999: 95).

### **1.2.3. Yardımcı İşlemlere Göre Hizmet Alanları**

İnsan ve para, bir işletme için yönetilmesi zor olduğu kadar çok da önemli olan kaynaklardır. Gereken yerde, gereken zamanda, gereken insanı ve gerekli sayıda çalıştırarak maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak, işletmenin yönetilmesinde büyük katkı sağlar. Gelişen ve değişen dünya ve çalışma koşullarıyla birlikte işletmelerin yönetim birimlerinin sorumlulukları da genişlemiştir. Aynı zamanda çalışanlar artık daha eğitilmiş, daha yetkin, haklarının ve sorumluluklarının farkında, dünya üzerindeki politik-coğrafi-ekonomik her türlü konuyla ilgili olduklarından iş ve özel yaşamlarında beklentileri de artmıştır. Dolayısıyla, işinden memnun çalışanların daha verimli olacağı savından yola çıkarak işletmeler, çalışanlarının beklentilerine önem vermeye ve bu konuda çalışırken çoğu zaman danışmanlardan hizmet almaya başlamışlardır (Kubr, 2010; Akdemir, 2017).

Uzun yıllar üzerinde çalışılan işgücü planlama-seçme-yerleştirme, kariyer ve ücret yönetimi, iş ve performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme konularındaki danışmanlık hizmetlerine, günümüzün gelişen teknolojik koşullarına bağlı olarak aşağıda listelenen yeni konu başlıkları eklenmiştir (Kubr, 2010; Akdemir. 2017):

- Motivasyon,
- İş hukuku,
- Çalışma ilişkileri,
- Yetenek yönetimi,
- Küçülme,
- Kriz yönetimi,
- Organizasyonel gelişim,
- Uluslararası insan kaynakları yönetimi,
- Şirket birleşmeleri,
- Kültürel oryantasyon,
- İnsan sermayesi muhasebesi,
- İnsan kaynakları bilişim sistemleri,
- Dış kaynak kullanımı,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği,
- Zaman yönetimi,
- Çalışan bağlılığı sağlama,
- İş hayatında duygusal zeka,
- Çift kariyerli eşler sorunu (karı-koca çalışan eşler),
- Psikolojik sermaye,
- Öğrenilmiş çaresizlik,
- Ay ışığı sorunu (birden çok işte çalışma),
- Farklılıkların yönetimi,
- Tükenmişlik sendromu,
- X-Y-Z kuşakları,
- Duygusal emek,
- Cam tavan sendromu (kadın yöneticilerde kariyer engeli) vs. eklenmiştir.

Dünyadaki ilk danışmanlık alanlarından biri ve geçmişte olduğu gibi bugün de en yaygını, işletmelerin finansal durumlarıyla ilgilidir. Bu nedenle, dünyanın sayılı büyük danışmanlık firmalarının çoğunun kökeni muhasebe-finanstır. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için düzenli nakit akışına ihtiyaçları vardır. Muhasebe sistemlerinin oluşturulması, bütçe planlaması, nakit akışı, stok kontrolü, yatırım geliştirme gibi ana konulardan başka özellikle kredi kullanma, teşvikten yararlanma, halka açılma, vergi yönetimi, mali kaynak yaratma, konkordato/iflas/tasfiye kararları vs. gibi kritik konularda mali ve finans uzmanlarından oluşan danışmanlık kuruluşlarından yardım alınması, işletmeleri dönülmesi zor ve yıkıcı hatalar yapmaktan korur. İşletmenin finansal durumu ile diğer bölümlerinin, işlevlerinin ve performans göstergesinin sıkı bağları olması nedeniyle hemen her danışman, mutlaka finansal konularla da ilgilenmek durumunda kalır (Ertüz, 2002: 55; Kayabaşı, 2009: 35; Serhatoğlu, 2002: 23).

Günümüzün hızla gelişen teknolojileri sonucunda işletmenin fiziki tesislerinin güvenliğinden idari yazışmalara kadar çok geniş bir alanda yararlanılan bilgisayarlar, diğer iletişim cihazları ve intranet/internet aracılığıyla bilgiyi sınıflandırmak-saklamak ve bilgiye ulaşmak daha hızlı ve daha kolay hale gelmiştir. İşletme içinde kurulan bilgi yönetim sistemleri (MIS) ile bölümler arasında bilgi iletişimi ve yönetime sunulacak raporların hazırlanıp yönlendirilmesinin hızlanmasıyla karar mekanizmaları da daha hızlı ve daha doğru çalışmaya başlamıştır. İşletmeye bilgi akışı sağlayacak yolların belirlenmesi ve böylelikle rekabet avantajlarının artırılması için ciddi bir teknik süreç ve yatırım gerektiren bilgi teknolojileri yönetimi konusunda, üretimde olduğu gibi yaygın olarak, teknik bilgiye sahip uzmanlar (genellikle mühendisler) danışmanlık yapmaktadırlar (Ertüz, 2002: 59; Serhatoğlu, 2002: 27).

#### **1.2.4. Diğer İşlevlere Göre Hizmet Alanları**

İşletmelere verilen danışmanlık hizmetlerinin çoğunun işletme, ekonomi ve mühendislik bazlı olmasının yanı sıra günümüzün politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleriyle birlikte bazı özel konulardaki danışmanlıklar da sektörde yer almaya başlamıştır. Bu konular; enerji yönetimi, çevre, hukuk, lojistik, kamu sektörü yönetimi, telekomünikasyon teknolojileri, e-iş, işletmenin sosyal rolü ve sorumluluğu ve kurumsal eğitim gibi özel bilgi ve uzmanlık isteyen alanlardır (Ertüz, 2002: 59; Serhatoğlu, 2002: 27).

### 1.3. Yönetim Danışmanlığına İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Dünyadaki teknolojik, ekonomik ve sosyolojik gelişmelerin ve değişimlerin hızına yetişmek için gerekli donanım ve koşullar, her işletme için mümkün olmayabilir. Buna bir de yine hızına yetişilemeyen rekabet eklenince, işletmeler için bir çıkış yolu ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda kimi işletme küçülmeye giderken, kimi işletme de ana konuları üzerine yoğunlaşarak diğer hizmetleri dışarıdan almayı tercih etmekte, kimisi de bu ortamda ayakta kalabilmenin ve hatta ilerleyebilmenin yolunu bulmaya çalışmaktadır. Her durumda işletmelerin, konularını iyi bilen uzman desteğine ihtiyaçları olmaktadır.

İşletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti almak istemelerinin birçok nedeni vardır. Bunların bazıları işletmenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı, büyük bir kısmı da ülkenin ve hatta tüm dünyanın içinde bulunduğu politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişkenlerin neden olduğu rekabet ve belirsizlikler ile bilgi teknolojileri ve insan kaynakları yönetimindeki köklü değişikliklerden kaynaklıdır.

İşletme içi nedenler; günün koşullarına yetersiz kalan elemanlar, maliyetler, yeni kurulan bir sistemin oturtulması, neden olduğu anlaşılmayan bir durgunluğun incelenmesi, dışarıdan alınacak hizmetlerin yerine getirilmesi, özel bir bilgi birikimine ihtiyaç duyulması, teknolojik yeniliklere uyum sağlanması gibi konulardır. Örneğin, son yıllarda kullanımı hızla yayılan insan kaynakları yönetimi, malzeme kaynak planlaması (MRP), kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi yazılımlar, hem işleri çok kolaylaştırmış hem de bu sistemleri kullanacak elemanların yetiştirilmesi ihtiyacı ile birlikte işletmeyi sistemlere hazırlamak ve sistemleri kurup öğretmek için özel bir desteğe ihtiyaç doğurmuşlardır.

Bütün bunların yanında en önemli konu; ülkesi, sektörü, teknolojisi, işletme büyüklüğü fark etmeden tüm işletmelerin ancak belli bir bilinç seviyesine geldiklerinde danışmanlık hizmeti almaya hazır olduklarıdır (Bumin, 1979: 55). İşletmelerin sahip olduklarından farklı bilgi ve beceriye ve bunlara bağlı olarak danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymalarının nedenleri belli başlıklar altında toplandığında:

- Tarafsız bir bakışla değerlendirme yapmak ve işletme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Sektördeki ve dünyadaki değişimlere uyum sağlamak,
- Ürün ya da hizmet yelpazesini ve yönetimini yenilemek ya da geliştirmek,
- Yönetim ve işletme içindeki önlenemeyen çatışmaları ve sorunları çözümlenmek,
- İmaj geliştirmek ya da yenilemektir.



### **1.3.1. Tarafsız Bir Bakışla Değerlendirme Yapmak ve İşletme İhtiyaçlarını Belirlemek**

İşletme bünyesindeki çalışanların ve yöneticilerin; fiziksel ve zihinsel emek verdikleri, günün büyük bir bölümünü birlikte ve belli bir amacı gerçekleştirmek üzere paylaştıkları, aynı işletme kültürünü benimsedikleri bir ortamla ilgili her konuda tarafsız olabilmeleri mümkün değildir. İnsanın doğası gereği, rekabetin olduğu ortamlarda başarıları paylaşma, sorumlulukları yüklenme, terfi bekleme vb. konularda kişiler arasında çekişmeler yaşanır. Dolayısıyla, işletmeyle ilgili bir takım konularda dışarıdan bir kişinin objektif bakış açısına ihtiyaç duyulur ki bu kişi de genellikle bir danışmandır. Danışman olmanın gereği olarak olaylara ve kişilere önyargısız yaklaşan danışmanın yeni kararların gerçekleştirilmesi, işletme içindeki uygulamalar ve sistemler konusundaki görüşleri, çalışanlar tarafından daha rahat kabul edilebilir. Aynı zamanda, birbirlerinden ve yöneticilerinden çekinen çalışanların bazı konuları danışmana ve danışmanın da bazı gerçekleri çalışanlara açıklayabilmeleri daha kolay olur (Çitil, 1997: 32; Ertan, 2006: 43; Serhatoğlu, 2002: 31).

Çok uzun süre aynı işletmede görev yapan kişilerde bir süre sonra işletme eksikliklerini fark edememe, uzun süredir var olan yanlışlıkları kanıksama ve olduğu gibi kabul etme gibi belirtilerle kendisini gösteren işletme körlüğü oluşabilir. Bu durumda çalışanlar, buldukları ortamda yapılan işler ile ilgili farklı bakış açılarını, sorun arama ve sorunlara çözüm bulma motivasyonlarını zaman içinde kaybederler. Bu nedenle meydana gelebilecek olumsuzluklardan kurtulmanın yolu, bir danışman aracılığıyla yeni bir gözün işletmedeki tüm faaliyetleri incelemesidir. Ancak danışmanın işletmede çok uzun süre kalmasının onda da işletme körlüğüne neden olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle danışman, proje bitiminde işletmeden uzaklaşmalı, ancak bağlantısını tümüyle kesmemelidir<sup>8</sup> (Ertan, 2006: 44).

### **1.3.2. Sektördeki ve Dünyadaki Değişimlere Uyum Sağlamak**

Günümüzün hızlı değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal koşulları, tüm insanlığı sahip ve ait olduğu her şeyiyle birlikte kendilerini takip etmeye zorlamaktadır. Son derece modern ve kullanışlı olarak tesis edilmiş bir işletmenin dahi zaman içinde günün koşullarına

---

<sup>8</sup> Özdemir, B. İşletme Körlüğü Nedir. 2017, Ekim. <<https://www.paranomist.com/isletme-korlugu-nedir.html>>.

uyum sağlayabilecek şekilde yeniliklere ve gelişmeye açık olması, hem gelecekteki yenilikleri daha çabuk yakalayabilmesini hem de yapılan yatırımların gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

İşletmenin mevcut durumunu inceleyerek ihtiyaç durumunu ortaya koymak, ihtiyaçlara göre yapılması gerekenleri belirlemek, bu değişikliklere karşı çıkabilecekleri ikna etmek ve işletme çalışanlarını olası her türlü değişime ve yetkinliklere hazır olabilecek şekilde eğitmek ya da eğitilmelerini sağlamak; işletme içinden olmadığı için daha rahat güvenilen, tarafsız davranan ve benzer olaylarda tecrübesi olan yönetim danışmanının görevi ve başarılı olduğu işler (Erdost, 2002: 31-32; Ertan, 2006: 45; Kubr, 2010:39-40; Tunalı, 1999: 30).

### **1.3.3. Ürün ya da Hizmet Yelpazesini ve Yönetimini Yenilemek ya da Geliştirmek**

Çeşitli nedenlerden dolayı bazen işletmelerin ürün ve hizmet yelpazelerinde değişiklik yapmaları gerekebilir. Bu, üretim hattındaki bir sorunun çözümlenmesi, ürünün malzemesinde ya da tasarımında yapılan bir değişiklik ya da tümüyle ürün değişikliği olabileceği gibi bir hizmetin verilmiş şekli de olabilir. Çok özel ve daha çok teknik bilgi gerektirdiğinden, bu konuda görev alacak danışmanın işletmenin her türlü işleyişiyle ilgili bilgiyi toplayıp yorumlayarak yeni bir düzen kurulacak şekilde yararlanılmasını sağlaması ancak danışmanın sistematik yaklaşımıyla mümkündür (Çitil, 1997: 32; Serhatoğlu, 2002: 32-33).

İşletmelerin geçmişinde oluşan aksaklıkların nedenlerinin bulunması ve kalıcı olarak düzeltilmesi, işinde uzman bir danışmanın liderliğinde yapılacak yenileme ve iyileştirmeyle mümkün olabilir. Bir işletme, kendisi için çok önemli olan böyle bir süreci, uzman bir danışmanın deneyim ve becerilerine emanet etmek isteyebilir (Kubr, 2010: 39).

### **1.3.4. Yönetim ve İşletme İçindeki Önlenebilir Çatışmaları ve Sorunları Çözümlenmek**

Yıllar içinde yapılan çalışmalarla işletmelerin fiziksel ve ekonomik koşulları ile yönetimlerine yönelik iyileştirmeler ve modernleştirmeler sağlanmış olsa da insan faktörü ve birbirleri ile ilişki ve iletişimlerinin işletmeye etkisi ikinci planda kalmıştır. Oysa

günümüzün iş dünyasında çalışanlar arasındaki kültürel ve mesleki farklılıklar, uzmanlaşmalar ve dünya çapında iş dünyasının sınırlarının kalkması, işletme içindeki sosyal ve çalışma düzeninin sağlanmasını ve korunmasını gittikçe zorlaştırmaktadır.

Günümüzün modern işletmeleri; tüm birimleri, çalışanları, çalışan grupları, amaçları ve davranışlarıyla birlikte bir bütün olarak ele alınmakta ve hepsinin birbirini sürekli etkilediği bir sosyal sistem olarak kabul edilmektedir (Tokat, 1999: 23-40). Böyle ortamlarda, insanlar ve gruplar arasında, çeşitli farklılıklara ve güç savaşlarına sahip olarak aynı çalışma ortamını paylaşmaktan kaynaklanan ve günlük çalışmaları etkileyecek çeşitli çatışmalar yaşanabilir (Eren, 2016: 586; Tokat, 1999: 23-40). İşletmenin doğru ve verimli işleyişinin sağlanması için bu farklılıklar ve çatışmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, günlük çalışma zamanlarının çoğunu bu konular için ayırmak durumunda kalabilirler (Tokat, 1999: 23-40).

Genel görüş olarak, çatışmaların zararlı ve tümüyle ortadan kaldırılması gereken olgular olduğu düşünülse de son yıllarda yapılan çalışmalar, iyi yönetilebilen makul düzeydeki çatışmanın işletmelerin gelişimine olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çatışmaları; bir tarafta yeni fikirleri, yaratıcılığı, işletme içinde canlılığı ve çalışma temposunu artıracak düzeyde ve disiplinde olacak şekilde ve diğer tarafta ise işletme olanakları, amaçları ve çalışanların performansları üzerinde olumsuz etki yaratanları ayıklamak suretiyle yönetmek için sorumluların desteğe ihtiyacı olabilir (Ceylan ve diğerleri, 2000: 39-51).

Aynı şekilde; istihdamın olmadığı bir konuda beliren sorunların çözümünde, özel bilgi-becerinin gerektiği konularda, çeşitli işletme fonksiyonlarındaki sorunların teşhis ve çözümünde ya da genel yönetim konularında da yöneticilere destek gerekebilir. Bunlar ve yöneticilerin yoğun çalışma programları içinde yeterli zaman yaratamadıkları ya da tarafsız bir bakış gereken diğer konuların çözümü için konularında uzmanlaşmış danışmanlar, tüm zamanlarını sadece bu konulara kullanacakları için daha detaylı ve daha yoğun çalışarak daha kısa sürede sonuçlandırabileceklerdir (Çitil, 1997: 31; Kubr, 2002: 36; Tunalı, 1999: 29).

### 1.3.5. İmaj Geliştirmek ya da Yenilemek

Günümüzün rekabetçi iş ortamında işletmelerle hedef kitleleri arasında oluşacak olumlu ve sürekli bir iletişim, işletmenin toplum içindeki beğenilirliğini ve güvenilirliğini sağlarken aynı zamanda sunduğu hizmet ya da ürünlerin tercih edilmesinde de büyük rol oynamaktadır. Uzun uğraşlarla sağlanan bu güven ortamının devam etmesi (sürekli olması), işletme markasının (ürün ve hizmetlerinin) kalitesi ve güvenilirliği kadar topluma ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ile de doğru orantılıdır. Bu durumu bozmadan devam ettirebilmesi, işletmenin itibarının ve dolayısıyla da varlığının uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır (Ertürk ve Kıyak, 2011: 127-150; Karatepe, 2008: 77-97; Öksüz, 2012: 14-31).

Rekabetin çok olduğu bir ortamda hedef kitlelerin piyasada bulunan benzer ya da aynı özelliklerdeki ürünler içinden seçim yapabilmesi ve bu seçimi memnuniyet içerisinde devam ettirebilmesi, işletmeye ait olumlu bir imaj yani markalaşmış bir işletmenin varlığı ile doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde, toplum içinde gücünü ispatlamış bir markaya sahip olan işletmeler hem nitelikli işgücü için çekici bir işveren olurlar, hem de bünyelerinde bulunan işgücünün motivasyonları yüksek ve verimli çalışmasını sağlamış olurlar (Ertürk ve Kıyak, 2011: 127-150; Karatepe, 2008: 77-97; Öksüz, 2012: 14-31).

Markalaşmak ve son ürün alıcıları ile potansiyel çalışanlar için çekici olmak isteyen işletmeler, imajlarını geliştirmek ya da yeniden oluşturmak için bu konuda deneyimli danışmanlarla çalışmak isterler. Bununla birlikte, her ne kadar doğru olmasa da, bazı işletmeler piyasada yaptıkları işlerle adını ve güvenilirliğini ispatlamış danışmanlarla çalıştıklarını duyurarak işletmelerinin kalitesini ispatlamaya ve prestij sahibi olmaya çalışabilirler. Oysa bu tür çalışmaların işletmeye yararı olmadığı gibi, danışman ve işletme için zaman kaybı olarak kaydedilirler. Her iki durumda da hem işletmenin, bozulabilecek bir imajı toparlamasının güçlüğüne bilecek hem de danışmanın, işletmenin gerçek amacının ne olduğunu anlayacak şekilde dikkatli olmasında ve davranmasında yarar vardır (Ertan, 2006; Serhatoğlu, 2002).

## 1.4. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları ve Modelleri

Yönetim danışmanlığının, danışmanların çoğu tarafından kullanılan bazı genel prensipleri ve yöntemleri vardır. Örneğin, yüz yüze konuşma yönteminin ve rapor yazma tekniğinin, her danışman tarafından bilinmesi gerekir. Çünkü bu unsurlar, danışmanlığın temel teknikleridir. Bununla birlikte, her işletmenin ve müşterinin özellikleri farklıdır ve danışmanlar, bu farklılıklara uygun olarak yaklaşım sergilerler (Çitil, 1997: 16).

Etkili bir danışmanlık süreci için danışmanın, müşteri işletmesinin iki değişkenine odaklanması ve onlarla nasıl başa çıkacağını çok iyi bilmesi gereklidir. Danışman; işletmenin yönetim şekli ve müşterinin karşılaştığı yönetsel sorunların analiz edilerek çözümlenmesi için *teknik boyut*, danışman-müşteri ve danışman-çalışanlar arasındaki ilişkiler, işletmedeki çalışanların değişikliklere karşı tepkileri ve plana dahil edilmeleri konuları içinse *insani boyut* ile ilgilenmelidir. Ancak, bu iki tarafın birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği ve danışmanın her iki boyutu birlikte analiz edip çözümü de yine ikisini birlikte düşünerek oluşturması gerektiği unutulmamalıdır (Erdost, 2002: 104).

### 1.4.1. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları

Danışman, işletme içinde köklü değişiklikler yapılmasına yardımcı olurken sadece teknik sorunların tespiti ve çözümü ile değil, aynı zamanda işletmedeki değişiklikler sonucunda kişilerde oluşan insani davranışlar ile ilgili sorunlar ve değişim psikolojisi ile de ilgilenmelidir. Buna ek olarak müşteriye, değişiklikler karşısında çalışanların direnç göstermemesi ya da gösterilecek bir dirençle başa çıkma yolları konusunda da yardımcı olurlar (Çitil, 1997: 36).

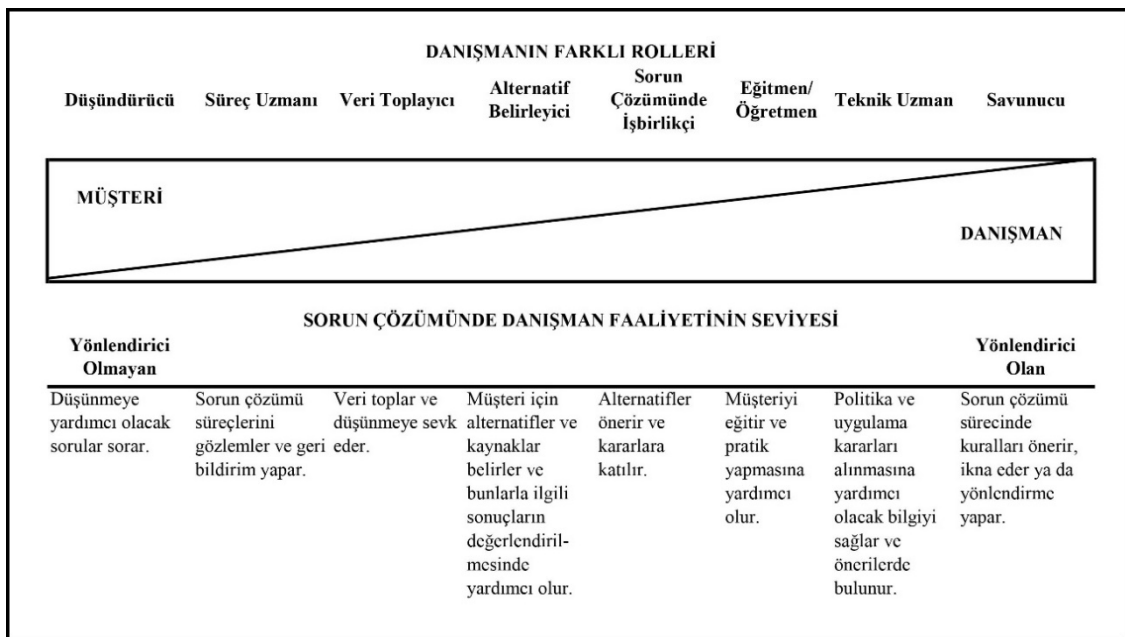
Problemlerin çözümüne pragmatik yaklaşmayı tercih eden danışmanlar ise, daha çok tecrübelerine ve sağduyularına güvenerek çalışırlar ve disiplinler arası yaklaşımla işletmeyi bir bütün olarak görürler (Erdost, 2002: 104).

Ganesh'e (1978) göre; ABD ve Hindistan'da danışmanların yaşları/danışmanlık tecrübeleri/hizmet alanları/yaklaşımları baz alınarak yapılan bir araştırmanın sonucunda, 30-40 yaş grubundakilerin "insan ilişkili" ve diğer yaş grubundakilerin ise "sistem ilişkili" olarak çalışmaya yönelik oldukları ortaya çıkmıştır. Bir başka sınıflandırma da, bazı danışmanların tüm fonksiyonlarla ilgilenecek şekilde bir genel yaklaşım içinde olduklarını,

bazı danışmanların da belli bir konuda uzmanlaşarak çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yönetim danışmanlığı yaklaşımlarındaki bir diğer farklılaşma ise; Taylor'ın öncülüğündeki "geleneksel danışmanlık" ve Hawthorne'nun 1930'larda yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkan "eğitim danışmanlığı" olarak kendini göstermektedir (Aktaran: Erdost, 2002: 105).

İşletmeye dışarıdan bir göz olarak bakmak ve sorunların kaynaklarını belirleyerek çözümünün oluşmasını sağlamak üzere işe başlayan danışmanın en önemli görevi; duruma göre uygulayacağı çeşitli yöntemlerle işletmedeki sorumluları (müşteriyi), sorunların ve eksikliklerin anlaşılması ve çözümlerin bulunmasına yöneltmektir. Çünkü kurulan yeni çalışma düzeninin, bir süre sonra işini bitirerek işletmeden ayrılacak danışmandan sonra da devam etmesi esastır. Bu nedenle, sürecin doğru işlemesi için danışman, müşteriyle yapacağı çalışma sırasında duruma göre çeşitli rollere bürünür. Bazen yaptığı gözlemler sonunda geri bildirim yaparak ve düşünmeyi sağlayacak sorular sorarak, bazen topladığı verilerden yararlanarak sunacağı alternatiflerle, bazen ilgili kişileri eğiterek, bazen direkt olarak sunacağı önerilerle, bazen de kuralları koyarak ikna etme yoluyla müşteriyi aktif olmaya ve gerekeni yapmaya yönlendirir. G. Lippitt ve R. Lippitt'e göre (1979) danışmanların davranışsal rolleri; tipik danışmanlık davranışı, müşteriyle ilgilenme, girdiler, müşterilerin katılımının sağlanması gibi başlıklarla ve durumsal olarak Şekil 1'deki tabloda özetlenmektedir (Kubr, 2010: 96).

### Şekil 1. Yönlendirici Olan ve Yönlendirici Olmayan Danışman Rollerini



**Kaynak:** G. Lippitt ve R. Lippitt'e göre danışmanların farklı rolleri (Kubr, 2002: 96)

## Şekil 2. Margerison'a Göre Danışmanlık Rollerini

<b>Dış Danışman</b>		
<b>Danışman</b>	<b>A</b> Dış danışman, müşteriye tavsiye verir.	<b>B</b> Dış proje yöneticisi, müşteriye tavsiye verir.
	<b>C</b> İç uzman personel, çalışma arkadaşlarına tavsiye verir.	<b>D</b> İç yönetici, astlarına ya da çalışma arkadaşlarına tavsiye verir.
	<b>İç Danışman</b>	
		<b>Üst Düzey Yönetici</b>

**Kaynak:** (Erdost, 2002: 108)

Margerison'a göre (1995) danışmanlık rolleri ise (Erdost, 2002: 108);

*Rol A;* geleneksel dış danışmanlık, belli bir sözleşme boyunca uzman tavsiyesi verilir.

*Rol B;* yeni bir danışmanlık türü, daha çok bilgisayar ve inşaat sektörlerinde kullanılmaktadır. Dışarıdan bir işletmenin hat yöneticisi, sözleşmeli bir proje süresince diğer işletmede danışman olarak görev yapar.

*Rol C;* son zamanların yaygın rollerindendir. İşletme içindeki uzmanların kendi konularında diğer çalışma arkadaşlarına danışmanlık yapmalarıdır.

*Rol D;* işletme içinde çalışma arkadaşlarına yol gösteren bir yöneticidir.

### 1.4.2. Yönetim Danışmanlığı Modelleri

Danışman, müşterisi konumundaki işletmede operasyonel ya da yönetsel değişiklikler yapılmasına yardımcı olur. Bu süreçte sadece teknik sorunlarla değil, aynı zamanda çalışan kişilerle ve onların sorunlarıyla da ilgilenmesi gerekir. İyi bir danışman, hangi durumlarda ve hangi işletmelere hangi modelin uygun olacağını bilmek durumundadır. Danışmanın müşterisi ile olan ilişkisine ve proje sürecinde üstleneceği rollere göre isimlendirilen çeşitli danışmanlık modelleri vardır ve birçok noktada birbirlerine

benzeseler de aralarında uygulama yönünden farklılıklar bulunur. Örneğin; isimleri nedeniyle aynı gibi görünseler de tedavi modeli ile doktor-hasta modeli arasında önemli farklar vardır. Tedavi modelinde; işletme içinden uzmanlarla dışarıdan danışmanlar her aşamada birlikte çalışarak ortak karara ulaşırlar. Doktor-hasta modelinde ise; sorun var diyerek gelen müşteri ile ilgili verileri yorumlayarak teşhis koyup çözüm yolunu belirleyen danışman, bu çözüm yolunun uygulanması dahil daha sonraki aşamaları işletmenin sorumluluğuna bırakır. Danışmanlık modellerinden en çok tercih edilenler şunlardır (Çitil, 1997: 37; Erdost, 2002: 93-95; Ertan, 2006: 39-41; Kayabaşı, 2009: 32-33; Kurt, 2008: 16-17; Serhatoğlu, 2002: 35-37):

#### **1.4.2.1. Tedavi Modeli**

İşletmedeki sorunların teşhis edilmesi ve alternatifli çözüm önerilerinin ortaya konularak yönetime sunulması için işletme içinden uzmanlarla dışarıdan çağrılan uzmanların birlikte çalıştığı bir modeldir. İç ve dış uzmanların ortak kararlarıyla ortaya çıkan çözüm önerilerinden seçim yapma ve bunu uygulama, işletme yönetiminin sorumluluğundadır (Çitil, 1997: 37; Kayabaşı, 2009: 32).

#### **1.4.2.2. Doktor-Hasta Modeli**

İşletmenin hasta, danışmanın ise doktor rolünde olduğu bir danışmanlık modelidir. İşletme yöneticileri, bazı bölümlerde sorun olduğunun farkındalığıyla bir danışmana başvurarak bu sorunu ortaya çıkarmasını ve çözümlemesini isterler. Bu modeldeki en büyük zorluk, sorunlu bölümlerin, bunu kabul etmemesi ve danışmana istediği bilgileri vermekte zorluk çıkarmasıdır ki bunu çözmek de danışmanın kişilerle kuracağı başarılı bir iletişim ve onları sürece dahil etmesiyle mümkün görünmektedir (Erdost, 2002: 94). İşletmeler, yapıları ve çalışanların davranışları konusunda uzman olan danışman, kişiler arası iletişim becerisini kullanarak bölümlerden aldığı bilgileri anlamlı ve doğru şekilde yorumlar ve sorunu teşhis eder. Bu teşhise göre bir çözüm yolu belirler (reçete yazar) ve uygulanması için ilgili yönetime sunar. Bu noktadan sonra sorumluluk işletmededir ve verilen reçetenin uygulanma başarısı; danışmanın sorunlu birimlerden istediği bilgileri almasına, birimle koordineli çalışmasına ve bölümün, çözüm önerilerini kabul ederek uygulamayı kabul etmesine bağlıdır. Bu yüzden, danışmanla işletme arasındaki güven ilişkisi çok önemlidir (Çitil, 1997: 37).



### **1.4.2.3. Mühendislik (Satın alma) Modeli**

İşletme yöneticilerinin, sorunlarının farkında olmaları ancak çözebilecek zaman ve yeteneğe sahip olmadıklarını bilerek bir danışmana başvurmaları durumudur ve temelinde, danışmanın uzmanlığının ve hizmetinin satın alınması vardır. Bu modelde başarı, müşterinin sorunu çok iyi tanımlaması ve danışmana doğru şekilde aktarabilmesi kadar danışmanın kapasitesinin çok iyi değerlendirilmesine de bağlıdır. Danışmanlığın işletmeye satın alınan herhangi bir ürün gibi kabul edildiği bu model, kısa süreli bir ilişkidir ve müşteri, danışmanın verdiği tavsiyeleri uygulamak durumundadır (Kayabaşı, 2009: 33; Kurt, 2008: 17).

### **1.4.2.4. Klinik Modeli**

İşletmedeki sorunların belirlenmesi ve çözümü için yönetici ve danışmanın birlikte çalıştığı ve çözüm sürecini de yine birlikte yürüttükleri bir modeldir. Bu nedenle, “İşbirlikçi” model olarak da isimlendirilir. Tedavi modeline çok benzemesine rağmen çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi konusunda danışman ve yöneticinin ortak sorumluluk alması ve süreci birlikte yürütmeleri, iki model arasındaki farktır (Erdost, 2002: 95; Serhatoğlu, 2002: 37).

### **1.4.2.5. Süreç Modeli**

Bu model de, klinik model gibi, işbirlikçi bir modeldir ve danışmanın yardım edici, müşterininse uzmanlığa katkı sağlayıcı rollerinde oldukları kabul edilir. Danışman, işletme süreçleri konusundaki uzmanlığı ile sorunu bilmeyen işletmeye çevresinde olanları anlaması, onlar üstüne düşünmesi, gerekeni yapması ve bu konulardaki yeteneklerini geliştirmesi için yardımcı olur. Böylece işletmenin, daha sonra karşılaştığı sorunları kendi başına teşhis edebileceğini ve çözebileceğini düşünür. Diğer modellerde olduğu gibi, karşılıklı güven ve sorunlar hakkında tartışmayı kolaylaştırıcı beceriler gerektirir (Erdost, 2002: 96; Tunalı, 1999: 78)).

Bir danışmanlık sürecinde danışmanlar, ya sistem ilişkilerine ya da insan ilişkilerine yönelik çalışırlar. Sistem ilişkilerine yönelik çalışan danışman, yönetimle ilişki kurarak tarafsız yardımcı rolü oynar ki bu bir sosyal değişme teknolojisidir. İnsan ilişkilerine yönelik çalışan danışmanlar ise kişi ve grup ilişkilerine önem verirler, göreve dönük değildirler ve işletme çalışanlarının sorunlarıyla ilgilendikleri için değişim uzmanı olarak adlandırılırlar. Özetle; göreve yönelmiş danışman işletme için sorunların çözümüne odaklanırken, değişim uzmanı ise sorunların çözümü için işletmeye odaklanır (Erdost, 2002: 96).

Süreç danışmanlığı, kişisel faaliyet ve süreçlerin işletme başarısı için önemli olduğunu ve teknik sorunların çözümüne, bu yolla yapılacak bir danışmanlıkla daha kolay ulaşılabileceğini içerir. Bu modelde danışman, işletmeyi hem başarının hem de olası bir başarısızlığın nedeni olarak görebilir. Danışman ve işletme, gücü de sorumluluğu da paylaşırlar.

Süreç danışmanlığının varsayımları şu şekildedir (Bumin, 1979: 68-69):

- Yöneticiler genellikle sorunları bilmezler ve teşhisi için danışman yardımını isterler.
- Yöneticiler, danışmandan ne tür bir yardım isteyecekleri konusunda bilgisizdirler ve danışman, öncelikle yöneticilere bu konuda eğitim vermelidir.
- Yöneticiler, işletmeyi sürekli bir gelişim içinde görmek isterler ancak neyi, nasıl geliştirecekleri konusunda danışman yardımına ihtiyaç duyarlar.
- Hiçbir işletme kusursuz değildir. İşletmeler, kusurlarını teşhis etmeyi öğrendikleri zaman daha etkin olurlar.
- Danışmanın doğru ve güvenilir öneriler sunabilmesi için işletme kültürünü çok iyi bilmesi gerekir. Bunun için, işletme kültürünü iyi bilen çalışanlarla beraber çalışması yararlı olur.
- İşletme, sorunlarını kendi başına teşhis etmeyi ve çözmeyi öğrenmelidir. Bunun için danışman, işletmeye yeni çözüm yollarını bulmak üzere düşünmeyi öğretmelidir. Kararlar, müşteriye aittir.
- Süreç danışmanı, sorunların teşhis edilmesi ve işletmeyle etkin ilişki kurma konularında uzman olmalıdır.

## BÖLÜM II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ

### 2.1. Danışmanlık Sürecinin Tanımı

Danışmanlık; bilgi sağlama, teşhis ve ölçüm araçlarının geliştirilmesi tarafından bakıldığında bir “bilim”; iletişim süreçleri, inanç ve değerlerin ifade edilmesi, sosyal ilişkiler tarafından bakınca da bir “sanat” olarak görülebilir. Her iki tarafın tek başına ağırlıklı olduğu bir danışmanlık sürecinde mutlaka bir şeyler eksik kalır. Sosyal ilişkileri ve duygusallığı kuvvetli ama bilimsel anlamda zayıf bir danışman gibi bilimsel olarak çok iyi ancak insanı ve onlarla ilişkiyi göz ardı edip sadece sistem ve teorilerle ilgilenen bir danışman da tam anlamıyla bir başarı yakalayamaz (Mulligan ve Barber, 1998: 66).

Danışmanın kişiliği, çevresiyle ilişkisi; bilimsel ve mesleki anlamda sahip olduğu özellikler kadar önemlidir. İkinin birlikte dengesini kurabildiği sürece danışmanlık hizmetinde kişisel ve mesleki başarı elde etmesi daha kolay ve kalıcı olur. Danışmanlık sürecinin en önemli aracı olan danışman-müşteri ilişkisi, aynı zamanda müşterinin süreçle ilgili en büyük memnuniyet ya da şikayet konusudur da. Bu nedenle, danışmanla-müşteri arasında kurulacak ilişkinin göz ardı edilmesi, süreç için yapılabilecek en önemli hatalardan biri olur (Mulligan ve Barber, 1998: 67). Müşterinin doğru danışmanla, danışmanın da kendisine uyan ve yardımcı olabileceği bir işle eşleşmesi, projenin başarısının temelidir (Kubr, 2010: 171).

#### 2.1.1. Danışmanlık Sürecinin Tanımı ve Özellikleri

Yönetim danışmanlığı süreci, işletmenin danışmanlık hizmetine ihtiyacı olduğuna karar vererek bir yönetim danışmanı ile irtibata geçmesiyle başlayan ve danışmanlık hizmetinin sona ermesiyle birlikte danışmanla işletme ilişkisinin kesilmesine kadar devam eden süreçtir. Bu dönem, danışmanın ve işletmenin mesleki hayatlarını doğrudan etkileyecek olduğundan her iki paydaş için de son derece önemlidir. Danışmanlık hizmetinin izleyeceği aşamaların belli olduğu bu süreçte danışman ve işletme yönetimi, sırası ve zamanlaması önceden belirlenmiş çalışmalar sırasında belli bir sistematığı takip ederler; aşamalar

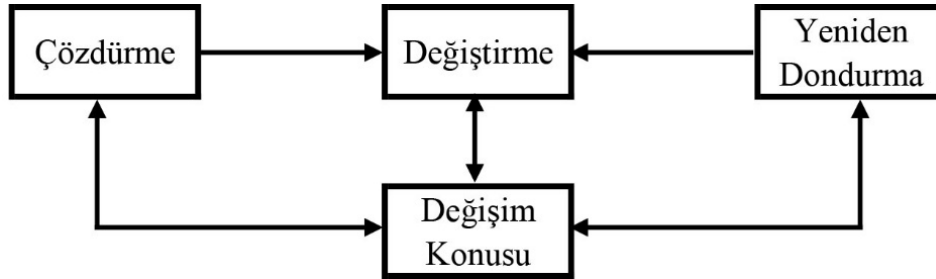
arasındaki geçişlerde mantık ve eş zaman kullanarak uyum ve işbirliği içinde, doğru ve yararlı bir sonuca ulaşılmasını sağlayabilirler (Ertan, 2006: 51; Kubr, 2010: 44).

### 2.1.2. Danışmanlık Sürecinin Aşamaları

Çeşitli yazarlar tarafından farklı aşamalarla literatüre kazandırılmış danışmanlık süreci modelleri, genellikle Kurt Lewin'in belirlediği üçlü aşamayı temel alarak geliştirilmiştir (Erdost, 2002: 116; Ertan, 2006: 53; Koçel, 2015: 794-795). Aşama sayılarının değişmesinin nedeni, bazı yazarların bazı aşamaları birbirinin içinde ya da bazı aşamaları birkaç aşama şeklinde göstermelerindedir. "Çözdürme-Değişim-Yeniden dondurma" şeklinde üç aşamaya sahip genel değişim modelinin aşamaları kısaca şöyledir (Erdost, 2002: 116; Koçel, 2015: 794-796):

- *Çözdürme*: Değiştirilecek değişkenlerin mevcut durumları bozular. Değişime karşı olanlar, değişimin getireceği yenilikler anlatılarak ikna edilir.
- *Değişim*: Çözdürülmüş değişkenlere yeni şekil verilir; değişime ya da gerekli ortama ulaşılır.
- *Yeniden dondurma*: Şekillendirilen değişkenler, yeni halleriyle yeniden dondurulur. Yeni durum, eski duruma dönmeyi engelleyecek şekilde süreklilik kazanmış olur.

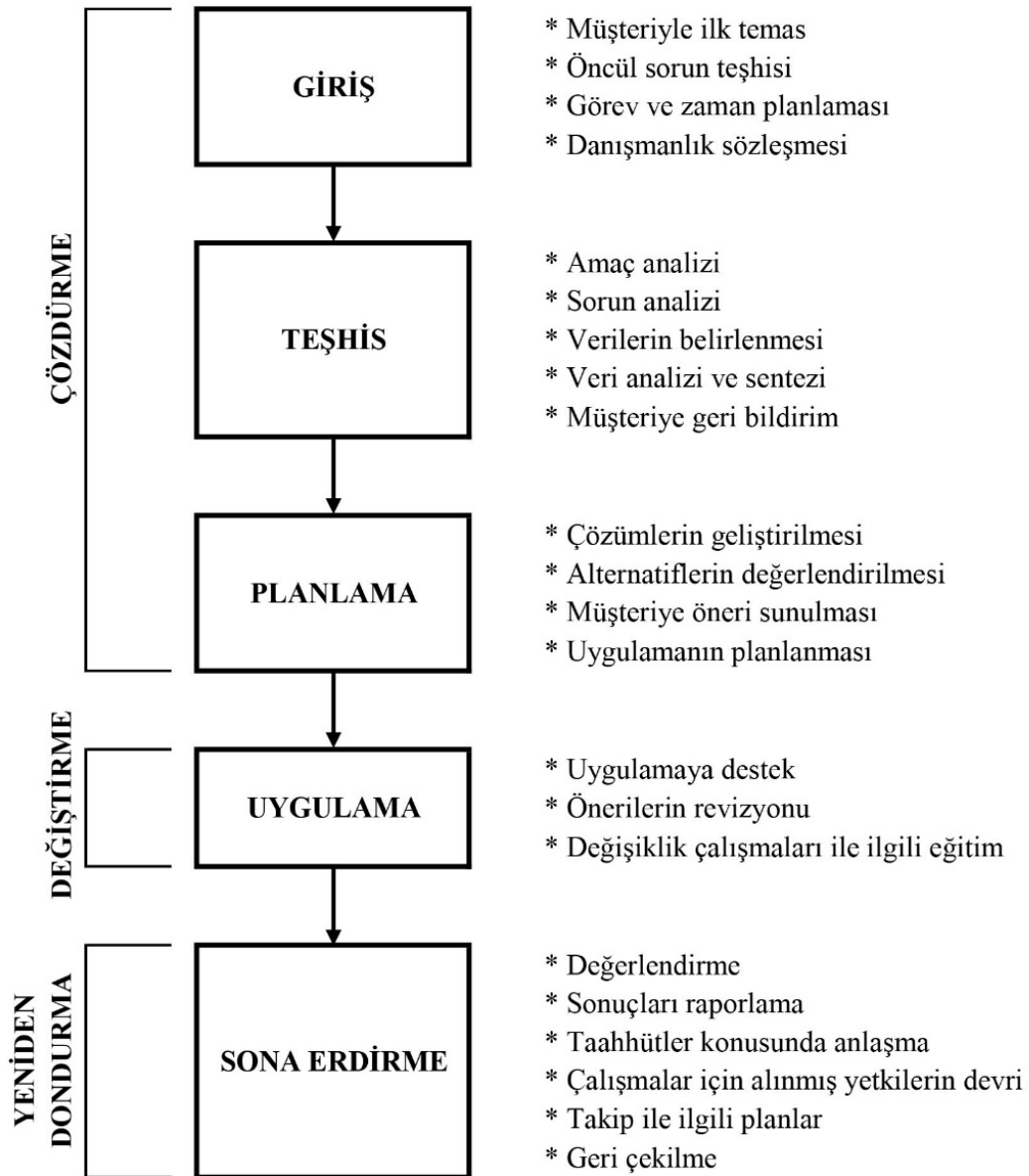
### Şekil 3. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Örgütsel Değişim Modeli



**Kaynak:** (Koçel, 2015: 796)

Yapılacak her değişiklik işlemine bire bir uyacak genel bir model yoktur ancak beş aşamalı bir model (Şekil 4), danışmanın böyle bir süreçte yapacaklarını göstermeye yeterli olacaktır. Uygulama sırasında bazı aşamalar atlanabilirken bazı aşamalar da birbirinin içinde yer alabilir ya da birbirlerine göre yerlerinde değişiklikler olabilir (Kubr, 2010: 45):

**Şekil 4. Beş Aşamalı Örgütsel Değişim Modeli**



**Kaynak:** (Kubr, 2010: 45)

## 2.2. Etkin Yönetim Danışmanlığının Aşamaları

İşletmelerin danışmanlık hizmeti kullanmalarının çeşitli nedenleri vardır:

- Çözülecek bir sorun,
- Tamamlanacak bir eksiklik,
- Tarafsız bir bakış açısı ile değerlendirme,
- Olmayan bir uzmanlık dalında destek,
- Az bulunur bir uzmanlıkta geçici süreli istihdam,
- Organizasyon yapısında değişiklik,
- Makine-ekipman değişikliği,
- Günün koşullarına adaptasyon.

Çeşitli nedenlere bağlı olarak danışmanlık hizmeti almaları ile işletmelerde ciddi değişikliklerin olacağı çok açıktır (Ertan, 2006: 51; Serhatoğlu, 2002: 15). Bu nedenle, danışmanlık sürecinin çok iyi planlanması; sistematığının, yönteminin, modelinin amaca uygun olarak kurulması ve bu planlamaya göre başlangıcından bitişine kadar verilecek hizmetin aşamalandırılması gerekir. Bu da değişimin en önemli adımıdır ve çalışmaların bir düzen içinde yürütülmesini sağlar (Kubr, 2010: 45).

### 2.2.1. Giriş: Ön Çalışma

İşletme içindeki sorunların sahip olunan koşullarla çözülemeyeceği anlaşıldığında yöneticiler, bir danışmanın yardımına başvurmayı düşünürler ve kendilerine yardım edebilecek yetilere sahip bir danışmanla ön görüşme yaparak süreci başlatırlar. Yapılan toplantılarda yöneticilerle danışman, işletmeyi tanımak, sorunları ve yapılabilecekleri belirlemek için detaylı bir çalışma yaparlar. Bu sırada taraflar, birlikte ve karşılıklı güven içinde çalışıp çalışamayacaklarını da anlarlar (Serhatoğlu, 2002: 17). Çalışmaya karar verildiği takdirde yönetim danışmanı, tüm danışmanlık süreci ile ilgili detaylı bir teklif hazırlayarak işletme yönetimine sunar. Yönetimin bu teklifi kabul etmesi durumunda taraflar arasında bir sözleşme<sup>9</sup> imzalanarak danışmanlık hizmet süreci resmen başlamış olur (Erdost, 2002: 118).

---

<sup>9</sup> Detaylı bir teklif ve sözleşme örneği **EK 1**'dedir.

Bu aşama, sonrasındaki tüm aşamaların başlangıcı ve temelidir; daha sonra gerçekleşecek her türlü faaliyetin sağlıklı olarak yürütülmesi, burada atılacak adımlara bağlıdır (Ertan, 2006: 55). Bu nedenle, amaçları işletmenin sorunlarının kalıcı olarak çözülmesi ve verimliliğinin artırılması olan taraflar, bu dönemi çok iyi değerlendirerek birbirlerinden beklentilerini net olarak belirtmeli ve yapılacak çalışmaların kavramsal alt yapısını ve aralarındaki ilişkiyi sağlam bir zemine oturmalarıdır (Kubr, 2010: 46; Tunalı, 1999: 51).

### **2.2.2. Teşhis: Sorunların ve Hedeflerin Tanımlanması**

Teşhis aşaması, danışman ve işletmenin birlikte çalışmaya karar vererek sözleşme imzalamasından sonraki aşamadır. İlk iş olarak, doğru tanımlanabilmesi için sorunun detaylı bir analizi yapılır ve böylece, bundan sonraki adımlar, bu analiz sonuçlarına göre ve doğru şekilde atılabilir (Erdost, 2002: 130). Yapılacak değişimle amaçlanan hedefin ve çalışmada kullanılacak yöntemlerle kaynakların belirlenmesi, elde edilecek bulguların analizi ve belirli zamanlarda müşteri ile yapılacak değerlendirme toplantıları da bu aşamanın adımlarındandır. Kurallara göre bu aşamada sadece teşhis için çalışılması, çözüme yönelik harekete geçilmemesi gerekirken (çünkü uygulama, bir sonraki aşamadır) iki aşama arasında net sınırların olmaması nedeniyle zaman zaman danışmanların iki aşamayı bir arada uyguladıkları görülebilmektedir (Çitil, 1997: 22-23).

İşletmenin ihtiyacı olan asıl değişiklerin (teknolojik, organizasyonel, psikolojik, bilgi vb.), öncelik sıralaması, sistemler arasındaki ilişkiler, işletme çalışanlarının değişime bakışları, karşı çıkanlar varsa onların ikna edilme yolları gibi soruların cevapları, daha doğru ve sağlam bir teşhis aşamasına yardımcı olacaktır (Çitil, 1997: 23; Kubr, 2010: 46). Danışmanın işletme ve çalışanlarıyla empati kurarak çalışması, işletme kültürünü ve çalışma şeklini daha rahat anlamasını, çalışanların değişimi kolayca kabullenerek süreç içinde yer almak istemelerini ve dolayısıyla, yapılan işin başarılı olmasını sağlayacaktır (Ertan, 2006: 55; Kubr, 2010: 47). Aynı şekilde, değişimle ulaşılmak istenen amaçların doğru ve net olarak belirlenmesi de kararlı adımlarla ilerlenecek ve sonunda başarılı olunacak bir sürecin garantisi olacaktır.

Çözümlenecek sorunlarla ilgili veri; mülakat, anket, gözlem gibi yöntemlerin yardımıyla toplanan çalışanların duygu ve düşünceleri, müşterilerden gelen geri bildirimler

ve işletme kayıtlarından elde edilen bilgilerden oluşur (Ertan, 2006:56; Ertüz, 2002: 72). İşletmenin elindeki bilgileri danışmanla dürüstçe paylaşması, danışmanlık sürecinin başarısı ile birlikte para ve zaman kazancını ve gerçek sorunların belirlenmesini de sağlayacaktır (Ertüz, 2002: 72). Bu nedenle, işletme ve danışman arasında güvene dayalı bir işbirliği ve güç birliğinin oluşmasında yarar vardır (Çitil, 1997: 23). Toplanan bilgilerin sorunun belirlenmesi konusunda yetersiz kalması durumunda çalışmanın verimli olması için yeni bilgiler toplanmalı, gereğinden fazla toplanmış bilgilerden ise gerekmeyenler elenmelidir (Ertüz, 2002: 72).

Çalışmalar sürerken belli zamanlarda işletme yetkilileri ile yapılan değerlendirme toplantılarında sorunların kaynakları, çözüm yolları, toplanan bilgilerin güncelliği gibi konular detaylı olarak ele alınır; gerekiyorsa geriye dönük aşamalarda yeniden çalışma, sonraki aşamaların adımlarında, yöntemlerde ve hatta danışmanlık hizmet sözleşmesinde değişiklikler söz konusu olabilir (Çitil, 1997: 56; Ertüz, 2002: 73).

### **2.2.3. Planlama: Ortak Program Geliştirme**

Bu aşamada, teşhis aşamasında toplanan verilerle ortaya çıkarılan sorunun çözümü için kullanılacak yöntem ve yollar belirlenir. Danışman, daha önceki çalışmalarından edindiği deneyimler ve dışarıdan bakan tarafsız bir göz olması nedeniyle, işletme yöneticileriyle birlikte çalışmalar yapar ve sonunda değişimin amacına ve sorunun çözümlenmesi için izlenecek yola karar verilir (Çitil, 1997: 24; Ertan, 2006:56; Ertüz, 2002: 73-74). Bu yol, işletmenin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanacak alternatifli çözüm yolları arasından işletmeye en uygun olanı olarak seçilir.

Her işletmede görülmesi mümkün olan çalışanların değişime karşı direncini kırmak için geliştirilen stratejiler doğrultusunda detaylı olarak hazırlanacak uygulama planı, çalışmaların başarıyla sonuçlanması için tüm çalışanların desteğini almak üzere işletmenin ilgili tüm birimlerine anlatılır (Kubr, 2010: 47). Danışman, hizmet sürecinin takvimlenmiş günlerinde işinin başında olsa da projeyi asıl devam ettirecek kişiler işletme çalışanlarıdır; dolayısıyla bu çalışanların, sürecin pratik yönü konusunda eğitilmesi gerekmektedir (Ertüz, 2002: 74).



#### 2.2.4. Uygulama: Destek Amaçlı Aktif Görev Alma

Uygulama aşaması, daha önceki safhalarda üzerinde çalışılıp işletmenin ihtiyacına ya da isteğine göre hazırlanan planlar çerçevesinde harekete geçilen ve bazı bölümler ya da tüm işletme işlevleri ile ilgili gerçek değişimin olduğu aşamadır. Danışmanın bu aşamadan önce yaptığı çalışmaların sonucu gerçekten ikna edici derecede iyiye, uygulamanın yapılacağı alanın büyüklüğünden bağımsız olarak yapılacak tüm uygulamalar çok kolay olacaktır (Stroh & Johnson, 2006).

Uygulama aşamasının “en büyük aktörleri”, her kademedeki işletme çalışanlarıdır. Çünkü işi fiilen yapacak olanlar, onlardır; danışmanın görevi ise yol gösterici ve gözetleyici olmak, gerektiğinde müdahale ederek yanlış uygulamaları engellemektir. İlk iş olarak danışman, işletme çalışanlarını uygulama hakkında bilgilendirerek olası karşı çıkmaları bertaraf eder ve birlikte çalışmanın yollarını sağlamlaştırır. Daha önceki çalışmalara alınmamış kişiler de uygulamaya dahil edilerek, fikirleri sorulmuş ve projede sorumluluk sahibi olmaları sağlanmış olur (Çitil, 1997; Erdost, 2002). Böylece çalışanlar, danışmana ve projeye güven duyarak sahiplenirler ve karşı çıkmazlar. Dolayısıyla, projenin başarılı olmasının önündeki en büyük engellerden biri ortadan kalkmış olur.

Uygulama boyunca belli zamanlarda, projede sorumlu olan tüm tarafların (işletme tarafında sorumlu yöneticiler ve danışmanlık tarafında sorumlu danışmanlar) bir araya geldiği rutin değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantılarda, o zamana kadar yapılan işlerle planlarda yapılacağı belirtilen işler, zaman çizelgesine göre karşılaştırılır; herhangi bir sorun meydana gelmişse, ilerlemeden çözümü yönünde atılacak adımlar kararlaştırılır ve gerekli önlemler alınır; hedef yolunda nerede bulunduğu işaretlenerek sonrasının planları gözden geçirilir.

Proje sonunda, yapılan değişikliklerin kalıcı olması ve yararının devam etmesi isteniyorsa, eskiden yapılanların unutulup yeni düzenlemenin yerleştirilmesi gerekir. Bunun için, eskiden kullanılan ve proje kapsamında değiştirilen çizelgelerin, çizimlerin, formların, dosyalama sistemlerinin vb. tümüyle ortadan kaldırılarak yerlerine yenilerinin sabitlenmesi çözüm olacaktır. Yeni belirlenen ve uygulama sonucunda sisteme yararlı olduğu ispatlanan standartlar, yöntemler ve sistemlerin bozulmasını önlemek, danışman henüz işletmedeyken başlayıp sonrasında da devam edecek bir kontrol sisteminin kurulmasıyla mümkündür (Kubr, 2010: 265-266).

Bu aşamada karşılaşılabilecek sorunların nedenleri ve çözümleri; danışmanın ve işletmenin yapısı, danışmanlık hizmet sözleşmesinin kapsamı, daha önceki aşamalarda yaşanan ancak çözülmemiş sorunların devam etmesi, uygulamada aktif rol alacak çalışanların uygunluğu vb. gibi çeşitli özelliklere bağlı olarak farklılık gösterebilir (Tunalı, 1999).

- Planlama sürecinin sonunda, danışmanın hazırladığı öneriler işletme tarafından kabul edilmeyebilir. Bu durum, daha önceki aşamalarda danışman ve işletme tarafının yaptığı çalışmaların verimsiz olduğunu ya da yanlış yönetildiğini gösterir (Kubr, 2010). Anlaşmazlık konusu olan noktalar azsa, düzeltilebilecek gibiyse ya da danışman-işletme arasında gerginliğe neden olmamışsa, zaman kaybı göze alınarak üzerinde düzenlemeler yapılabilir ya da konu tamamen kapatılabilir ki her iki durum da danışman hakkında olumsuz görüşe neden olabilir.
- Danışman tüm çalışmaları bu noktaya kadar getirir, yapılan planları işletmeye sunar ve işletme bundan sonrasını kendi olanaklarıyla devam ettirecek olabilir. Gerçekte danışmanın görevi bitmiş gibi görünse de yapılan planların uygulanması sonucunda, kimden kaynaklanırsa kaynaklansın, meydana gelebilecek tüm hatalardan danışmanın sorumlu tutulma olasılığı yüksektir. Bu nedenle danışmanın, görevli olacak herkesin işin detaylarını iyi anladığından ve gereğince yerine getireceğinden emin olması gerekir ki bu konuda yapacağı yol gösterme, teşvik etme, eğitim verme gibi düzenlemeler için ücretsiz çalışmayı göze alması bile söz konusu olabilir (Ertüz, 2002).
- Danışmanın normalin üstünde iddialı olması ve çözüm önerilerini bu doğrultuda oluşturması, işletmenin danışmandan “mucize” beklemesi ya da uygulamanın asıl sorumlusu olan işletme çalışanlarının kapasitesi gibi nedenlerden dolayı gerçekçi çözümlerden uzak planların başarıyla uygulanması olanaksızdır (Kubr, 2010).
- Uygulama aşamasında, planlama sırasında öngörülemeyen sorunlar ya da planlama hataları ortaya çıkabilir. Bu nedenle, uygulama sırasında bazı güncellemeler yapmak gerekebilir. Uygulamanın iyi izlenmesi, duruma yerinde ve zamanında müdahale edilerek gerekli düzenlemelerin yapılması için danışmanın projeyi iyi yönetebilmesi çok önemlidir (Kubr, 2010).
- Danışmanlık sözleşmesinde danışman ve işletme arasında yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde kapsamın iyi belirlenmesi, tanımlamaların net yapılması

(örneğin; “uygulama”, “çıkıtı”, “değerlendirme” vb. gibi terimler), beklentilerin ve sözlerin gerçek çözümler getirecek şekilde belirtilmesi, uygulamanın başarısında etkili rol oynayacaktır (Kubr, 2010).

### **2.2.5. Sona Erdirme: Değerlendirme, Raporlama ve Geri Çekilme**

Proje başında yapılan görüşmelerde ve imzalanan sözleşmede bitişin hangi koşullar altında olacağını net bir şekilde belirlenmiş olması, süreç boyunca ya da sonunda yaşanması muhtemel sorunları önleyecektir (Ertan, 2006: 57). Danışmanlık hizmetinin profesyonelce yapılması kadar bitişinin de profesyonelce olması önemlidir. Danışman müşterisine, tüm süreci kapsayan ve bitiş sonrası için önerilerinin de olduğu kapsamlı bir sonuç raporu hazırlar. Bu raporla birlikte, her iki taraf arasında sürecin tüm parçalarının detaylıca değerlendirildiği ve verilen tüm sözlerin yerine getirildiği görülmeli ve kayıt altına alınmalıdır (Kubr, 2010: 48).

İşin bitimiyle birlikte danışman-müşteri ilişkisinin de bitmesi gerekir. Bu noktada önemli olan, her iki tarafın karşılıklı saygı çerçevesinde ve memnuniyetle işi sonlandırmalarıdır. Her projenin, gelecek başka projeler için referans olduğu unutulmamalıdır (Kubr, 2010: 269). Danışmanlık sürecinin başarıyla sonuçlanmış sayılabilmesi için, başlangıcından uygulama sonuna kadar her aşamasının amaçlarını gerçekleştirmiş ve müşterinin, sorunlarıyla baş edebilecek ve gelecekteki olası sorunları da kendi başına çözebilecek seviyeye getirilmiş olması gerekir (Kayabaşı, 2009: 24).

Planlanan süreç tamamlanıp proje sona erdiğinde, müşterinin iki farklı şekilde devam etme isteği olabilir; her iki durumda da danışmanın profesyonelce davranması gerekir (Kubr, 2010: 269-270):

- Olması hedeflenen ve beklenen şekilde müşteri, o andan sonrasında kendi başına devam etmek isteyebilir. Bu durumda danışmanın projeyi uzatma konusunda ısrarcı olmaması gerekir; çünkü hem profesyonelce değildir hem de danışmanın imajını ciddi bir şekilde zedeler.
- İşletme, danışman eşliğinde çalışmaya alışmış olabilir ve bunu devam ettirmek isteyebilir. Günün koşullarına göre, karşılıklı görüşmelerle bir süre daha devam etme kararı alınabilir; ancak çok fazla uzaması, işletmeyi danışmana bağlı kılma riski taşır.

## **BÖLÜM III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ YERİ**

### **3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine Göre Danışmanlık Alanları**

Sanayi Devriminin en büyük göstergesi olan fabrikalardaki çalışma koşulları, insandan çok üretimi ön plana almaktaydı. Çok düşük ücretlerle ve ağır koşullarda çalışan insanların ihtiyaçları göz ardı edilmekteydi. Endüstri psikologları E. Mayo, F.J. Roethlisberger ve W.J. Dickson tarafından 1927-1932 yılları arasında yapılan ve Hawthorne Etkisi olarak isimlendirilen deneyler sonucunda çalışanların;

- Salt “ekonomik insan” olmadıkları,
- İyi maaş ve çalışma koşullarının yanı sıra “insan” olarak fark edilmeye,
- İlgi görmeye, işletme için yararlı insanlar olduklarının düşünülmesine ihtiyaç duydukları ve bu şekilde daha verimli çalıştıkları netleşmiş;
- Grup dinamiklerinde “gözlenmenin” ve “birey olarak algılanıp önemsenmenin” merkezde yer aldığı grup psikolojisi kavramı ortaya çıkmıştır.<sup>10</sup>

Böylece insan “sosyal psikolojik” bir varlık olarak kabul edilmiş, günümüze kadar geçen süre içinde işletmelerde insana verilen değer artmış, ilgili konularda gelişmeler kaydedilmiş ve sonunda işletmelerin en değerli varlıklarının insan olduğuna karar verilerek “İnsan Kaynakları” yaklaşımı benimsenmiştir (Ağın, 2017: 1/10).

20. yüzyılın başlarında, sanayileşmenin merkezi olan ülkelerde ilk kez “personel yönetimi” söylemi başlamış ve 1913’te İngiltere’de kurulan Institute of Labor Management (Çalışma Yönetimi Kurumu) ile meslektaşının ilk adımı atılmıştır. Ancak İngiltere’deki iş ilişkileri sisteminin merkezinde yer alan karşıtlık ve çoğulculuk ve aynı dönemde atağa kalkan Almanya sanayisindeki teknik ve idari görüşler arasındaki farklılıklar nedeniyle personel yönetimi mesleğinin pratiği ABD’de oluşmuştur (Ercek, 2004: 136). İşletmelerin yönetsel gelişimini inceleyen örgüt kuramı, örgütsel davranış ve stratejik yönetim çalışmaları, çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisini merkez alan personel yönetimi

---

<sup>10</sup> Vikipedi Özgür Ansiklopedi. Nisan 2017. <[https://tr.wikipedia.org/wiki/Hawthorne\\_etkisi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_etkisi)>.

söyleminin gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Ercek, 2004: 137). Zaman içinde meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve yasal değişiklikler nedeniyle personel yönetimi mesleğinin gelişimi ve iş hayatının vazgeçilmezi haline gelmesi sonucunda “personel yönetimi” söylemi yerini “insan kaynakları yönetimi” başlığına bırakmıştır. 20. yüzyılın sonlarında meydana gelen yönetsel değişimler ile birlikte insan kaynakları yönetimi, stratejik bir konum almaya başlamıştır (Ercek, 2004: 137)

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin ana hedeflerine varabilmesi için gereken personelin işe alınması, yetiştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, sağlık ve sosyal güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gibi konularla ilgilidir ve çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri doğrultusunda işletmeye katkılarını artırmaya ve iş yaşamının kalitesini yükseltmeye çalışır (Serhatoğlu, 2002: 39). İnsan kaynakları stratejileri, uzun vadeli ve işletmenin stratejik planları ile bütünlük içinde olarak işletmenin geleceği üzerinde söz hakkı sahibidir (Çitil, 1997: 50). Günümüz işletmelerinin en önemli stratejik hedeflerinden biri ise, bünyelerindeki insan gücü varlığı ile piyasalarda rekabet avantajı elde etmektir (Kayabaşı, 2009: 40).

İşletmelerin genel sorunları olan verimlilik, maliyet, işgücü olumsuzlukları vb. insan kaynakları işlevlerinin sorumluluk ve uygulama alanlarına girmektedir ve işletmenin genel durumunu doğrudan ilgilendirmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması, işletmenin genel yönetim stratejilerine uyumlu olmasına bağlıdır (Kayabaşı, 2009: 40).

Piyasalardaki rekabet koşulları işletmeleri diğerlerinden farklı olmaya yönelttiğinde işgücünün önemi daha çok belli olmaktadır. Farklılık yaratıp işletmeyi öne çıkarması için bu işgücünün başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Bu noktada, genel geçerliği olan kural ve uygulamaların yanı sıra çalışanların kültürel özelliklerini, işletme kültürünü ve işletmenin içinde bulunduğu bölgenin değerlerini de dikkate almak gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ve danışmanlarının bu konuda başarılı olabilmelerinin temelinde, sahip olmaları gereken kişisel ve mesleki özellikleri vardır (Kayabaşı, 2009: 40; Serhatoğlu, 2002: 43).

İşletmede danışmanlığa başlayarak detaylı durum değerlendirmesi yapan bir yönetim danışmanı, bu değerlendirmenin sonucunda insan kaynakları yönetiminin geliştirilmeye ihtiyacı olan işlevlerini, çözüm önerileri ile birlikte ortaya koyar. Değerlendirme sonucunda, işletmenin iş geliştirme stratejileri ile personel eğitimi arasındaki bağlarda kopuklukların olduğu gibi ciddi sorunların ortaya çıkması da olasıdır. Sonucun boyutuna bağlı olmaksızın,

ortaya çıkarılan olumsuzlukların düzeltilmesi için gerekli değişikliklerin planlanması ve uygulanması konusunda işletme ile danışman arasında anlaşmaya varıldıktan sonra danışman, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları üzerinde detaylı olarak çalışmaya başlar (Kubr, 2010: 412).

### **3.1.1. İşgücü Planlama**

İşgücü planlamasının amacı; işletmenin doğru zamanda, doğru yerde, doğru sayıda, doğru işgücüne sahip olmasının sağlanmasıdır. Birçok işletme, büyük bir sorunla karşılaşana ve acil durum alarmı verene kadar bunun önemini fark edemez; ancak böyle bir durumda yönetim danışmanına başvurduğunda, işletmenin stratejik planlamasıyla uyumlu ve onun bir parçası olarak devreye alınmış işgücü planlamasının ne kadar önemli ve işletme için avantajlı olduğunu anlar (Kubr, 2010: 412).

Bir başka deyişle; işletmede görevlendirilecek işgücünün nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlanması ve sağlanan işgücünün verimli olarak çalıştırılması için yapılan planlama çalışmasıdır. Gerekli nitelik ve nicelikte işgücünün sayı sınırı ya da istenilen zamanda hemen bulunamayışı gibi nedenlerle işletmeler, geleceklerini kontrol altında tutmak ve işleyişlerinin kesintiye uğramadan devam etmesi için işgücü planlaması yapmaktadırlar (Serhatoğlu, 2002: 52).

Bir işletmede, istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, türde ve sayıda işgücünün hazır bulundurulması ve bu işgücü ile söz konusu işin ekonomik anlamda en uygun koşullarla yapılması olarak da tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, işgücü planlamasının yer, zaman, tür ve sayı gibi değişkenleri vardır ve bu değişkenlerin doğru değerlendirilmesi ve cevaplandırılması durumunda o işgücünün işletme için yararı söz konusudur. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ise, işgücü planlaması için yapılacak çalışmaların kalitesi ve doğruluğu ile mümkün olabilir (Çitil, 1997: 58).

İşgücü planlaması; gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi, karşılanması ve işletme içindeki pozisyonların hangilerinin, ne şekilde doldurulacağı konularında karar verilmesi, atılması gereken adımların belirlenmesi ya da iç ve dış işgücü arzıyla, işletmenin belirli bir zaman için öngördüğü işgücü açığının eşleştirilmesidir (Ağın, 2017: 3/6).

İşletmelerde işgücü planlaması yapılırken şu aşamalar takip edilir (Serhatoğlu, 2002: 53):

- İşgücü kaynaklarının amaçları ve analizleri yapılır.
- Mevcut işgücü envanteri hazırlanarak, işletmede çalışmakta olan iş görenlerin sayısı, özellikleri, yetenekleri ve verimli oldukları gerçek çalışma zamanına ait bilgiler toplanır.
- Sektördeki ve işletme içindeki yeniliklere, gelişmelere ve büyümeye bağlı olarak gelecekte ihtiyaç duyulabilecek ek işgücü tahmininde bulunulur.

İşgücü planlamasında iki yaklaşım vardır (Çitil, 1997: 58):

*İşgücü planlamasını işletme yapısı ve yönetim geliştirilmesi ile bağdaştıran yaklaşıma* göre planlama; içinde işletmenin yapısı, iş görenin yetki ve sorumlulukları bulunan ve hem şimdiki hem de ileride ihtiyaç duyulabilecek işgücü yapısının bilgisini verebilen bir organizasyon şemasının yapılmasıyla başlar.

*İşgücü planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşıma;* işgücü çalıştırılması konusundaki devlet politikaları ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ile ülkenin kalkınması ve ulusal gelirin artması arasındaki doğrusal bağlantı düşünüldüğünde, işgücü kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak etkisinin önemi de ortaya çıkar. Bu nedenle, işgücü kaynaklarının eğitilmesi ile sağlık ve gelecek güvenliği koşullarının düzenlenmesi, makro planlamanın konusu içinde yer alır. Mikro düzeyde düşünüldüğünde ise işgücü planlaması çalışmaları şu şekilde detaylandırılmaktadır (Çitil, 1997: 59-60):

- *İşgücü gereksiniminin planlanması;* işgücü planlaması çalışmalarının hareket noktasıdır ve gelecekte yapılacak bir işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirleyip, işi yapacak özellikteki işgücü sayısını belirlemektir.

- *İşgücü sağlanmasının planlanması;* gerekli olacak işgücünün iç kaynaklardan mı dış kaynaklardan mı temin edileceğinin kararıdır. İşletme, bu konuda kendi politikalarına göre hareket eder.

- *İşgücü geliştirilmesinin planlanması;* işletmelerdeki kariyer planlaması konusuyla ilişkili bir konudur. Buna ek olarak, çalıştırılan işgücünün verimli çalışabilmesi için iş bilgisini ve görgüsünü artırmak ve işletme hedef ve amaçlarına uygun bilgi ve donanıma sahip olmalarını sağlamak gereklidir.

- *İşgücü yetiştirilmesinin planlanması;* “adama göre iş” yerine “işe göre adam” seçip yerleştirilmesi prensibi ile hareket eden işletmelerin, öncelikli olarak hangi işler için işgücü

yetiştirilmesinin gerekli olduğunu ve sonra da o işleri yapacak işgücünün sahip olması gereken özelliklerin neler olacağını belirlemesidir.

- *İşgücü çıkarılmasının planlanması*; kendinden beklenen katkıyı sağlayamaması, işletmenin işlerinin kötüye gitmesi ya da küçülmek istemesi gibi durumlarda hangi iş görenlerin işten çıkarılacağı, sayısı ve bu durumun işletmeye etkilerinin ne olacağı konularının belirlenip planlanmasıdır.

**İşgücü planlamasında danışmanlıktan yararlanma:** İşgücü planlaması başta olmak üzere tüm planlama faaliyetleri işletmeler için çok önemlidir; ancak genellikle geleneksel yöntemlerle yapıldıkları için zaman zaman bir takım sıkıntılarla karşılaşılmasına neden olurlar (Serhatoğlu, 2002: 54).

Danışman, işletmeye analitik planlama teknikleri ile hizmet verir. Plan yapımı ve uygulaması sırasında çalışmaların izlenmesini kolaylaştırmak için onların anlayacakları yöntemlere ağırlık vererek plan özetlerinin hazırlanmasını, uygulama durumunu gösterir çizelgelerin düzenlenmesini ve planlama çalışmaları için uygun bir ortamın hazırlanmasını sağlar (Serhatoğlu, 2002: 55).

İş yaşamındaki hızlı değişim, ücretlerdeki sürekli artış eğilimi, yönetim sorumluluklarının giderek karmaşıklaşması, kurumsallaşarak büyüme isteği gibi gelişmeler nedeniyle yönetici seviyesindeki işgücü planlaması, gittikçe daha önemli ve daha kritik bir karar ve çalışma alanı olmaktadır (Çitil, 1997: 62).

Yönetim danışmanı, özellikle yönetici seviyesinde planlama yaparken, aşağıdaki konuları dikkate alır (Çitil, 1997: 62):

- İşletmenin stratejik amaç ve planları çerçevesinde yönetici ihtiyaçlarının türü, sayısı ve özelliklerinin belirlenmesi için tahmin çalışmaları,
- Potansiyel yöneticilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi esas ve usullerinin belirlenmesi ve dokümanite edilmesi,
- İşletme genelindeki mevcut yönetici envanterinin hazırlanması,
- Mevcut yöneticilerin, geleceğe yönelik olarak öngörülen “yönetici işgören” ihtiyaçlarını karşılama potansiyellerinin belirlenmesi,
- Mevcut ve orta vadeli dönem için yönetici ihtiyaç raporunun hazırlanması,
- Yedek yönetici geliştirme çalışmasının yapılması,
- İç ve dış işgücü kaynakları değerlendirilerek, mevcut ve geleceğe yönelik “yönetici işgören” açığını kapatma planlamasının yapılması.



### 3.1.2. İşgücü Seçme ve Yerleştirme

İşgücü seçim süreci; eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesiyle son bulan bir dizi özel uygulamayı kapsar. Süreç içinde bulunan hazırlık aşamasında, işletmenin işgücü politikası tespit edilir, iş analizi yapılır ve buna bağlı olarak iş gerekleri belirlenir (Serhatoğlu, 2002: 45).

İş-işgören uyumu, işin etkili ve verimli yapılabilmesi açısından çok önemlidir. İşgücü seçiminde iç kaynaktan yararlanılmadığı durumlarda dış kaynaklara başvurulur. Bir araya toplanan başvurularla bir aday havuzu oluşur (Kayabaşı, 2009: 45).

**İşgücü seçme ve yerleştirme sürecinde danışmanlıktan yararlanma:** İşletmeler, yönetim danışmanlarından, bünyelerindeki her mevki için işe alım ve seçim konusunda yardım talebinde bulunabilirler; çünkü işletmeler için doğru kişinin işe alımı son derece önemlidir ve gereğince yapıldığında başka bir takım sorunlar daha rahat çözümlenebilir (Kubr, 2010: 413).

İşgücü seçme ve yerleştirme çalışması, işletmenin talep ettiği pozisyonlar ya da yönetim danışmanı tarafından yapılan çalışma sonucunda işletmeye yararı olacağına inanılarak açılan yeni pozisyonlar için işgücü ihtiyacının giderilmesi amacıyla yönetim danışmanı ile işletme arasındaki işbirliği çalışmasıdır. İhtiyaç duyulan işgücü dış kaynaklardan karşılanmak istenirse, bunun bir yolu da dış danışmanlara başvurmaktır. Türkiye’de bu yolu tercih eden işletmelerin sayısı zaman içinde artış göstermiştir ve bu yöntemin birçok avantajı vardır. Öncelikle, danışmanın insan kaynağı havuzunda çeşitli özelliklere sahip ve oldukça fazla sayıda aday vardır. Buna ek olarak, nitelikli işgücü adayları da danışman aracılığıyla yapılan işe yerleştirme çalışmalarına daha çok güvenmekte ve başvurularını danışmana yapmayı tercih etmektedirler (Çitil, 1997: 68).

Üst düzey yönetici bulma hizmeti (head hunting=kafa avcılığı), bu konuda uzmanlaşmış danışmanlık firmaları ya da danışmanlar tarafından verilen özel bir hizmettir ve sırasıyla aşağıdaki adımları içerir (Kubr, 2010: 413):

- Uygun aday için kaynakları araştırma,
- Doldurulacak işin analizinde ve uygun adayın belirlenmesinde müşteriye yardım etme,
- Adayların araştırılması,
- Görüşme amacı ve iş ilgilerini belirlemek için adaylarla bağlantı kurma,
- Değerlendirme ve adayların ön seçimi,

- Ön seçimden geçmiş adaylara müşteri ile görüşme ayarlama,
- Seçilmiş aday ve müşteri ile takip eden bağlantıları kurma.

İşletmenin ihtiyacı olan işgücünü bulmak ve yerleştirmek için anlaşma yapan danışmanın izleyeceği süreç aşağıdaki gibidir (Çitil, 1997: 68):

- İşletme, danışmana, ihtiyaç duyulan pozisyon ve işgücü ile ilgili özellikleri net olarak ortaya koyan detaylı bir tanımlama yapmalıdır.
- Yapılan bu tanımlamaya göre danışman, kendi portföyünde uygun bir aday olup olmadığını araştırır. Portföy içinde istenilen özelliklerde aday bulunamazsa, ilan vererek arama yoluna gidilir.
- Aday havuzu oluşunca, gelen özgeçmişler taranarak uygun olmayanlar elenir. Elemeyi geçen adaylar, danışman tarafından ön görüşmeye davet edilir. Adayların tanınması için yapılan ön görüşmede gerekli özelliklere sahip olmadığı anlaşılan adaylar listeden çıkarılır.
- Doldurulacak pozisyonun özelliklerine göre, müşteri talep ederse, testler de yapılabilir.
- Eleme aşamalarından geçen adaylar, işletmenin ilgili yöneticileri ile görüştürülür.
- Son olarak, edinilen bilgi ve gözlemler toparlanarak bir karar verme aşamasına gelinir. Seçilen adaya, çalışma koşullarıyla ilgili bir teklif sunulur; anlaşma sağlandığı takdirde, aday göreve başlatılır.

### **3.1.3. Kariyer Yönetimi**

Profesyonel yaşamda en çok kullanılan kavramlardan biri olan kariyer, kullanım yerine göre farklı anlamlar içermektedir. En yaygın kullanılan anlamı, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve böylece daha çok para kazanıp daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü-güç-saygınlık elde etmektir. Bu anlamıyla daha çok iş yaşamıyla ilgili olduğu düşünülse de aslında tüm yaşamı içeren bir kavramdır ve kişinin yaşamı boyunca işle ilgili olarak edindiği deneyimlerden algıladığı tutum ve davranış sırasındadır (Can ve diğerleri, 2012).

Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanağı olan işlerle ilgili değildir; daha demokratik bir anlamla, yaptığı iş ya da işletme içindeki pozisyonundan bağımsız olarak kişinin iş yaşamı boyunca yaptığı işler dizisidir. Sadece dikey ilerleme ile ilgili değildir; bulunduğu yerden memnun olup yükselmek istemeyen kişileri kapsadığı gibi,

kişinin birden çok faaliyet alanındaki deneyimlerini de barındırır. Günümüzde; kurumların, kişilerin kariyer hareketleri üzerindeki tek söz sahibi mercii olmadıkları ve kişilerin kendi kariyer planlamaları konusunda daha cesaretli oldukları kabul edilmektedir (Can ve diğerleri, 2012: 219).

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile kurum olanaklarının uyum içinde hareket etmesidir (Can ve diğerleri, 2012: 222). İşletmenin, kişiye kariyer hedeflerine ulaşması için olanaklar sunarken kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için hedefler, planlar ve stratejiler belirleyerek uygulamaya koymasındır (Kayabaşı, 2009: 46).

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bunun başarılması için gereken yolun belirlenmesi sürecidir; hem kişiyi, hem de onu destekleyecek olan kurumu etkiler (Can ve diğerleri, 2012: 223). Bu konuda tarafların birlikte hareket etmeleri, amaçlar ve hedefler bakımından çok önemlidir; işletmenin, iş görenin ve yöneticinin üstlenmesi gereken roller vardır (Serhatoğlu, 2002: 57):

*İşletmenin rolü:* İş konusunda plan eğitimi sağlama, işgücünü uygun pozisyonlara yerleştirme, insan kaynakları sistemi oluşturma, mesleki eğitim ve deneyim olanakları sunma.

*İş görenin rolü:* Kendini tanıma ve değerlendirme, veri toplama, amaç belirleme, yönetici ile birlikte hareket etme, kariyer planı yapma, fırsatları inceleme.

*Yöneticinin rolü:* Performans analizi ve rehberlik-danışmanlık yapma, geri besleme sistemi oluşturma, bilgi akışını sağlama ve kontrol etme, sistemin bütünlüğünü sağlama.

*Kariyer planlamasının amaçları:* Çalışanlara kendi kariyer planlarını etkileyecek araçları verme, yöneticilerin işletme hedeflerini ve amaçlarını çalışanlara aktarabilmesi için gerekli iletişim ortamını sağlama, çalışanın plan ve amaçları ile işletmenin planları arasında bağ oluşturma, kendi kendini değerlendirme-geri bilgi akışı-gelişim arasında gerçekçi bir geçiş ağı oluşturma, çalışanların gelişimine destek olacak olanakların yaratılması (Serhatoğlu, 2002: 58).

**Kariyer planlaması ve yönetiminde danışmanlıktan yararlanma:** Yapılan işin etkisinin artırılması ya da en azından geldiği noktanın korunması isteği, işletmelerdeki yönetici pozisyonlarının yerleştirilmesi konusunun önemini artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, kariyer planlamasının eksikliğinin sonuçlarını bilmeye (Kubr, 2010: 421) ve üzerinde titizlikle durularak yapılacak kariyer planlamasına ihtiyaçları vardır (Çitil, 1997:

73). Bu kadar önemli bir konunun uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi, hem birey hem de işletme açısından en doğrusu olacaktır. İşletme içinde bu uzmanlığa sahip birileri yoksa başarılı bir kariyer planlaması için bir yönetim danışmanından hizmet almak gerekir. İşletmeyi, çalışanları ve iş özelliklerini iyi bilen işletme içinden bir çalışanla, tarafsız ve uygulama deneyimi olan bir yönetim danışmanının birlikte yapacakları çalışma, daha etkili sonuçlar verecektir. Tüm bu çalışmalarda, işletmenin tepe yönetiminin çalışmalara katılması ve destek olması son derece önemlidir (Kayabaşı, 2009: 48).

Kariyer planlama ve yönetimi ile ilgili bir proje alan yönetim danışmanı, işletme içindeki insan kaynaklarının dengeli dağılımını sağlayacak, kalifiye ve yeniliklere uyabilecek çalışanların verimli olabilecekleri pozisyonlar için istihdam edilmelerine yardımcı olacak bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturur (Çitil, 1997: 73). Danışmanın işletmeye sağladığı, mesleki ilerleme eğitimi ile eşit nitelikteki çalışanlara eşit fırsatlar sunma, iş ve çalışan analizleri yaparak tarafları ortak bir noktada buluşturma, işgücü verimliliğinin artması amacıyla çalışanlar arasında olumlu bir rekabet oluşturma gibi birçok yarar vardır (Kayabaşı, 2009: 48). Danışman, yöneticilere işletmenin ölümsüz olmadığını hatırlatır ve boşalan pozisyonların uygun kişilerle doldurulmasının yolunu gösterir (Kubr, 2010: 421).

Danışmanın yapacağı çalışma sonunda oluşacak kariyer planlama sistemi ile hem işletmenin hem de çalışanın kişisel hedeflerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşılabilmesi için danışmanın yerine getirmesi gereken etkinlikler, üç ana başlık altında toplanır (Serhatoğlu, 2002: 59):

- *İşletme için kariyer planlamasında danışman;* işletme bazında istihdam ve yükselme ile ilgili personel politikalarını, işletme yapısını ve mesleki ilerleme olanaklarını inceleyerek işletmenin kariyer planlaması ile ilgili insan kaynakları yönetim politikaları üzerinde çalışır ve sonucu yönetime sunar. İşletme için kurumsal mesleki ilerleme yollarını, mevcut görev tanımlarına göre her pozisyon için gerekli işgücü özelliklerini ve istihdam koşullarını belirler.

- *Bireysel kariyer planlamasında danışman;* çalışanla ilgili bilgi-beceri envanterlerini, görüşme şekillerini ve gerekli formları oluşturur, kariyer ve hedefleri konusunda araştırma yaparak işletmenin kariyer planlama rehberini hazırlar ve yönetime sunar.

- *Uygulama ve uyarlama aşamasında danışman*; kariyer planlama ile diğer insan kaynakları fonksiyonlarını uyumlu hale getirecek yönetsel düzenlemeleri yaparak bütünleşmeyi sağlar, çalışmalar sırasında kendisine yardımcı olan işletme çalışanına gerekli eğitimi verir ve yaptığı tüm çalışmanın sonuçlarını takip ederek gerektiğinde destek verir.

### **3.1.4. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme**

İş gören ile işletme arasındaki ilişkinin, dolayısıyla çalışma hayatının en önemli kavramı ücrettir. İşletme, kendisine işgücü ile katkıda bulunan işgörene bu katkılarının karşılığı olarak bir ücret öder (Can ve diğerleri, 2012: 287). Ücret; emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini, önemli bir maliyet unsuru olarak sanayinin gelişimini ve toplumdaki sosyal adaletin gerçekleşme derecesini gösteren bir ölçüt olarak ulusal gelirin dağılımını, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal yaşamı her yönüyle etkilemektedir. Ücret, aynı zamanda, çalışana statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı ücret yönetimi, hem işletme hem de çalışan açısından çok önemlidir (Can ve diğerleri, 2012: 319).

Ücret, çalışan kadar işletme için de çok önemli bir kavramdır. Çalışan için hayatını devam ettirecek, hatta belki de tek geçim kaynağı olan ücret, işletme için bir maliyet unsuru anlamındadır (Çitil, 1997: 77). Bu nedenle, ücretleme sürecinin üzerinde titizlikle durulması gerekir ve bu sürece, yani çalışana ödenecek parayla ilgili çalışmalara, ücret yönetimi denir. Genel anlamıyla ücret yönetiminin amacı; işletme içindeki ücret düzeylerini ve ücret yapısını oluşturup buna uygun olarak, çalışanlara ödenecek ücretleri belirlemektir (Serhatoğlu, 2002: 72).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının en önemlisi olan ücretleme sürecinin işletme ve genel piyasa işleyişlerine uygun olması için dayandırılması gereken bazı ilkeler şunlardır (Can ve diğerleri, 2012: 320):

- Yapılan işin ve işi yapan çalışanın kapasiteleri belirlenerek, işlerin değerlerine uygun olarak, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücret, çalışanın yaşam düzeyini düşürmeyecek ve işletme maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- İşletmenin bulunduğu bölgedeki ve sektördeki ücretlerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

- Beyaz yakalılarla mavi yakalılar arasında sınıf farkı yaratmayacak bir ücret politikası izlenmelidir.
- Ücrette, yakınlık ya da düşmanlık gibi duygularla artma ya da azalma olması önlenmeli; ücret ödemeleri, tarafsızlık ilkesinden ödün verilmeden ve huzursuzluğa neden olmadan yapılmalıdır.
- Çalışanlar, işletmedeki ücret yönetim sistemi hakkında anlaşılır şekilde bilgilendirilmelidir.
- Ücret politikası, değişen koşullara uyum sağlayabilecek kadar esnek ve işletmenin hiyerarşik yapısına uygun bir yapıda olmalıdır.
- Bilimsel yöntemlerle hesaplanan ücret düzeyleri ve uygulanma zamanları üzerinde taraflarca uzlaşma sağlanmalıdır.
- İş görme standartları belirlenerek personel giderleri denetlenmeli ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel giderler içindeki yeri belirlenmelidir.

İşletmelerde uygulanan ücret sistemlerinin; Ana-Baz Ücret Sistemi, Teşvik Edici Ücret Sistemi ve Bazı Çalışma Grupları için Teşvik Edici Ödemeler ana başlıkları altında sınıflandırılmaları mümkündür:<sup>11</sup>

**Ana-Baz Ücret Sistemi:** Çalışanlara ödenecek ücretlerin, önceden belirlenmiş zamana ve belli bir standarda ya da iş tutarına göre hesaplanarak ödenmesidir<sup>11</sup> (Serhatoğlu, 2002: 73):

- *Zaman esasına dayanan ücret sistemleri:* En eski ve yaygın sistemdir. Ücret; saat başına, gündelik, haftalık ya da aylık olarak belirlenir ve tutarı sabittir. Yapılacak iş miktarı tam olarak bilinemediğinde, üretim sürecinde önceden bilinemeyen gecikme ya da duraklamalar olduğunda, hızlılık yerine özenli çalışma gerektiğinde ve çalışanların hepsinin verimliliğinin tam olarak ölçülemeyeceği gibi durumlarda kullanılır. Özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Anlaşılması ve uygulaması kolaydır.
- Ödenecek miktar kolayca hesaplanabilir.
- Çalışan, alacağı ücreti önceden bilir.
- Çalışma koşulları, nispeten daha iyidir.
- İşverenle çalışan arasında daha az çatışma olabilmektedir.

<sup>11</sup> Adar, N. İktisadi ve İdari Bilimler Dayanışma Platformu. 2017 Nisan. <<https://www.facebook.com/notes/iktisadi-ve-idari-bilimler-dayanisma-platformu/isletmelerde-uygulanan-ucret-sistemleri-naif-adar-/181000368577744/>>.

- Çalışanı özendirecek bir sistem olmadığı için;
  - İşgücü verimliliği düşük olabilir,
  - Çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımaz.
- Çalışanın işe ilgisini ölçmek için kurulacak denetim mekanizması nedeniyle işletme maliyetlerine olumsuz etkisi olabilir.

- *Parça başına ücret sistemleri:* Ücret, üretilen birim miktara göre hesaplanır. Ürettiği parça adedine göre ücret alacağı için çalışanın çalışma isteği ve çabası artar, üretimi yüksek olur. Çıktı birimleri sayılabilir, iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz özellikte ve kalite düzeyinin üretim miktarına göre daha az önemli olduğu, üretim hattındaki gözetimin iyi olmadığı ve birim başına işçilik maliyetinin sabit olduğu durumlarda kullanılması uygundur.

Verimlilik artar; makine ve aletlerden daha çok yararlanır. Ancak; çalışan, daha çok parça üretebilmek için sağlığına ve kaliteye dikkat etmeyebilir; üretim hattındaki makinelerin sık sık bozulup onarıldığı zamanlarda ya da işletmeden kaynaklı olarak işlerin durduğu veya yavaşladığı durumlarda çalışan aleyhine bir sonuç söz konusu olabilir.

- *Götürü ücret sistemleri:* Ücret; belirli bir zamanda, önceden belirlenen bir işin yapılması karşılığında ve zaman üzerinden hesaplanır. Üretim zamanında yetişmezse, ücrette azaltma yapılır, fazla üretim için ek ödeme yapılmaz (Serhatoglu, 2002: 73).

- *Takım birim ücret sistemleri:* Ücret; çalışanların ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarının ölçülememesi ya da kolay hesaplanamaması durumunda, önceden belirlenen bir işin belirli bir zaman içinde yapılması karşılığında bir çalışan grubuna toptan ödenir.<sup>12</sup>

**Teşvik Edici Ücret Sistemleri:** Kazançlar, doğrudan üretim miktarıyla ilgilidir. Ücret; çalışanların ve/veya tüm işletmenin verimliliğine ya da kârlılığına bağlıdır. Bireysel ve grup teşvik planları, üretim işleri için saatlik ya da günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.<sup>12</sup>

- *Bireysel teşvik planları:* Birim maliyetleri azaltmak ve standart kaliteyi korumak içindir. İş yöntemlerinde çalışanlar tarafından kabul edilebilir değişiklikler yapmaya yardımcı olur.

- *Grup teşvik planları:* Çalışanların kişisel katkılarının ayırt edilmesinin zor olduğu ya da grup işbirliğine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda kullanılmaktadır. Üretimde otomasyon

<sup>12</sup> Adar, N. İktisadi ve İdari Bilimler Dayanışma Platformu. 2017 Nisan. <<https://www.facebook.com/notes/iktisadi-ve-idari-bilimler-dayanisma-platformu/isletmelerde-uygulanan-ucret-sistemleri-naif-adar-/181000368577744/>>.

yaygınlaştıkça, takım çalışması ve çalışanlar arasında işbirliği arttıkça, grup teşvik planlarının geçerliliği de artmaktadır.

- *Fabrika çapında verimlilik planları*: İşçilik maliyetlerindeki tasarrufların, prim olarak ödenmesi mantığına sahiptir.

- *Kâra katılım planları*: Çalışanlarla işveren arasında bir ortaklık hissi yaratmak ve çalışanların işletme amaçlarına odaklanmasını sağlamak, işverenleri işletme kârını artırmaya yöneltmek ve çalışanların mali güvencelerini artırmak içindir.

**Bazı Çalışma Grupları için Teşvik Edici Ödemeler:** Genellikle satışla ilgili işlerde uygulanan bu yöntemle satış elemanlarının ücretlerine, yaptıkları satış miktarına bağlı olarak belirli bir oranda komisyon eklenmesidir. Aynı mantıkla, satış hacmi çok geniş ve kâr oranı yüksek işletmelerde yöneticilerin ücretleri diğer işletmelere göre daha yüksektir. Yöneticiler için teşvik ödemeleri; prim ödemesi, hisse senedi verilmesi ve Fantom hisse senedi planları ile yapılabilmektedir.<sup>13</sup>

- *Primli ücret sistemleri*: Prim, çalışana garanti edilmiş kök ücretin üzerine belirli bir plana bağlı olarak ödenen ek ücrettir ve en çok rastlanan türleri Halsey, Rowan, Bedaux, Taylor ve Gantt ücret sistemleridir.

*Halsey ücret sistemi*: Her işin yapılması için belirli bir süre saptanır; çalışan, işi belirlenen zaman içinde yaparsa normal kök ücreti alır; belirlenen süreden daha az zamanda yaparsa, kök ücrete ek olarak önceden belirlenen bir primi hak eder ve bu primi işveren ile paylaşır.

*Rowan ücret sistemi*: Zaman tasarrufundan çalışana verilecek prim, Halsey'deki gibi sabit oranda olmayıp tasarruf edilen zamanın esas zamana oranı şeklinde hesaplanmaktadır ve tasarruf edilen zaman arttıkça prim miktarı da artmaktadır.

*Bedaux ücret sistemi*: Halsey sistemi ile benzeşmektedir; ancak bu yöntemde, tasarruf edilen zamandan dolayı elde edilen farkın %75'i işi yapana, %25'i ise yardımcı olanlara prim olarak dağıtılmaktadır.

*Taylor ücret sistemi*: Çalışanlar için farklı ücret tarifeleri vardır ve eriştikleri verime göre denk gelen tarifieden ücret alırlar (Serhatoğlu, 2002: 74).

---

<sup>13</sup> Adar, N. İktisadi ve İdari Bilimler Dayanışma Platformu. 2017 Nisan. <<https://www.facebook.com/notes/iktisadi-ve-idari-bilimler-dayanisma-platformu/isletmelerde-uygulanan-ucret-sistemleri-naif-adar-/181000368577744/>>.



*Gantt ücret sistemi:* Her çalışana, zamana göre çalışma ücreti garanti edilmiştir ve buna ek olarak, çalışanın verimi belli bir oranda arttıkça bu orana uygun prime de hak kazanır (Serhatoğlu, 2002: 74).

**İş Değerlemesi:** Günümüzde, ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirilen bir süreçtir. İşletmelerin ücret düzeyleri arasındaki farkları ve tutarlı bir ücret politikası için işe göre ücreti belirlemek amacıyla işlerin beceri, çaba, sorumluluk, eğitim ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine göre güçlüklerinin ve önemlerinin belli bir sistematik içerisinde karşılaştırılarak, sıralanarak ya da puanlanarak göreceli değerlerinin saptanması ve bu verilere dayanarak işletmenin ücret yönetimi kurallarının belirlenmesidir.<sup>14</sup> İş değerlemenin ana prensibi; daha çok yetkinlik, sorumluluk ve görev gerektiren işlerin, bu niteliklerin göreceli olarak daha azını gerektiren işlerden daha çok ücreti hak etmesi ve çalışan kişinin, işin gereklerine göre değerlendirilmesidir (Dessler, 2015: 369; Kayabaşı, 2009: 50; Serhatoğlu, 2002: 74).

İş değerlemenin yararları<sup>14</sup> şu şekilde detaylandırılabilir (Serhatoğlu, 2002: 75):

- Bilimsel, gerçekçi ve tutarlı bir ücret sisteminin ilkeleri saptanır.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi mümkün olur.
- İşe ve işin pazarına göre ücret adaleti sağlanır.
- Ücret tatminine bağlı olarak, çalışanın motivasyonu ve verimliliği artar.
- İşgücü arz ve talebine göre uygun ücret ödenmesi sağlanır.
- İşgücü maliyetinin ve ilgili yükümlülüklerin denetimi kolaylaşır.
- Yetkilerin ve sorumlulukların düzenlenmesine katkıda bulunulur.
- İşlerin ve işlemlerin basitleşmesine katkı sağlanır.
- Eğitim planlamasında yararlı olur.
- İşgücü planlaması, çalışan seçimi, yerleştirilmesi, terfisi ve işten çıkarılması durumlarında kullanılır.
- Sendika ile ilişkilerin bilimsel temellere oturtulması kolaylaşır.
- Ücret adaletsizlikleri saptanarak çalışanların ücretleriyle ilgili şikayetlerinin gerçeklik payı belirlenir ve adaletsizlikler ortadan kaldırılır.

---

<sup>14</sup> Özen, T. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi. 2017 Mayıs. <<https://www.slideshare.net/tugbaozen81/i-deerleme-ve-cret-ynetimi>>.

Bir iş değerlendirme çalışması, aşağıdaki aşamaları içerir (Çitil, 1997: 83):

- Ön hazırlık aşaması:
  - Değerlemenin amacının belirlenmesi,
  - Değerleme çalışmalarını yapacakların ve değerlemeye alınacakların belirlenmesi,
  - Değerlenecek iş gruplarının belirlenmesi,
  - Kullanılacak faktörlerin ve değerlendirme yönteminin belirlenmesi.
- İşlerin İncelenmesi
  - İş analizlerinin yapılması,
  - İş tanımları ve şartnamelerinin hazırlanması,
  - İşlerin değerlendirilmesinin yapılması.
- Değerleme sonuçlarının düzenlenmesi
  - Yapılan çalışmaların sonucuna göre her işin değerinin saptanması,
  - İş yapısının oluşturulması,
  - Değerlemenin yapılma amacına uygun olarak sonuçların kullanılması.

İş değerlendirme çalışmalarında kullanılacak yöntem karar verilirken bu konudaki iki yaklaşım dikkate alınır: Birinci yaklaşım, işi bir bütün olarak ele alır ve sayısal olmayan (*sıralama yöntemi ve sınıflama yöntemi*) değerlemeleri içerir. İkinci yaklaşım ise işi öğelerine ya da faktörlerine ayırır ve sayısal (*puanlama yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemi*) değerlemeleri içerir. İşletmelerin büyüklüğü, iş sayısı, yapısı gibi özellikleri, iş değerlendirme çalışmalarında kullanılacak yöntem karar verişini etkileyen önemli faktörlerdir. Değerlenecek iş sayısı azsa, öğelerine ayrılamayacak kadar karmaşık yapıdaysa ve iş henüz gelişim aşamasındaysa sayısal olmayan değerlendirme yöntemlerinin kullanılması yararlı olacaktır (Can ve diğerleri, 2012: 290; Çitil, 1997: 85).

*Sıralama yöntemi*: En eski, en kolay, en ucuz ve en hızlı yöntemdir. Basit olduğu için, işletmedeki herkes tarafından kolayca anlaşılabilir. İşler, işletme içindeki zorluk ve önem derecelerine göre sıralanır. Az sayıda iş olan işletmelerde güvenilir sonuçlar verir. Ancak standartları olmadığından, genellikle işin özellikleri değil de çalışanı göz önüne alınarak değerlendirilir ve değerlendiricilerin kendi yargılarını yansıtır. İş sayısı arttığında, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği de azalır. *Kart sıralama ve ikili karşılaştırma* çeşitlerinden en çok kullanılanı, ikili karşılaştırmadır (Can ve diğerleri, 2012: 290; Serhatoğlu, 2002: 76).

*Sınıflama yöntemi:* Basit, kolay anlaşılır, kolay uygulanır, esnek ve hızlı bir yöntemdir. İşlerin sorumluluk, beceri gibi yönleri dikkate alınarak iş analizleri ve iş tanımlarındaki bilgiler kullanılır ve ortak özelliklerine göre iş sınıfları ve iş dereceleri belirlenir. Böylece sınıflar için bir ölçekleme yapılmış olur. Bu ölçekler, işlerin karşılaştırılmasında ve önem sırasına konmasında kullanılır. Değerleme yapılırken iş sınıfları belli faktörlere göre belirlendiğinden, sıralama yöntemine göre daha iyi sonuçlar almak mümkündür (Can ve diğerleri, 2012: 292; Serhatoğlu, 2002: 76).

*Puanlama yöntemi:* İş değerlendirme çalışmalarında en sık kullanılan yöntemdir. İşler, belli bir sistem içinde puanlandırılmış birçok faktörün yardımıyla ve o faktörlerin puanlarının toplamıyla hesaplanan bir puan aralığıyla değerlendirilir. Faktörlerin seçilmesi, gösterge tablolarının oluşturulması, işlerin bu tabloya göre değerlendirilmesi, kilit işler için piyasa ücret araştırması, işlerin ücretlerinin belirlenmesi ve uygulanmaya konulması, iş değerlendirme için yapılması gereken işlemlerdir. Bu yöntem, iş sayısının çok olduğu durumlarda da kullanılabilir. İş tanımlarına ve gereklerine göre faktör değerlendirilmesi yapıldığı için değerlendiricilerin işlerin hepsini detaylı bilmeleri gerekmez. Yeni ya da içeriği değişen işler için kolayca yeniden değerlendirme yapılabilir (Can ve diğerleri, 2012: 301; Serhatoğlu, 2002: 76).

*Faktör karşılaştırma yöntemi:* Puanlama yönteminden türetilmiştir; sıralama ve puanlama yöntemlerinin özelliklerini birleştirmektedir. Bu yöntemde işlerin değerlendirilmesi, parasal karşılıkları belirlenmiş faktörler aracılığıyla yapılmaktadır. İşlem sırası; faktörlerin seçilmesi, anahtar işlerin seçilmesi ve faktörlere göre sıralanması, faktörlerin parasal karşılıklarının hesaplanması ve diğer işlerin sıralanması şeklindedir (Can ve diğerleri, 2012: 303; Serhatoğlu, 2002: 76).

**Ücret yönetimi ve iş değerlemede danışmanlıktan yararlanma:** İşletmelerde iş değerlendirme çalışmasını yürütecek kişinin bu sorumluluğu alabilecek nitelikte ve uzmanlıkta olması gerekir. Bu kişi, işletme içinden biri olabileceği gibi dışarıdan bir uzman da olabilir ya da her iki uzman birlikte çalışabilir. İş değerlendirme, ücret sistemi ile doğrudan ilgili bir çalışmadır; ücret ise bireysel, toplumsal ve ekonomik bir olgudur. Bu kadar önemli konunun bir arada olduğu bir çalışma için işletmeler genellikle dışarıdan bir danışman ile çalışmayı tercih ederler. Danışman da işletmeye yönelik iş analizi, iş yapısı, iş değerlendirilmesi ve ücret sistemi çalışmaları yaparak bir politika oluşturur ve var olan sorunlara karşı çözümler üretir (Çitil, 1997: 88; Kayabaşı, 2009: 53; Serhatoğlu, 2002: 77).

Bozulmuş ücret sistemi, çalışanların performansları ile aldıkları ücretin dengesiz olması, ücretlerin tatminkâr olmaması, adaletsiz ikramiye dağıtımı, ücret ve diğer ödemelerin aşırı gizlilik içinde yapılması gibi önemli sorunların çözülmesi için danışmanın yerine getireceği görevler sırasıyla aşağıdaki gibidir (Çitil, 1997: 88; Kayabaşı, 2009: 54; Serhatoğlu, 2002: 77):

- Var olan politikaların incelenmesi,
- Değerleme yapılacak işlerin belirlenmesi,
- Değerlemenin yöntemi konusunda yönetimle anlaşılması,
- Benzer işler için unvan standardizasyonunun yapılması,
- İlgili personelin bilgilendirilmesi,
- İş analizlerinin yapılması,
- Kullanılacak faktörlerin ve bu faktörlerle ilgili tanımlama ve puanlama gibi detayların belirlenmesi,
- İşlerin değerlemesinin yapılması,
- Ücret ve iş yapılarının ve ücret politikasının oluşturulması,
- Kıdeme ve performansa göre ücret artışının yürütülmesi,
- Sistemin test edilmesi,
- Örnek uygulamaların yapılması,
- Yeni sistemle ilgili eğitim verilmesi.

### **3.1.5. Performans Değerleme**

Başarı, herhangi bir görev için belirlenmiş standartlara uygun davranış gösterme ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir. Başarı değerlendirilmesi ise çalışandan beklenen görevlerin ne kadar gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir (Can ve diğerleri, 2012: 234). Performans yönetimi; birey, ekip ve işletme performansının geliştirilmesi için tasarlanmış, birincil yöneticilerin sahiplenerek sürdürdüğü bir süreçtir. İnsan kaynakları uygulamaları içinde belki de en az sevileni performans değerlemesidir. Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise hem konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmesini izlemek durumunda kalırlar. Ancak yine de performansın izlenip ölçülmesi gerektiği düşünülür ve böylece performansı geliştirme,

eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemi için gerekli verinin toplanması, aşağıdaki işlemlerin yapılmasıyla mümkün olur (Ergin, 2002: 136):

- Eğitim ve gelişme ihtiyaçları saptanır.
- Performans gelişimine katkıda bulunur.
- Geçmiş dönem performansı gözden geçirilir.
- Geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumları değerlendirilir.
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olur.
- Performans hedefleri saptanır.
- cret düzenlemeleri yapılır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarının bireysel hedeflerine ulaşarak katkıda bulunmaları gereklidir. Bireysel hedeflerin gerçekleşmesinin takibi ve sonuçlarının kontrolü için performans değerleme çalışmaları yapılarak işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması yolunda bireysel başarıların oranı ortaya çıkarılır. Buradan da anlaşılacağı üzere performans değerlemenin en önemli amaçlarından biri, işletmenin stratejik planlamasının yapılmasıdır (itil, 1997: 91).

Çalışanın bireysel performansı, kişisel özellikleri ve yaptığı iş arasındaki uyuma bağlıdır. Uyumsuz olması halinde kişi mutlu olamaz; dolayısıyla başarılı da olamaz. Bu da motivasyonunu ve performansını etkiler. İşletme performansının ve verimliliğinin artması isteniyorsa, iş analizi ve iş değerlemesi yapılarak doğru işe doğru adam yerleştirilmelidir (Kayabaşı, 2009: 55).

Performans değerleme sürecinde üç aşamadan söz etmek mümkündür (Serhatoğlu, 2002: 67):

- *Performans standartlarının belirlenmesi*; İşletme hedeflerine göre belirlenen performans standartları, çalışanın başarısını (performansını) değerlemede kullanılacak kriterler olacaklardır.
- *Kullanılacak değerleme sisteminin belirlenmesi*; Hangi standardın nasıl saptanacağı, çalışan için yetenek ve özellikler belirlenir.
- *Elde edilen bilgilerin kullanılması*; Bu bilgilerle işletmenin düzenlenmesi, işgücü planlamasının yapılması, ücret düzeyinin belirlenmesi ve terfi planlarının yapılması söz konusudur.

Ücret yönetimi amaçlı performans değerlendirme çalışmaları, işletmeler için kritiktir; çalışanların verimliliğe katkılarına göre gelecekteki maaşları, terfileri, eğitimleri hakkında karar verilmesine yardımcı olurlar (Çitil, 1997: 91).

Performans değerlemede kullanılan çok sayıda teknik vardır (Kayabaşı, 2009: 56; Serhatoğlu, 2002: 68):

*Sıralama yöntemi:* Değerlendirilen grup içindeki çok üstün ve çok yetersiz çalışan arasında değişen bir ölçek üzerinde yapılan ve çalışanların başarılarına göre sıralandıkları yöntem, en kolay ve en az zaman alıcı yöntemdir. Sıralamada, işin ve çalışanın özellikleri bir bütün olarak değerlendirilir.

*Güçlendirilmiş karşılaştırma yöntemi:* Çalışanlar, karşılıklı olarak birbirleriyle karşılaştırılır. Her bir çalışan, kalan diğer tüm çalışanlarla tek tek karşılaştırılır ve sonunda en çok seçilen kişi, en iyi performansa sahip kişi olarak belirlenir.

*Grafik değerlendirme yöntemi:* Bir iş grubunu oluşturan çalışanların her birinin başarı faktörlerine göre incelenmesi, ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktası (çok yetersiz, yetersiz-ortalamanın altı, normal-ortalama, yeterli-ortalamanın üstü, çok iyi) baz alınarak yapılır. Bu yöntemle, çalışan topluca değerlendirilmiş olur.

*Derecelendirme yöntemi:* Ölçülmek istenen kalite ve özelliklerin yazılı olduğu basılı formlar halinde hazırlanan ölçekler, yöneticiler tarafından doldurulur. Çalışanların formlarında işe ve çalışanın özelliklerine ilişkin noktalar varken, yöneticilerin formlarında daha çok analiz yeteneği, liderlik, yargılama vb. gibi konular yer almaktadır.

*Davranış değerlendirme yöntemi:* Çalışanların iş ortamındaki bazı davranış ve hareket tarzları dikkate alınarak diğer çalışanlarla karşılaştırması yapılır. Bu yöntem, başarı geliştirmeye yönelik bilgi oluşturma analizlerinde kullanılır. İşletmelerde çok fazla tercih edilen bir yöntem değildir.

*Kritik olay yöntemi:* Hangi olayların ya da davranışların çalışanın performansı üzerinde etkili olabileceği önceden belirlenir. Yönetici, bu kriterlere göre çalışanın sürekli gözlemleyerek onun performansını etkileyecek olumlu-olumsuz davranışlarını kayıt eder.

*Kontrol listesi yöntemi:* Bireysel başarının değerlendirilmesinde ve bazı iş davranışlarının analizinde kullanılan bu yöntemde, istenen iş davranışları önem sırasına göre sıralanır. Çalışanlar için bu sorulara evet/hayır şeklinde cevap verilerek değerlendirme yapılır.

*Amaçlara göre değerlendirme yöntemi:* İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışanın amaçlarının yönetici-çalışan işbirliği ile belirlenerek buna ne kadar uyulduğunun yönetici tarafından takip edilmesine ve buna göre çalışanın yönlendirilmesine bağlı olan bir değerlendirme yöntemidir.

*360 derece yöntemi:* Çalışanın performansının iş arkadaşları, yöneticileri, kendisine rapor verenler, iç ve dış müşterilerden derlenen formlar ile değerlendirildiği yöntemdir. İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, görevin yönetimi, üretim ve iş sorunları, yetiştirilme ve geliştirilme gibi konularda bilgiler edinilir.

*Değerleme merkezi yöntemi:* Çalışanın gelecekteki potansiyeli üzerine çalışılan bu yöntem, genellikle orta düzey yönetici yetiştirilmesinde kullanılır. Değerlendirmelerin, konularının uzmanı kişiler tarafından yapılması gereklidir.

Performans değerlemede karşılaşılan hatalar şunlardır (Serhatoğlu, 2002: 70):

- *İşe bağlı hatalar;* işin programlı olmaması, standartlarının belli olmaması, sonuçların iyi belirlenememesi.
- *Değerlendirici hataları;* hale etkisi, ortalama eğilim, son olayların etkisinde kalma, zıtlık, önyargı ve atıf hataları.
- *Değerleme sistemine bağlı hatalar;* sistemin işletmeye, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olmaması ve yöneticiler tarafından desteklenmemesi.

**Performans değerlemede danışmanlıktan yararlanma:** İşletmeler danışmanlara, performans değerlendirme uygulaması için değil de genellikle bir performans değerlendirme sistemi kurulması için başvururlar. Danışmandan beklentileri arasında; işe yönelik olumlu ve olumsuz özelliklerin ve çalışanların başarı derecesinin belirlenmesi ile çalışanların başarısızlığına neden olan etmenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması için gerekli olan politikaların oluşturulması ve tepe yöneticilerle alt kademelerde çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulması konuları vardır. Yeni bir sistem oluşturmak için danışmanın yapacağı standart çalışmalar şunlardır (Çitil, 1997: 94):

- İş analizi ve görev tanımlarını inceler ve gerekli başarı faktörlerini belirler.
- Başarı faktörlerini tanımlar, uygulamaya uygun hale getirir ve derecelerini tanımlar.
- Puanlama yöntemine karar verir, derece puanlarını belirler ve değerlendirme ölçeğini oluşturur.

- Görevler bazında başarı faktörlerinin ağırlıklarını belirler.
- Performans puanlarını hesaplama ve değerlendirme yöntemlerini belirler.
- İşletmeye ve çalışana uygun performans değerlendirme formları oluşturur.
- Performans değerlendirme ve ücretleme sistemlerini ilişkilendirir.
- Sistem çalışmalarını bir el kitabında toplar ve çalışanı eğiterek örnek uygulamayı yapar.

### 3.1.6. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde düzenlenen eğitim çalışmalarının ana amacı (Can ve diğerleri, 2012:267; Çitil, 1997: 95; Serhatoğlu, 2002: 60):

- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirerek işletme genelindeki fire ve hataları azaltmak,
- Ürün ve hizmet kalitesini artırmak,
- Kontrolleri ve iş kazalarını azaltmak,
- Araç-gereç yıpranmalarını önlemek,
- İşgücü devrini azaltmak,
- Çalışan terfilerini hızlandırmak,
- Yeni çalışanı görevine hazırlamak,
- Çalışanları yeni gelişmelerle tanıştırmak,
- Yanlış anlamalarla şikayet ve sürtüşmeleri azaltmak,
- İletişimi geliştirmek,
- Nezaretçileri ve liderlik bilgisini geliştirmek,
- İşletmede süreklilik ve uyum sağlamaktır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim planlarının yapılması, önemli yönetsel işlevlerdir; öncesinde ve sonrasında yapılması gereken bazı çalışmalar vardır. Öncelikle işletmenin eğitim politikasına ve buna ayrılacak bütçeye karar verilmelidir. Eğitim politikası; eğitim ihtiyacına göre amaç belirleyen, eğitimin ilke ve yöntemlerini bilen, üretimde sorumluluğu olan çalışanlardan oluşmuş ekip tarafından hazırlanmalıdır. Eğitim; sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle bağlantılıdır ve diğer sistemleri de etkiler. Bu nedenle, sistem bütünlüğü içinde ele alınmalıdır (Serhatoğlu, 2002: 61).



Eğitim ihtiyaçı belirlendikten sonra eğitim planı çıkarılır; plana uygun olarak eğitim programı hazırlanır; daha sonra da eğitimin değerlendirilmesi ve eğitim maliyetinin hesaplanma işlemleri yapılır. Bir çalışanın alacağı herhangi bir eğitimin programlanma aşamaları şoyledir (Serhatoğlu, 2002: 62):

- İşin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum belirlenir.
- alışanda var olan özellikler, yine aynı bağlamda listelenir ve işin gerekleri ile arasındaki fark ortaya çıkarılır.
- Bu farklar dikkate alınarak gerekli eğitim ihtiyaçı ve bu ihtiyaçın karşılanması için gerekli olacak eğitimci, araç, yer ve ilgili diğer unsurlar belirlenir.
- Ders programları, planları ve testler hazırlanır.
- Ara değerlendirmeler yapılır.
- Eğitimin verimliliği ölçülür.

Çalışanlara verilen eğitimler, genellikle eğitimin yapıldığı yer ve eğitim verilen kişilere göre; *iş başında*, *iş dışında* ve *kademelere göre eğitim* olarak sınıflandırılırken eğitimin kaynağına göre ise *işletme içi* ve *işletme dışı eğitim* olarak sınıflandırılır. İş başında eğitime örnek olarak *ıraklık*, *iş rotasyonu* gibi eğitimleri sayabiliriz. İş dışındaki eğitim ise fiziksel olarak çalışılan yerin dışında yapılan ve *işletme içi*, *işletme dışı eğitim* olarak isimlendirilen eğitimlerdir. Eğitim verilecek kişinin konumuna göre eğitimin niteliği farklılık gösterir; bu farklılıklar, pozisyonların gerektirdiği becerilerin özelliklerinden kaynaklanır. Kademeleri dikkate alan eğitimi ise *alışan eğitimi*, *nezaretçi eğitimi* ve *yönetici eğitimi* olarak ayırmak mümkündür (Can ve diğerleri, 2012: 267).

Eğitim kaynağının eğitim üzerindeki etkisi yadsınamaz derecede önemlidir. Genel olarak bakıldığında eğitim kaynağı, işletme içi ve işletme dışı olarak ikiye ayrılır ve her ikisinin de hem yararları hem de sakıncaları vardır (itil, 1997: 97; Kayabaşı, 2009: 64; Serhatoğlu, 2002: 63):

İşletme içi eğitimin yararları:

- Eğitim için fazla masraf yapılmadığı için giderler azdır.
- ğrenme süresi daha kısadır.
- Katılımcılar iş koşullarına daha kolay uyum sağlarlar.

İşletme dışı eğitimin yararları:

- Uzman eğitmenler verdiği için kalitesi yüksek olur.

- İş ortamından uzakta olduğundan eğitim bölünmez.
- İyi tasarlanmış bir ortamda olduğu zaman kişilerin motivasyonu yüksek olur.
- Mesleki ve sosyal çevrenin gelişmesini sağlar.
- Maliyeti kolay hesaplanır.

İşletme içi eğitimin sakıncaları:

- Eğitimci yeterince nitelikli olmayabilir.
- Eğitimin bölünmesi, araya iş girmesi söz konusu olabilir.
- İş ortamı eğitim için uygun olmayabilir.
- İş yeri donanımı eski ise piyasadaki yenilikler takip edilemeyebilir.
- Piyasadaki farklı uygulamalardan haberdar olunamayabilir.
- Acemilikten dolayı donanım kaybı olabilir.

İşletme dışı eğitimin sakıncaları:

- Maliyet yüksek olabilir.
- Gerçek iş koşullarında yapılmaması nedeniyle işe uyumda zorluk yaşanabilir.
- Uzmanlar her zaman yeterli olmayabilir.
- Katılımcılar, amacın dışına çıkıp gezi ya da tatil gibi algılayabilirler.

Eğitimin değerlendirilmesi, elde edilen sonuçların amaçlara ne kadar yaklaştığının ölçülmesi olduğundan çok önemlidir. Eğitimle birlikte eğitimcinin ve katılımcıların da değerlendirilmesi ve sisteme geri dönüş yapılması daha gerçekçi değerlendirme sonuçlarının oluşmasını sağlar (Serhatoğlu, 2002: 63).

**Eğitim ve geliştirmede danışmanlıktan yararlanma:** İşletme, dış kaynak olarak bir danışmana başvurarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve/veya bu ihtiyaçların giderilmesi konularında birlikte çalışmak isteyebilir. Danışman, çalışmalarını eğitim ihtiyaçları analizi, planlaması ve uygulaması olmak üzere üç ana başlık altında yaparken bazı amaçları hedefler (Kubr, 2010: 420):

- Çalışan eğitimi ve gelişiminin, işlemenin hedefleri ve sorunlarıyla ilgili bir performans merkezi haline getirilmesi,
- Farklı kategori ve kademelerdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Çalışan gelişim programlarının içeriği, metodolojisi ve organizasyonu,
- Çalışan gelişiminin işletme performansına etkisinin değerlendirilmesi,

- Eğitim biriminin organize edilmesi, eğitim yöneticisi ve eğitmenlerinin yeterliliklerinin artırılması,
- İşletme dışındaki eğitimlere gönderilen yönetici ve insan kaynakları uzmanlarından işletme içi eğitimlerde yararlanma,
- Çalışanların aldıkları eğitimleri işlerinde kullanmaları için motive edilmeleri,
- Alınan eğitimlerin hem işletme hem de bireysel performansta etkili olabilmesi için engellerin ortadan kaldırılmasıdır.

Danışmanın tüm bu amaçlara ulaşmak için yapacağı çalışmanın aşamaları ise (Çitil, 1997: 99):

*Eğitim ihtiyaçları analiz aşaması:*

- İşletmedeki görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum çeşitleri ve düzeyleri belirlenir.
- Çalışanın iş özellikleri, görev türlerine göre belirlenir.
- Çalışan bilgi ve beceri envanteri çıkarılır.
- Anketler aracılığıyla eğitim araştırması yapılır.
- Mülakat ve gözlem teknikleri ile yapılan değerlendirme ile anket sonuçları karşılaştırılır.
- Her kademe için eğitim ihtiyaçları belirlenir.
- Eğitim stratejisi ve hedefleri belirlenir.
- Eğitim ihtiyaçları, bilgi-beceri-tutum-davranış boyutlarında tanımlanır.
- Belirlenen ihtiyaçları karşılayacak eğitim programları tasarlanır.

*Eğitim planlama aşaması:*

- Yıllık eğitim hedefleri belirlenir.
- Yıl içinde uygulanacak programlar, uygulama sıraları, tekrar sayıları ve katılımcılar belirlenir.
- Eğitim bütçesi hazırlanır.
- Eğitim zamanları belirlenir.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenir.

*Uygulama aşaması:*

- Yıllık plana göre eğitimlerin organizasyonları yapılır.
- Eğitim uygulamaları değerlendirilir ve rapor olarak üst yönetime sunulur.

## 3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığında Güncel Alanlar

Günümüzün insan kaynakları yönetimi; bilimsel yaklaşımla başlayıp çağımızdaki teknolojik gelişmelere ve gittikçe artan rekabet ortamına paralel olarak daha donanımlı çalışanlarla, daha verimli işler yapabilmek için kişilerin bireysel ihtiyaçları, eğitimleri ve gelişmeleri ile ilgilenen ve odağında “insan” olan yeni bir yönetim modelini benimsemektedir.<sup>15</sup> Dolayısıyla, gün geçtikçe işletme içindeki önemi artan insan kaynakları yönetimi, son yıllarda meydana gelen gelişmelerle birlikte yönetim danışmanlığı hizmetinin de yaygın olarak kullanıldığı ve işlevlerinin her biri için uzmanlaşmanın başladığı bir alan haline gelmektedir (Kayabaşı, 2009: 40).

### 3.2.1. Motivasyon

Yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olduğu sürece verimli çalışan insanlar için sadece ekonomik tatminin yeterli olmadığı açıktır. Günümüzde, üretimde otomasyona geçilmesi ve yığın üretim yapılmasının çalışanların iş tatminini azaltması nedeniyle iş yapma ve başarma isteklerinin körelmesine daha başka iş, çevre ve kişilik etkileri de eklenince çalışanlarda tembellik hissini oluşması doğaldır. Bu durumda yöneticilerin, çalışanları harekete geçirecek faktörleri bularak gereğini yapmaya çalışması, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Eren, 2016: 531-532).

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile hareket etmelerini sağlayan, yönlendiren, yoğunluğunu ve kalıcılığını belirleyen psikolojik süreçler bütünüdür. İşletme açısından motivasyon ise çalışanların, işletme hedef ve amaçlarının gerçekleşmesi için kendi bilgi, yetenek ve enerjilerini kullanmalarınıdır. Çalışanın motivasyonunu artırmak için işletme yönetiminin kullanabileceği teori ve modeller, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek için yöneticilere yol gösterirler. Motivasyon teorilerini iki başlık altında incelemek mümkündür (Kayabaşı, 2009: 66; Serhatoğlu, 2002: 82):

- *Kapsam teorileri:* Kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranmaya yönlendiren faktörler üzerinde durur. Bu faktörleri anlayan ve kullanabilen yöneticiler,

---

<sup>15</sup> Sezen, N. K. Değişen Yönleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi. 2018 Şubat. <<http://blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095>>.

çalışanlarını daha iyi yöneterek işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirebilirler. Kapsam teorilerinin çoğu, motivasyonu ihtiyaçlar ve güdüler açısından açıklar. En çok bilinenleri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisidir.

- *Süreç teorileri:* Motivasyona daha genel bakarak kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenir ve belli bir davranışı gösteren kişinin bunu tekrarlamasının ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı üzerinde durur. Kişiyi davranışa yönlendiren ihtiyaçlar, faktörlerden sadece birisidir; buna ek olarak başka pek çok etken daha vardır. Süreç teorileri, daha çok belirli bir davranış gösteren kişinin bunu tekrarlamasını sağlamakla ilgilenir. En çok bilinenleri; Davranış Şartlandırması Yaklaşımı, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir.

Motivasyon sürecinin ana başlıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Serhatoğlu, 2002: 83):

- Üretim aşamalarında motivasyonu gerektirecek durumların saptanması,
- Motivasyon araçlarının seçimi ve motivasyon planlarının hazırlanması,
- Motivasyon uygulaması,
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi.

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için ellerindeki kaynaklar sınırlı olduğunda çalışanlar motive edilmeye çalışılır. Danışmanlar, işletmenin koşullarına göre hangi motivasyon araç ve stratejilerinin kullanılması gerektiğinin belirlenmesi ve uygulanması konularında işletmeye önerilerde bulunabilir ve böylece verimliliğin artmasını sağlayabilir (Kubr, 2010: 415; Serhatoğlu, 2002: 84):

- İşletmenin genel ortamının iyileştirilmesi, her kademedeki çalışanın başarıya motivasyonunu kuvvetle etkiler.
- İşin yapısı değiştirilerek içeriğinin zenginleştirilmesi, iş tatminini artırır ve daha esnek ve etkili bir işgücünün oluşmasını sağlar.
- Özellikle finansal ve ekonomik ödül sistemlerinin, uygun davranış şekillendirmesini sağladığı görülür. Ancak mali olmayan ödül ve teşviklerin de çalışan motivasyonunu artırmada önemli rolü olduğu unutulmamalıdır.

Danışmanlar, çalışanların motivasyonlarının artması için çeşitli araçlardan yararlanırlar; bu araçları kullanma derecesi, işletmeye göre değişir. Kullanılan motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve organizasyonel araçlar olarak sınıflandırılırlar (Kayabaşı, 2009: 68; Serhatoğlu, 2002: 84):

*Ekonomik araçlar;* ücret artışı, pirimli ücret, kâra katılma vb.

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

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

Hazırlanan motivasyon planı uygulanırken ve çalışanları motive edecek araçlar ve kullanma seviyeleri belirlenirken, çalışanların psiko-sosyal özelliklerine dikkat ederek küresel, işletme ve grup kültürleri incelenmelidir. Yapılacak tüm çalışmalar, diğer insan kaynakları yönetim işlevleri ile bağlantılı olmalıdır ve motivasyon çalışmalarının verimli olması için çalışanların desteği mutlaka alınmalıdır (Kayabaşı, 2009; Serhatoğlu, 2002).

### 3.2.2. İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri; işçi, işveren ve hükümet birimlerinden oluşan ve aralarındaki ilişkiyi belirleyen bir sistemdir. İşletmelerde insan kaynakları bölümü, işçi-işveren ilişkilerini bireysel ve toplu ilişkiler düzeyinde ele alarak düzenler ve bu ilişkilerin sağlıklı şekilde sürdürülmesini sağlar (Kayabaşı, 2009: 72; Serhatoğlu, 2002: 78).

*İşçi;* işverenle sözlü ya da yazılı sözleşme yaparak, her kademedede bedensel ya da zihinsel olarak çalışıp karşılığında ücret alan kişidir.

*İşveren;* sözleşmeye dayanarak işçi çalıştıran tüzel ya da gerçek kişidir. Bazen yetkilerini başka birisine devredebilir; bu kişi işveren adına hareket etme ve karar verme yetkisine sahip olduğundan *işveren vekili* olarak adlandırılır.

*İşçi-işveren ilişkilerinin* bireysel düzeyde olanı ile insan kaynakları bölümü ilgilenirken, toplu düzeyde olanı sendikanın çalışma alanındadır, ancak toplu iş görüşmeleri insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır.

*Sendika;* işçilerin ve işverenlerin, çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik, sosyal hak ve çıkarları korumak ve geliştirmek için oluşturdukları bir tüzel kuruluştur.

*Toplu pazarlık*; işveren ve sendika temsilcileri arasında, çalışma koşulları, ücretler, çalışma süreleri, sosyal yardımlar gibi konular üzerinde yapılan görüşmelerdir. Bu görüşmeler sonucunda anlaşmaya varılan noktalar yazıya döküldüğünde meydana getirilen belgeye ise *toplu iş sözleşmesi* denir.

Sendikaların amaç ve faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir (Kayabaşı, 2009: 72; Serhatoğlu, 2002: 79):

- Üyelerinin toplumsal ve ekonomik haklarını korumak ve geliştirmek,
- Üyelerinin mesleki ve kültürel yönden gelişmesini sağlamak,
- Hükümet ve meclisle yakın ilişki ve iletişim içinde olmak.

İşletmelerde yaşanan işçi-işveren sorunlarının çözülmesi için endüstri ilişkileri ve iş hukuku konusunda uzman danışmanlardan yardım istenebilir. Sorunlara neden olan etkenlerin düzeltilmesi ya da uygulamadaki politika ve sistemlerin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılması için uzman tavsiyelere ihtiyaç duyulur. Böyle hassas bir konuda endüstri ilişkileri danışmanlarının, ülkedeki, sektördeki ve/veya işletmelerdeki çalışan-yönetim ilişkilerinin yasal, politik, sosyal ve ekonomik taraflarıyla ilgili uzmanlık derecesine sahip olmaları gerekir. Danışman, toplu pazarlık şartlarının düzenlenmesi, pazarlığın yapılması ve yönetilmesi konularında işletme içinden kendisine yardımcı olacak kişilerle çalışarak işletmenin en uygun koşullarda pazarlığı tamamlamasını sağlar (Kayabaşı, 2009: 73; Serhatoğlu, 2002: 81).

Danışmanlar, uluslararasıdan işletmeye kadar her düzeyde sendikal hareketler, ekonomi, işgücü arz ve talep seviyesi, ülkedeki sendika yapıları ve işçilerin sendikalara karşı tutumu, işveren kuruluşlarının yapısı, hükümetin işçi ve işveren kuruluşlarına karşı tutumu ve yasal düzenlemeler gibi konularda yeterli ve güncel bilgilere sahip olmalıdır. Benzer endüstri bölge ve işletmelerde yapılmış toplu iş sözleşmelerini ve yeni yasal düzenlemeleri takip ederek müşterilerini bilgilendirmelidir (Kayabaşı, 2009: 73; Serhatoğlu, 2002: 81).

### **3.2.3. Yetenek Yönetimi**

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin piyasadaki yerlerini sağlamlaştırılmaları için en önemli ihtiyaçları; gelişmeye açık, bilgi ve teknik birikime sahip, yaratıcı çalışanlardır. Yeni birisi işe alınırken bu özelliklere dikkat edilmekte, eğitimi ve yetiştirilmesi için belli bir

maliyet söz konusu olmakta ve dolayısıyla bu elemanın işletme içinde kalarak yararlı olmasına ve kendisine yapılan yatırımın karşılığının alınmasına çalışılmaktadır (Ağın, 2017: 1/11). Çalışanlar da kendilerini sürekli geliştirebilecekleri, kariyer basamaklarında ilerleyebilecekleri, sıkılmadan-keyifle çalışabilecekleri ve yöneticileri tarafından değer görüp desteklenebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

Günümüzde, teknoloji sayesinde ve sanal dünya aracılığıyla iş olanaklarına kolayca ulaşabilen çalışanlar, kendilerini rahat hissetmedikleri ya da gelecekleri açısından olanaklar elde edemedikleri işyerlerini bırakıp yeni iş arayışlarına yönelmekte tereddüt etmiyorlar. Özellikle işletme için anahtar pozisyonunda olan çalışanlar söz konusu olduğunda, böyle bir olayın işletme açısından bir kayıp olabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla, işletmeler için tüketilen bir kaynak değil de sürekli zenginleşen bir değer olarak ele alınması gereken “çalışanları” içeride tutabilmek, özellikleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda değerlendirmek, hem kendilerinin hem de işletmenin geleceği ve kazanımları açısından önemli bir konudur.<sup>16</sup> İş dünyasındaki bu zorlu yarışta başarılı ve verimli olabilmek, (kritik unsurların temelinde insan ve onun yetenekleri olduğunu düşünürsek) işletmelerin yetenek yönetimi sistemlerini oluşturmaları ile mümkün olacaktır.

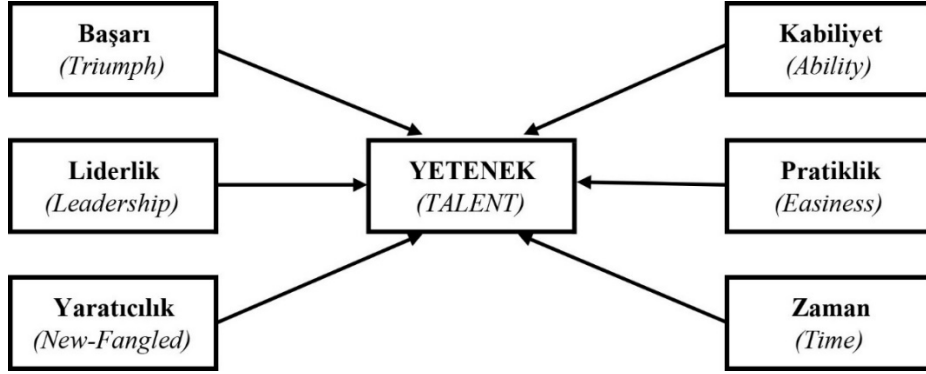
Yetenek yönetimi; işletmenin hedeflerine ulaşması, sağlıklı ve sağlam adımlarla yol alıp uzun ömürlü ve başarılı olmasındaki en önemli unsur olan kritik nokta çalışanlarının seçiminden eğitimlerine, geliştirilmelerinden yeteneklerine uygun yerleştirilmelerine kadar tüm süreçleri kapsayan ve işletmenin genelini ilgilendiren bütünsel bir sistemdir (Doğan ve Demiral, 2008: 145). İş dünyasında yetenek (Talent) sözcüğü; başarı (Triumph), beceri (Ability), liderlik (Leadership), pratiklik (Easiness), yaratıcılık (New-fangled) ve zaman (Time) kavramlarını içerir (Şekil 5); yani, bir kişinin belirli bir zaman içinde, işlerini daha kolay ve yaratıcılığını kullanarak yapıp çevresindeki paydaşlarını da harekete geçirerek başarıya ulaşabilme yeteneğidir (Doğan ve Demiral, 2008: 150-151).

---

<sup>16</sup> Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö., & Püsküllü, R. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: Yetenek/Yeterlilik Yönetimi. 2018 Şubat. <<http://www.hrdergi.com/tr/haber/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trendyetenek-yeterlilik-yonetimi/16>>.



## Şekil 5. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



**Kaynak:** (Doğan ve Demiral, 2008: 151)

Bir çalışanın “yetenekli” olarak tanımlanabilmesi için yukarıda sayılan altı özelliğin hepsine birden sahip olması gerekmiyor; doğal olarak, bunun gerçekleşme ihtimali de çok düşüktür. Yetenek yönetimiyle kastedilenin, yeteneklilerin yönetimindense yeteneklerin ve yeterliliklerin yönetimi olduğu düşünülerek, bu özelliklerden üçüne-beşine vb. sahip olan çalışanları da yetenek olarak algılayıp değerlendirecek bir yönetim sistemi oluşturulurken basitçe dört aşamadan söz edilebilir:<sup>17</sup>

- İş profilleri belirlenerek ihtiyaç duyulan yetenek ve yeterlilikler tespit edilir. Seviyelendirilerek ve detaylandırılarak bir yetenek havuzu oluşturulur.
- İş yapan/yapacak kişinin yetenek ve yeterlilikleri tespit edilir. Daha önce tespit edilmiş ya da tasarlanmış iş gereklerinden ne kadarının kişide bulunduğu çıkarılarak bir yetenek haritası oluşturulur.
- İşin gerektirdikleriyle kişinin sahip olduğu yetenek ve yeterlilikler karşılaştırılır. Çıkacak sonuçlara göre, işletmenin gelecek stratejileri için hangi yeteneklerin ne kadar gerektiği tespit edilerek uygun olanlarla yola nasıl devam edileceğinin planları yapılır.
- Sistem kurulduktan ve işlemeye başladıktan sonra belli zamanlarda ölçme-değerlendirme yapılarak, günün ve teknolojinin gerektirdiği iyileştirmeler, yenilikler uygulanır.

<sup>17</sup> Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö., & Püsküllü, R. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: Yetenek/Yeterlilik Yönetimi. 2018 Şubat. <<http://www.hrdergi.com/tr/haber/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trendyetenek-yeterlilik-yonetimi/16>>.

Yetenek yönetiminin amaçlarına uygun bir şekilde yürütülüp başarıya ulaşabilmesi için tüm bölümlerin her kademesindeki yöneticilerin, insan kaynakları bölümü ile birlikte işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Çalışanlarını yakından izleyen yöneticilerin gözlemlerini insan kaynakları bölümüne iletmeleri ve sürekli iletişimde olmaları, işletmenin genel işleyişi ve başarısı açısından önemlidir.<sup>18</sup> Bununla birlikte, yetenekli çalışanların işletmeye katılması ve elde tutulması konusunun üst yönetimin öncelikli konuları arasında yer alması, işletmenin pazardaki çekiciliğinin artırılması, çalışanların kendilerini değerli hissedeceği ve kazanacakları bir ortamın yaratılması, insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kadrosundaki yerinin yeniden belirlenmesi, işletmeye ait bir yetenek havuzunun olması gibi konular; hem işletmeyi çalışanlar ve sektör gözünde çekici ve kalıcı yapacak hem de hedeflerine ulaşma yolunda başarılı kılacaktır (Doğan ve Demiral, 2008: 152-154).

#### 3.2.4. Diğer

Zaman geçtikçe gelişen ve değişen iş hayatında insan kaynağının değerinin de farkına varılmasıyla birlikte işletme yönetimlerinde, özellikle insan kaynakları yönetimi politikalarında değişiklikler meydana gelmekte ve çalışan-işletme ilişkisi ile ilgili her detay insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu olmaktadır. Bu kadar hassas bir konuda işletmelerin politika oluştururken işinin erbabı danışmanlardan destek almaları, olası hataların meydana gelmesini ve işletme performansının düşmesini engelleyecektir.

**Küçülme (Downsizing) Yönetimi:** Dünya üzerindeki ülkeler arasında var olan sınırlar, hem gerçek anlamıyla hem de bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde sanal olarak yok oldukça, gümrükler ve kotalar kaldırıldıkça bütünleşmeye başlayan iş dünyasında, günün koşullarına göre teknolojik gelişmeler ve otomasyon kullanımı nedeniyle işletmelerin küçülmeye yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmeye başlamıştır. Çeşitli çevresel etkilerin neden olduğu küçülme operasyonu sırasında yapılacak ilk iş olarak, çalışanların bir kısmının geçici ya da kalıcı süre ile işten çıkarılmaları söz konusu olmaktadır (Şenturan, 2005).

İşletmelerin küçülmeye gitmelerinin nedeni, sadece kriz dönemlerinin koşulları değildir; aynı zamanda fırsatları yakalama, tehditlerden sakınma ya da tehditleri fırsata dönüştürebilme bakımından bir dönüşüm stratejisi olarak da küçülmek mümkündür (Öndeş

---

<sup>18</sup> Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö., & Püsküllü, R. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: Yetenek/Yeterlilik Yönetimi. 2018 Şubat. <<http://www.hrdergi.com/tr/haber/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trendyetenek-yeterlilik-yonetimi/16>>.

ve diğeri, 2011). Dolayısıyla, işletmelerdeki küçülme; işgücü, maliyetler ve iş süreçlerinde azaltma yaparken işletmenin üretkenliği, etkenliği ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için tasarlanmış bir yönetim stratejisidir (Şenturan, 2005). İşletmenin faaliyet konularının gözden geçirilip ana iştiğal konusu dışında kalanların kapatılması, tüm süreçlerin yeni baştan yapılandırılması, müşteri memnuniyeti sağlanarak rekabet avantajı elde edilmesi ve verimliliğin artırılması da küçülme operasyonu sonunda ulaşılmak istenen hedeflerdendir (Öndeş ve diğeri, 2011). Koçel'e göre stratejik küçülmenin amaçları aşağıdaki gibidir (2015:488):

- Maliyetin düşürülmesi,
- Karar sürecinin hızlandırılması,
- Rakiplerin yaptıklarına hemen cevap üretilmesi,
- İletişim sorunlarının çözülmesi,
- Sonuca yönelik çalışmaların çoğaltılması,
- Müşteri ihtiyaçları odaklı çalışılması,
- Güçlendirmenin hızlandırılması,
- Verimliliğin artırılması,
- Yeni fikirlerin uygulanma süresinin kısaltılması,
- Sinerjinin artırılması,
- Kişisel sorumlulukların daha kolay izlenmesi.

Başarılı bir küçülme operasyonu; kararın alınması, planlanması, açıklanması ve uygulanması aşamalarının gereğince yerine getirilmesi ile mümkün olacaktır (Öndeş ve diğeri, 2011). Küçülme sırasında çalışanların psikolojik durumunun ve işletmenin hiyerarşik yapısının etkileneceği göz önünde tutularak yapılacak çalışmaların etkili olabilmesi için aşağıdaki evreler dikkate alınmalıdır (Şenturan, 2005):

- *Eğitim:* İşletmeler, küçülme operasyonu sırasındaki ihtiyaçların, görev ve sorumlulukların tam olarak anlaşılması için çalışanlarını bilgilendirecekleri düzenli toplantılar yapmalılar.

- *Amaç ve hedeflerin belirlenmesi:* İşletmenin vizyon, misyon, amaç ve değerleri; küçülmeye gösterebilecekleri olası tepkileri önlemek için çalışanlara anlatılmalı ve benimsenmeleri sağlanmalıdır.

- *Dürüstlük:* Çalışanların morallerinin ve bağlılıklarının artırılması yoluyla işletmeye güvenlerinin sağlanması için küçülme sürecindeki her aşamada yapılacaklar/yapılanlar, açıklıkla ve net olarak çalışanlarla paylaşılmalıdır.

- *Planlama:* İşgücü yönetim stratejisi geliştirilerek maliyetlerin ve mevcut işgücünün azaltılması planlanmalıdır.

Küçülme operasyonunun bir boyutu da işgücü azaltılmasıdır. Ancak küçülme ile işgücü azaltılması arasında, çalışanlar bakımından bazı farklılıklar vardır (Şenturan, 2005): İşten çıkarmada çalışanlar olumsuz etkilenirken, küçülme operasyonlarında çalışanların daha sonra yeniden işe alınma ihtimalleri vardır. Küçülme, sadece çöküntü zamanlarında değil, büyümelerde de bir daha hiç ihtiyaç duyulmayacak görevlerin ortadan kaldırılması olarak gerçekleşirken işten çıkarma, fonksiyon azaltımıdır ve genellikle kısa süreli çözüm olarak düşünülür.

Küçülmenin etkileri işletme ve çalışanlar açısından hassasiyetle dikkate alınmalı, insan kaynakları stratejileri küçülmenin olumsuz yönlerini ortadan kaldıracak şekilde kurgulanmalı ve yöneticiler bu süreci olumsuz havayı olumluya çevirecek şekilde yönetmezlerse küçülme süreci maliyetinin yüksek olması kaçınılmaz olacaktır (Öndeş ve diğerleri, 2011).

Normal bir küçülme operasyonunun en önemli aşaması, işten çıkarılacakların seçilme kriterlerinin belirlenmesi ve ona göre oluşturulan listenin insan kaynakları bölümü tarafından çalışanlara bildirilmesidir. Kıdem esas alınarak yapılacak “son giren erken çıkar” uygulaması çalışanlar tarafından kolay kabul edilebilir ve işletmeye uzun yıllar emek vermiş çalışanların işlerinin korunmasına olanak sağlayabilir. Bir başka kriter ise çalışanın performansıdır. Ancak bazı durumlarda iki kriter birlikte uygulamaya alınabilir ve kıdemi denk olanlar arasından, doğal olarak, performansı düşük olan çalışan işten çıkarılır (Şenturan, 2005).

Çoğu zaman küçülme sırasında işten atılmayan çalışanlar nitelikli elemanlar olsa da korku, depresyon, üzüntü, endişe, suçluluk, kızgınlık gibi belirtilerle kendini gösteren “geride kalan sendromu” yaşamaları mümkündür. Ayrıca, kendi işlerine ek olarak gidenlerden kalan işlerin sorumluluğunu da üstlendikleri için sıkıntılıdırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı, hem çıkarılan hem de geride kalan çalışanlar için bir destek programının küçülme stratejisi planlarının içine dahil edilmesi, kişilerdense birimlere yönelik stratejiler geliştirilmesi, küçülme operasyonundan sonra olabilecek olumsuzlukları önceden tahmin

ederek önlemleriyle birlikte tüm sürecin çok iyi planlanması gerekmektedir (Şenturan, 2005).

**Kriz Yönetimi:** Kriz, günlük yaşam içinde birçok kez kullanılan bir sözcük olmasına rağmen gerçek anlamı ancak meydana geldiği koşullar ve etkilediği alan ile belli olan bir kavramdır. İnsanların ve işletmelerin normal hallerini etkileyen ve karmaşa yaratan durumlar halinde meydana gelirler (Ekinci ve İzci, 2006; Gültekin, 2007). Kriz olmadan krize hazır olduğunda, kargaşayı toparlamak ve daha az zararla atlatmak mümkün olacaktır. Bu nedenle, özellikle işletmelerde bir kriz durumuyla karşılaşıldığında yürürlüğe girmek üzere politika ve davranış hazırlığına kriz yönetimi denir ve amacı, işletmenin bozulan imajının düzeltilmesi ve krize neden olan olumsuzlukların giderilmesi ya da mümkün olduğunca az zararla toparlanabilmesidir (Gültekin, 2007).

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizlerin hemen hepsi en çok insanı etkilemektedir. Aynı şekilde, ortadan kalkmalarını ya da en az zararla üstesinden gelmeyi sağlayacak da insanın ta kendisidir (Ekinci ve İzci, 2006). Ancak işletmelerin yaşadıkları krizin şekline, büyüklüğüne, etkisine göre değişebilecek önlemlerin en başında maliyetleri azaltmak; ilk azaltılacak maliyet unsuru olarak da çalışan sayısı ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili planlanan etkinlikler gündeme gelmekte, insan unsuru ihmal edilmektedir. Çalışanların memnuniyetleri ile işletme performansının doğru orantılı olduğu ve bunun da her iki tarafın hedefleri arasında psikolojik bir bağ kurulması sağlanarak gerçekleştirileceği gerçeğinden yola çıkıldığında, kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları politikalarının ne kadar önemli olduğu net olarak belli olur (Gültekin, 2007).

Mücbir nedenlerle ortaya çıkan krizlerde çalışanların özsaygıları çok zarar görmese de ihmal, iflas, insan hatası vs. gibi nedenlerle oluşan krizler insan psikolojisini etkileyebilir. Güven hissini kaybeden çalışanlar arasında yaşanabilecek sorunlar nedeniyle, birlikte uyum içinde çalışmaları, dolayısıyla işletmeye yararlı olabilmeleri mümkün olmayacaktır. Bu nedenle; kriz hakkındaki bilgileri açıklıkla paylaşarak, çalışanlar arasında işbirliği ve işletme içinde güven ortamını yeniden yaratarak bir kriz kültürü oluşturma, insan kaynakları bölümünün en önemli görevlerindedir<sup>19</sup> (Ekinci ve İzci, 2006). Bu kadar önemli bir sorumluluğu üstlenmiş bölüm olarak insan kaynakları bölümünün işletme yönetimindeki yeri ve ağırlığının nasıl olacağı, üst yönetimin konuya bakış açısı ile ilgilidir. Değer verilmiş ve iyi

---

<sup>19</sup> Yüksel, M. İnsan Kaynakları Kriz Yönetimi. 2018 Mart. <<http://telepat--ik.blogspot.com.tr/2014/12/insan-kaynaklari-kriz-yonetimi.html>>.

örgütlenmiş bir insan kaynakları yönetimi ve iyi yapılandırılmış politikalara sahip bir işletme için, herhangi bir nedenle oluşabilecek krizi karşılamak ve en az zararla içinden çıkmak çok yıpranmadan mümkün olacaktır (Ekinci ve İzci, 2006).

İşletmenin sağlıklı ve hedeflerine yönelik çalışabilmesi için; kriz ya da herhangi başka bir nedenle işten çıkarılan çalışan olduğunda sürecin kesintisiz devam edebilmesi, çıkarılan ve geride kalan çalışanların psikolojik durumları için yardımcı olunabilecek sistemlerin kurulabilmesi, ancak üst yönetimce gerekli değerler verildiği ve çağdaş düşüncelerle yönetilen bir insan kaynakları yönetimi ve politikaları ile mümkündür.<sup>20</sup>

**Organizasyonel Gelişim:** Organizasyonel gelişim, bir işletmenin tüm varlıklarının ve yeteneklerinin gözden geçirilerek işletme hedeflerine ulaşmayı en doğru yoldan sağlayacak şekilde organizasyon yapısının yeniden yapılandırılmasıdır. Mesleki Yeterlilik Kurumunun hazırladığı Ulusal Meslek Standardına göre Seviye 6 bir organizasyonel gelişim uzmanının meslek tanımı<sup>21</sup> aşağıdaki gibidir (Resmi Gazete, 26.06.2013-28692):

*“Organizasyonel Gelişim Uzmanı (Seviye 6), bir organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullandığı bütün iş ve süreçleri analiz ederek, organizasyonel yapı ve sistemlerin kurulmasını, izlenmesini, geliştirilmesini ve gerekli revizyonların yapılmasını gerçekleştiren nitelikli kişidir.*

*Organizasyonel Gelişim Uzmanı (Seviye 6), çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği ile çevreye ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde yürütür ve mesleki gelişim faaliyetlerinde bulunur.”*

Meslek elemanının tanımından da anlaşılacağı üzere organizasyonel yapının, işletmenin tüm faaliyetleri ve kritik noktalarının değerleri de dikkate alınarak elde var olan ya da yeniden istihdam edilecek işgücü ile eşleştirilerek yeni baştan yapılandırılması, insan kaynakları bölümünün en önemli faaliyet konusudur. İşletmenin iskelet yapısını oluşturduğu ve tüm etkinliklerini, faaliyetlerini, hedeflerinin gerçekleştirilmesini, kısacası tüm geleceğini etkilediği için üzerinde çok dikkatli ve detaylı çalışılması gereken bir sorumluluktur.

<sup>20</sup> Yüksel, M. İnsan Kaynakları Kriz Yönetimi. 2018 Mart. <<http://telepat--ik.blogspot.com.tr/2014/12/insan-kaynaklari-kriz-yonetimi.html>>.

<sup>21</sup> Mesleki Yeterlilik Kurumu. <<https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/haberler/89--ve-yoenetim-sektoer-komitesi-haberleri/1446-4-yeni-ulusal-meslek-standard-yaymland>>.

**Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi:** Dünya üzerinde sınırların kalkmasına, ülkeler arasındaki göçlerin artmasına, ticaretin ve iş yaşamının uluslararası nitelik kazanmasına bağlı olarak kendi ülkesinden başka ülkelerde çalışan insan sayısı da artmaktadır. Buna ek olarak, çokuluslu işletmelerin çeşitli ülkelerde açtıkları ofislerdeki çalışma koşulları, farklı gelenek ve kültürdeki kişilerin bir arada uyum içinde çalışmasını mümkün kılacak şekilde ayarlanmayı gerektirmektedir. Kişinin başarısı, içinde bulunduğu koşullarla doğrudan ilişkilidir; bir ülkede çok başarılı olmuş birisi bir başka kültürde istenilen başarıyı yakalayamayabilir. Bunun sonucunda kişinin maliyeti, yararından daha fazla olur (Kubr, 2010: 432-435).

Günümüz koşullarına uygun olarak istihdam kuruluşları, uluslararası işletmeler için çalışan seçerken ya da önerirken yukarıda sözü edilen durumları göz önünde bulundurmaya ve bilgilendirme, eğitim, transfer, adaptasyon, ücret ve sosyal yardımlar, değerlendirme ve geri dönüş konularında destek vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları danışmanları, sadece işletmenin çalışma koşulları ve kültürü konusunda değil, aynı zamanda ülkelerin sosyal güvenlik yasaları ve çalışma koşulları konusunda da hem işletmelere hem de ekspat olarak çalışan kişilere yol gösterici olarak hizmet vermektedirler (Kubr, 2010: 432-435).

**Diğer:** İnsanın çalışma hayatındaki yeri ve değeri, işletmeleri olduğu kadar diğer birçok ilgili işkolunu da insanla ilgili olarak daha detaylı çalışmalara yöneltmiştir. İşletmelerin insan kaynakları bölümleri, zamanında birkaçı bir arada olarak yürüttükleri bazı konuları artık tek başlarına, hatta daha da detaylandırarak alt başlıklar halinde çalışmaya başlamıştır. Günümüzün yeni insan kaynakları yönetimi eğilimleri olarak; şirket birleşmeleri, kültürel oryantasyon, insan sermayesi muhasebesi, insan kaynakları bilişim sistemleri, dış kaynak kullanımı, işçi sağlığı ve iş güvenliği, zaman yönetimi, çalışan bağlılığı sağlama, iş hayatında duygusal zeka, çift kariyerli eşler sorunu (karı-koca çalışan eşler), psikolojik sermaye, öğrenilmiş çaresizlik, ay ışığı sorunu (birden çok işte çalışma), farklılıkların yönetimi, tükenmişlik sendromu, x-y-z kuşakları, duygusal emek, cam tavan sendromu (kadın yöneticilerde kariyer engeli) vs. sayılabilir (Kubr, 2010; Akdemir. 2017).

## BÖLÜM IV. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyada yaklaşık yüz elli yıldır kullanılan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin ülkemizdeki tanınırlığı ve kullanılabilirliği, büyümekte ve tüm dünya sanayisi ile işbirliği içinde olan ülkemiz işletmeleri bakımından olması gerektiği yerde değildir. Bu durumun nedenlerinin başında, işletme yöneticilerinin böyle bir hizmetin varlığından haberdar olmamaları, işletmeleri için yararını bilmemeleri ya da danışmanları yanlış tanımaları vb. gelmektedir. Sanayinin çoğunu oluşturan KOBİ'ler genellikle bir aileye ait ve dolayısıyla "patron" işletmesi olduğundan, her şeye kendisi karar vermeye alışmış bir "patron" karşısında kendisine ne yapacağını söyleyecek birini kabul etmekte zorlanmaktadır. Oysa aynı KOBİ'nin, bünyesinde gereken her pozisyonu dolduracak elemanı çalıştırması ve sektördeki gelişmelerin hepsinden haberdar olması da mümkün değildir. Gerçekte bir yönetim danışmanının yardımına ihtiyaç duyduğu halde böyle bir hizmetten uzak kalmaktadır.

Diğer yandan, bir işletme içinde hemen her gün aynı rutin içinde çalışan kişilerde bir süre sonra işletme körlüğü oluşması gibi çalışanlar arasında birbirini koruma, eksiklikler ya da yanlışlıkların kondukları da mümkündür. Aynı bağlamda, işletme üst düzey yöneticilerinin hedeflere odaklı çalışma tempoları içerisinde işletme içinde olan her şeye yetişemeyecekleri gerçeği de unutulmamalıdır. Bütün bu koşullarda en doğru çözüm, bir yönetim danışmanının yardımına başvurmak olacaktır. Bu nedenle, yönetim danışmanlığı hizmetinin iyi tanıtılması ve işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynakları yönetiminde aktif olarak kullanılması çok önemlidir.

Bu çalışma, işletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetini doğru tanımlarının ve tanımlamalarının, hizmet ihtiyaçlarını iyi belirleyebilmelerinin, neden ve nasıl sorularını doğru cevaplayabilmelerinin ve aldıkları hizmeti doğru yönlendirerek gerekli yararı sağlayabilmelerinin önünü açacak cevaplar aranması yönünden önemlidir. İşletmelerin yönetim danışmanlığı hizmetine bakış açıları, kullanım yaklaşımları ve insan kaynakları



yönetimi işlevlerindeki kullanım detaylarının tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmanın temel amacı ise;

- Tüm danışmanlık hizmetleri içerisinde, insan kaynakları yönetiminde alınan yönetim danışmanlığı hizmetinin yerinin ve öncelik sırasının belli olması,
- İnsan kaynakları yönetiminde alınan danışmanlık hizmetlerinin çalışanlarda ve işlevlerde yarattığı farklılıkların belli olması,
- Alınan danışmanlık hizmetinde hangi insan kaynakları işlevine öncelik verildiğinin ve işlevlerin öncelik sıralamasının belli olması,
- İşletmelerin hangi durumlarda ve hangi nedenlerle danışmanlık hizmetine başvurduklarının ve danışmanlık hizmetini kullanım şekillerinin tespit edilmesidir.

#### **4.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırmada; Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) üyesi olup aynı zamanda CMC (Certified Management Consultant) sertifikasına sahip yirmi sekiz yönetim danışmanı içinden ve dernek kurullarında görev almış danışmanlar arasından rastgele seçilmiş altı danışman ile onların hizmet verdiği ve farklı şehirlerde, farklı sektörlerde, farklı sayılarda çalışanları olan beş işletme yer almıştır. YDD üyesi ve CMC unvanına sahip olma kriterlerine karar verilirken; ülkemizdeki yönetim danışmanlığı sektörünün meslek kuruluşu olan YDD üyelerinin belli deneyime sahip ve profesyonel nitelikleri yüksek danışmanlardan oluşması ve uluslararası geçerliliği olan, danışmanların yaptığı işlerle ilgili olarak bir sertifikasyon ve sınav sürecinden geçmesi sonucu alabildiği CMC sertifikasının ayrıcalıklığı dikkate alınmıştır.

YDD; yönetim danışmanlığı mesleğinin ulusal ve uluslararası etik kurallar çerçevesinde yapılması, denetlenmesi ve ulusal meslek standartlarının oluşturulması, geliştirilmesi için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği içinde çalışmalar yapan bir dernektir. Bu bağlamda, yurtiçinde çeşitli federasyon ve konfederasyon içinde üye olarak, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) ve yurtdışında Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyi (International Council of Management Consulting Institutes) (ICMCI) ile standartların oluşturulması ve devamının sağlanması konularında ortak çalışmalarını sürdürmektedir. Ülkemizin sanayi ve ticari yaşamındaki tüm sektörlerin verimliliğinin artırılmasında rol oynayacak, mesleki standartları belirlenmiş, profesyonel yeterliliği yüksek

ve uluslararası standartlarda hizmet veren danışmanların meslek kuruluşu olan YDD bünyesindeki yüz yirmi beş üyeden yirmi sekizi CMC sertifikalıdır ve bu sayı, ülkemizdeki danışmanların sadece yüzde birine denk gelmektedir.<sup>22</sup> CMC, ICMCI'nın üyesi olan kırk dokuz ülkedeki yönetim danışmanları derneklerine akredite ettiği bir kalite, standart ve yetkinlik sertifikasıdır. Araştırmaya katılan altı danışman, ülkemizde CMC yetkinliğine ve sertifikasına sahip az sayıdaki danışman grubu içinden seçilmiştir ve aktif olarak ülkenin her bölgesinde olduğu gibi yurtdışında da danışmanlık hizmeti vermeye devam etmektedirler.

Bu çalışma için öncelikle danışmanlara telefonla ya da yüz yüze görüşme ile ulaşılarak kendilerinden özellikle insan kaynakları yönetimi konusunda danışmanlık yaptıkları firmalarla görüşmemiz için aracı olmaları istenmiştir. İşletmelerin seçiminde; bölge, sektör ve çalışan sayısı açısından birbirlerinden farklı olmalarına dikkat edilmiştir. Bu tür çalışmaların işletmelerce yük olarak hissedilmesi nedeniyle sadece danışmanların iletişimlerinin güçlü olduğu işletmelerden olumlu cevap alınabilmiştir. Bu işletmelerden sadece birinin insan kaynakları müdürü, yüz yüze görüşmeyi kabul etmiş, diğerlerinden cevaplar e-posta yoluyla alınabilmiştir. Sorular kendilerine, çalışmayı açıklayıcı bir ön yazı eklenerek danışmanlar aracılığıyla ve e-posta yoluyla gönderilmiş ve sadece işletmelerin insan kaynakları yöneticileri tarafından cevaplanarak yine e-posta yoluyla toplanmıştır.

Başlangıçta her işletmede bir insan kaynakları yöneticisi, bir üst ya da orta düzey yönetici ve işletmeye hizmet veren danışman ile yarı yapılandırılmış mülakat yapmak şeklinde planlanmasına karşın yoğun iş tempoları nedeniyle görüşme randevusu veremeyen yöneticilerden, soruların cevaplanarak e-posta yoluyla gönderilmesi istenmiştir. İşletme yetkililerinden sadece insan kaynakları yöneticileri çalışmaya katkıda bulunmuştur. Danışmanlarla yapılan yüz yüze ya da telefon görüşmelerinde araştırmanın amacı ve sorularla ilgili bilgilendirme yapılmış, zaman ve iş konusundaki yoğunlukları nedeniyle danışmanların cevapları da e-posta yoluyla alınmıştır.

Birçok yönden birbirine benzer görüneler de her işletmenin özellikleri, yapıları, yönetim şekilleri vb. birbirinden farklıdır. Bu nedenle, danışmanlık hizmeti verilirken temel kurallar ve kanunlar aynı kalmak koşuluyla diğer tüm uygulamalar ya da uygulama yolları; işletmenin, yöneticilerinin ve çalışanlarının bölgesel, kültürel, eğitim, kişilik vb. özelliklerine göre çeşitli boyutlarda değişiklik göstermektedir. Araştırma için yöntem

---

<sup>22</sup> Yönetim Danışmanları Derneği. <<http://www.ydd.org.tr>>.

belirlerken, aynı düşünceden yola çıkılarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi seçilmiştir. Karşılıklı sohbet ortamında kişiler bir görev yerine getirme gerginliğinden uzak bir konuşma ortamı yakalamakta ve böylece daha önce akla gelmeyen soruların cevaplarını bulmak mümkün olmaktadır. Çalışmaya katılan beş işletmeden karşılıklı görüşmeyi kabul eden tek işletmenin insan kaynakları müdürü ile yapılan kırk dakikalık görüşmede alınan notlar, müdür hanımın anlattıklarının bir kısmını yazdığı notlarla birlikte değerlendirilmiştir.

Yöneticilerden ve danışmanlardan toplanan tüm cevaplar için içerik analizi yapılarak yorumlamaya ve araştırmanın sorunsallarının cevaplanmasına hazır hale getirilmiştir ve gelen tüm cevaplar, araştırmanın diğer kaynaklarıyla birlikte arşivlenmiştir. Yapılan bu çalışmayla aşağıdaki sorulara cevap aranmaya ve elde edilen sonuçlarla genelde ülkemizdeki yönetim danışmanlığı hizmetleri, özelde ise insan kaynakları yönetimindeki kullanımı hakkında bilgi edinmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda cevap aranacak sorunsallar şu şekilde belirlenmiştir:

1. En çok hangi nedenden dolayı yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyuluyor?
2. İnsan kaynakları işlevlerinde alınan danışmanlık hizmetinin genel içindeki yeri nedir?
3. Yönetim danışmanlığı, insan kaynakları yönetiminde nasıl bir değişim yaratıyor?
4. Değişim, hangi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde daha çok etkili oluyor?
5. En çok hangi danışmanlık modeli kullanılıyor?

Araştırma soruları, yöneticilere yönelik ve danışmanlara yönelik olmak üzere iki grup olarak hazırlanmıştır. Yöneticilere yöneltilen soruların ilk kısmında işletmenin kuruluş yılı, bulunduğu şehir, sektörü ve çalışan sayısı ile ilgili bilgi istenmiştir. İkinci kısımda sorulan toplam dokuz soru ile araştırmanın sorunsalını oluşturan beş soruya cevap aranmıştır.

Sorunsallar ve ilgili sorular aşağıdaki gibidir:

- Sorunsal 1; Birinci soru,
- Sorunsal 2; İkinci ve dokuzuncu sorular,
- Sorunsal 3; Beşinci ve altıncı sorular,
- Sorunsal 4; Üçüncü ve dördüncü sorular,
- Sorunsal 5; Yedinci ve sekizinci sorular.

Yöneticilere yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. *Şu ana kadar kaç kez ve kaç değişik danışmanlık hizmeti aldınız? Danışmanlık hizmeti alma kararınızın nedenleri nelerdi?*

2. *Aşağıdaki konuları, danışmanlık hizmeti ihtiyacınıza göre sıralayınız.*

- Genel ve stratejik yönetim .....
- Toplam kalite yönetimi .....
- Üretim yönetimi .....
- Pazarlama ve dağıtım yönetimi .....
- İnsan kaynakları yönetimi .....
- Mali ve finansal sistemler yönetimi .....
- Bilgi teknolojisi yönetimi (BT) .....
- Diğer .....

3. *İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden hangileri için danışmanlık hizmeti aldınız?*

- İşgücü planlama .....
- Personel seçme ve yerleştirme .....
- Kariyer yönetimi .....
- Ücret yönetimi ve iş değerlendirme .....
- Performans değerlendirme .....
- Eğitim ve geliştirme .....
- Motivasyon .....
- İş Hukuku ve endüstri ilişkileri .....
- Diğer .....

4. *Aldığınız danışmanlık hizmetinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinizde yarattığı değişiklikleri, en çoktan en aza doğru sıralayınız ve her biri için somut örnekler veriniz.*

- İşgücü planlama .....
- Personel seçme ve yerleştirme .....
- Kariyer yönetimi .....
- Ücret yönetimi ve iş değerlendirme .....
- Performans değerlendirme .....
- Eğitim ve geliştirme .....

- *Motivasyon* .....
  - *İş Hukuku ve endüstri ilişkileri* .....
  - *Diğer* .....
5. *Aldığınız danışmanlık hizmetinden beklentileriniz nelerdi, ne kadarı karşılandı? Somut örnekler veriniz.*
6. *İnsan kaynakları yönetimi konusunda alınan danışmanlık hizmeti başarılı olmadıysa nedenleri nedir?*
7. *Danışmanlık hizmetine konu ihtiyacın ve sorunun ortaya çıkış şekli, çalışan ekiplerin kimlerden oluştuğu ve çalışma yöntemleri hakkında detaylı bilgi veriniz.*
8. *Aldığınız danışmanlık hizmetini veren danışmanın statüsü nedir?*
- *Akademisyen* .....
  - *Bağımsız çalışan danışman* .....
  - *Yerli danışmanlık firmasına bağlı danışman* .....
  - *Yabancı danışmanlık firmasına bağlı danışman* .....
  - *Denetim firmasına bağlı denetmen* .....
  - *Mali müşavirlik firmasına bağlı uzman* .....
  - *Diğer* .....
9. *İleride yeniden danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz? Hangi konularda olabilir?*
- *Genel ve stratejik yönetim* .....
  - *Toplam kalite yönetimi* .....
  - *Üretim yönetimi* .....
  - *Pazarlama ve dağıtım yönetimi* .....
  - *İnsan kaynakları yönetimi* .....
  - *Mali ve finansal sistemler yönetimi* .....
  - *Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)* .....
  - *Diğer* .....

Danışmana yönelik hazırlanan sorular da yöneticilere yönelik sorular gibi sorunsallara cevap aramak üzere ve aynı zamanda yöneticilerin vereceği cevaplarla karşılaştırma yaparak işletme ve danışman taraflarının danışmanlık hizmetine bakışlarını yorumlamak üzere hazırlanmıştır. Danışmanların özellikleri ile ilgili bilgiler, karşılıklı görüşmelerden ve YDD üye kayıtlarından edinilmiştir. Sorunsallar ve ilgili sorular aşağıdaki gibidir:

- Sorunsal 1; Birinci soru,
- Sorunsal 2; İkinci soru,
- Sorunsal 3; Dördüncü ve beşinci sorular,
- Sorunsal 4; Üçüncü soru,
- Sorunsal 5; Altıncı soru.

Danışmanlara yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. *Size göre, işletmeler hangi nedenlerden dolayı danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaktadırlar?*

2. *İşletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları konuların sıralamasını yapınız.*

- Genel ve stratejik yönetim .....
- Toplam kalite yönetimi .....
- Üretim yönetimi .....
- Pazarlama ve dağıtım yönetimi .....
- İnsan kaynakları yönetimi .....
- Mali ve finansal sistemler yönetimi .....
- Bilgi teknolojisi yönetimi (BT) .....
- Diğer .....

3. *İşletmenin sizden önceki ve şimdiki durumları için bir karşılaştırma yaparak, verdiğiniz danışmanlık hizmetinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yarattığı değişiklikleri en çoktan en aza doğru sıralayınız, her biri için somut örnekler veriniz.*

- İşgücü planlama .....
- Personel seçme ve yerleştirme .....
- Kariyer yönetimi .....

- Ücret yönetimi ve iş değerlendirme .....
- Performans değerlendirme .....
- Eğitim ve geliştirme .....
- Motivasyon .....
- İş Hukuku ve endüstri ilişkileri .....
- Diğer .....

4. Verdiğiniz danışmanlık hizmeti planlarınıza uygun gerçekleşti mi? Neler yapılmasını planlamıştınız, ne kadarı gerçekleşti? Somut örnekler veriniz.

5. İnsan kaynakları konusunda verilen danışmanlık hizmeti başarılı olmadıysa nedenleri nedir?

6. Danışmanlık hizmetine konu ihtiyacın ve sorunun ortaya çıkış şekli, çalışan ekiplerin kimlerden oluştuğu ve çalışma yöntemleri hakkında detaylı bilgi veriniz.

Yöneticiler ve danışmanlar tarafından araştırma sorularına mülakat ya da e-posta yoluyla verilen cevaplar, sorular bazında derlenerek ilgili sorunsalın altında yorumlanmak üzere hazır hale getirilmiştir.

### 4.3. Bulgular ve Yorumlar

#### a. Yöneticilere yöneltilen sorular için:

Araştırmanın yöneticilere yönelik sorularının ilk kısmında işletmeler hakkında kısaca bilgiler alınmıştır; aşağıdaki tablo bu bilgileri göstermektedir:

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Bilgiler**

İşletme	Şehir	Sektör	Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Veri Toplama Yöntemi
F1	Gaziantep	Tekstil	1978	3,200	e-posta
F2	Ankara	Metal Sanayi	1978	2,000	Yarı formal mülakat
F3	İstanbul	Otomotiv	1966	1,500	e-posta
F4	Kocaeli	Aluminyum Ekstrüzyon	1994	427	e-posta
F5	Gaziantep	Çocuk ve Hasta Bezi Üretimi	2000	260	e-posta

Yöneticilere yönelik soruların ikinci bölümünde işletmenin aldığı danışmanlık hizmetlerine ait bilgiler ve yöneticilerin düşünceleri toplanmıştır. Bu cevaplardan elde edilen sonuçlar, ilgili sorularla birlikte aşağıdaki gibidir:

***1. Şu ana kadar kaç kez ve kaç değişik danışmanlık hizmeti aldınız? Danışmanlık hizmeti alma kararınızın nedenleri nelerdi?***

İşletme yöneticilerinin danışmanlık hizmetine yaklaşımlarını, hizmet almaya neden ve nasıl karar verdiklerini öğrenmek için sorulan bu soruya verilen cevaplardan; beş işletmenin de şimdiye kadar en az iki kez olmak üzere çeşitli nedenlerle ve çok sayıda danışmanlık hizmeti aldıkları sonucu elde edilmiştir. İşletmelerden ikisi iki kez, diğer üçü ise çok kez danışmanlık hizmeti aldıklarını söylemişlerdir.

Sadece iki kez hizmet alan işletmelerden biri, araştırmadaki en eski ve en çok çalışana sahip işletme olmasına karşın, iki hizmeti de yalnızca insan kaynakları yönetimi konusunda ve farklı iki danışmanlık firmasından almıştır. Hizmet almak istemelerinin nedenini, “Batıdaki insan kaynakları süreçlerini bölgemize entegre edebilme ve performans sistemini kurabilme” olarak açıklamıştır.

İki kez hizmet alan diğer işletmenin danışmanlık aldığı konular, finansal yapılanma ve kurumsal yapılanma olarak belirtilmiştir. Ancak araştırmanın diğer sorularına verdikleri cevaplardan, kurumsallaşma danışmanlığı sırasında, insan kaynakları bölümü kurulacak ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin hemen hepsini kapsayacak şekilde bir danışmanlık alındığı belli olmaktadır. Batı bölgemizde bulunan ve diğer katılımcılara göre daha az çalışanı olan bu işletmenin hizmet almaya karar verme nedenleri, mali kaynak sıkıntısı ve babadan oğula devir sırasında yaşanan yapısal sıkıntılar olarak belirtilmiştir.

Diğer üç işletme, beşten fazla kez danışmanlık hizmeti almıştır. Sektörlerine göre ihtiyaçları değişiklik gösteren katılımcılardan Turquality süreçleri için danışmanlık alan ikisinin sektörleri gibi bölgeleri ve çalışan sayıları da birbirinden tamamen farklıdır. Bu iki işletmeden çalışan sayısı fazla olanın aldığı hizmetlerin başında insan kaynakları yönetimi konusunun gelmesi beklenirken tam tersine son sıralarda yer aldığı, buna karşın en çok teknik danışmanlığın alındığı ve bunu kurumsal yapılanma, satış-pazarlama ve ERP konularının takip ettiği bildirilmiştir. Danışmanlık hizmeti almaya on sekiz yıl önce Turquality başvurusu yapmak için başladıkları ve bu nedenle işletmenin yeniden yapılanması ve kurumsallaşması için danışmanlık hizmeti alınmasına yöneticiler tarafından karar verildiği belirtilmiştir.



Çalışan sayısı az olan diğer işletmenin hizmet aldığı konuların başında insan kaynakları yönetimi işlevleri gelirken bunu, yönetim kurulu üyeleri için genel işletme danışmanlığı ve Turquality başvurusu için alınan üç danışmanlık izlemektedir. “Şirketin ilk danışmanlık hizmeti aldığı konu insan kaynakları süreçleriydi; bundaki amaç, şirketin kurumsallaşma sürecine insan kaynağından başlamaktır.” derken, yaşları genç olan yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerinin artırılması ve Turquality başvurusu için destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Çok sayıda danışmanlık hizmeti alan üçüncü işletmenin ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi konusunda hizmet aldığı, bunu yazılım geliştirme, maliyet yönetimi ve vergi yönetimi konularının takip ettiği görülmektedir. İlgili bölümlerde hissedilen ihtiyacın ve eksikliklerin giderilmesi ise hizmet alımı nedeni olarak belirtilmiştir.

## 2. Aşağıdaki konuları, danışmanlık hizmeti ihtiyacınıza göre sıralayınız.

**Tablo 2. İşletmelerin Danışmanlık İhtiyaçlarına Göre Konu Sıralaması**

	F1	F2	F3	F4	F5	Ort.	Sıra
<b>Mali ve finansal sistemler yönetimi</b>	5	3	1	1	4	<b>2,8</b>	<b>1</b>
<b>Genel ve stratejik yönetim</b>	4	1	5	5	1	<b>3,2</b>	<b>2</b>
<b>Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)</b>	3	2	2	3	6	<b>3,2</b>	<b>2</b>
<b>İnsan kaynakları yönetimi</b>	1	3	3	6	5	<b>3,6</b>	<b>3</b>
<b>Pazarlama ve dağıtım yönetimi</b>	7	2	4	8	2	<b>4,6</b>	<b>4</b>
<b>Toplam kalite yönetimi</b>	2	4	6	4	7	<b>4,6</b>	<b>4</b>
<b>Üretim yönetimi</b>	6	4	7	7	3	<b>5,4</b>	<b>5</b>
<b>Diğer</b>	-	-	-	2 Kurumsal yapılanma	8		

Her işletmenin kendi ihtiyacına göre yaptığı sıralama incelendiğinde; beş işletmeden ikisinin ilk sırasında “Mali ve finansal sistemler yönetimi”, diğer ikisinin ilk sırasında “Genel ve stratejik yönetim” ve birisinin ilk sırasında ise “İnsan kaynakları yönetimi” olduğu görülmektedir. İki işletmenin ikinci sırasında “Pazarlama ve dağıtım yönetimi” yer alırken, diğer iki işletmenin ikinci sırasında ise “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” yer almaktadır. Birden fazla işletmenin üçüncü sırasında yer alan konulara gelince; iki işletmenin konusu “İnsan kaynakları yönetimi” iken diğer iki işletmenin konusu “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” olmuştur.

3. *İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden hangileri için danışmanlık hizmeti aldınız?*

**Tablo 3. İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Aldıkları İnsan Kaynakları İşlevleri**

	F1	F2	F3	F4	F5
İşgücü planlama				X	
Personel seçme ve yerleştirme			X	X	X
Kariyer yönetimi	X				X
Ücret yönetimi ve iş değerlendirme			X	X	X
Performans değerlendirme	X	X		X	X
Eğitim ve geliştirme	X		X		
Motivasyon					
İş hukuku ve endüstri ilişkileri			X		
Diğer					

Bu soruya verilen cevaplara göre, insan kaynakları yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti aldığını belirten dört işletmeden üçü, listede bulunan işlevlerin ancak yarısı kadarı ile ilgili olarak danışmanlık hizmeti almışken; bir işletmenin, çalışan sayısı çok olmasına karşın sadece performans değerlendirme ile ilgilendiği görülmektedir. Beşinci işletme ise kurumsallaşma danışmanlığı kapsamında insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilgili danışmanlık alarak insan kaynakları bölümü kurulduğunu belirtmiştir.

4. *Aldığınız danışmanlık hizmetinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinizde yarattığı değişiklikleri, en çoktan en aza doğru sıralayınız ve her biri için somut örnekler veriniz.*

**Tablo 4. Alınan Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi**

	F1	F2	F3	F4	F5
İşgücü planlama				1	7
Personel seçme ve yerleştirme			1	2	6
Kariyer yönetimi	1				5
Ücret yönetimi ve iş değerlendirme			2	3	2
Performans değerlendirme	2	1		4	1
Eğitim ve geliştirme	3		3		3
Motivasyon					4
İş hukuku ve endüstri ilişkileri			4		
Diğer					

Genel olarak; yöneticilerin hepsi, insan kaynakları danışmanlığı aldıkları her işlevde işletme yararına ilerleme kaydedildiğini belirtmişlerdir. İşletme özelinde ise; F1, çalışanların yaptıkları işi daha iyi algıladıklarını ve neler katabileceklerini fark ettiklerini, işletme genelinde tüm çalışanlar için daha etkili eğitim programları ve kariyer planlaması yapılabildiğini belirtirken F2, çalışanlarının işletme hedeflerine odaklanarak oradan bireysel hedeflere inmeyi öğrendiklerini söylemiştir. F3, alınan danışmanlık sayesinde yetenekli ve istekli genç mezunların kadrolarına katıldığını, iş yükü ve piyasa dengelerine uygun bir ücret sistemi kurulduğunu, ihtiyaçları karşılayacak eğitimlerin planlandığını ve küçülme çalışmaları gereği işten çıkarmaların sorunsuz olması için şeffaf bir planlama yapıldığını belirtmiştir.

F4, insan kaynakları yönetimi konusunda direkt danışmanlık almamış olmasına karşın kurumsallaşma çalışmaları sırasında insan kaynakları bölümü kurulduğunu, böylece eskiden patron ve iki müdürün yaptığı personelle ilgili işlerin bu bölüme devredildiğini söylemiştir. Her ne kadar tam anlamıyla bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olmasa da eskiye göre çok daha iyi durumda olduklarını belirtirken, *“Bu geçişte sıkıntılar yaşandı; çünkü hem patron hem de diğer iki yönetici bu konuları uzun bir süre bırakmak istemediler”* diyerek aslında çok yaygın olan bir sorunu da dile getirmiştir. F5 ise, her yıl düzenli performans değerlemesi ve kapsamlı iş değerlemesi yapıldığı, ihtiyaca göre eğitim takvimi ve yıllık motivasyon takvimi oluşturulduğu, yedekleme planına göre bir kariyer karnesi oluşturulduğu, düzenli olarak bütçeyle uyumlu iş gücü planlaması yapıldığı bilgisini vererek *“Doğru personel seçimi yapılması konusunda ilerleme kaydedildi. Bu sayede işgücü devir hızı dört yılda %45’lerden %20’lere düştü.”* demiştir.

**5. Aldığınız danışmanlık hizmetinden beklentileriniz nelerdi, ne kadarı karşılandı? Somut örnekler veriniz.**

F1; performans sistemi kurulumu, kariyer planlaması ve gelişim planlarının %80’inin karşılandığını, performans sisteminde hedef girme alışkanlığı sağlandığını ve liderlik programları gerçekleştirildiğini belirtirken F2, *“Amaç, tüm işletme genelinde hedef kartları oluşturulması, doğru hedef kırılımının yapılması, çalışmanın işletme içinde kabulünün ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıydı”* diyerek beklentilerinin karşılandığını söylemiştir. F3, alınan danışmanlık hizmetlerinin her birinin ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu ve verimli bir işletme yönetimi oluşmasını sağladıklarını, alınan eğitim hizmetleriyle de çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlandığını belirtmektedir. F4’de yapılan kurumsallaşma çalışmalarıyla daha etkin ve verimli bir işletme yönetimi, yüksek iş gücü devir hızının

düşürülmesi ve çalışan memnuniyeti konularında %80 oranında başarı sağlandığı; mazeretsiz işe gelme, memnuniyetsizlik, düşük motivasyon, işi sahiplenme konularında kayda değer iyileşme sağlandığı ancak mali sıkıntılar nedeniyle düzenli ücret ödemesi yapılamadığı için işe yeni girenlerin işletmeye bağlılığının sağlanamadığı belirtilmiştir. F5'te ise, yönetimde meydana gelen değişiklikler ve danışmanların işletmeyi doğru tanıyamamaları nedeniyle Turquality çalışmalarının başarısız olduğu ve yarım kaldığı söylenmiştir.

**6. İnsan kaynakları yönetimi konusunda alınan danışmanlık hizmeti başarılı olmadıysa nedenleri nedir?**

Bu soruya iki işletme cevap vermemiş, bir işletme kısaca başarılı olduğunu, bir işletme yaşanan mali sıkıntılar yüzünden ücretlerin düzenli olarak ödenememesi nedeniyle işe yeni girenlerin işletme bağlılıklarının sağlanamadığını, diğer bir işletme de insan kaynakları yönetimi danışmanlığının verimli sonuçları olduğunu ancak bütçe ayırlamadığı için gerektiğince devam edilemediğini söylemiştir.

**7. Danışmanlık hizmetine konu ihtiyacın ve sorunun ortaya çıkış şekli, çalışan ekiplerin kimlerden oluştuğu ve çalışma yöntemleri hakkında detaylı bilgi veriniz.**

Bu soruya F1 kısaca, çalışanların gelişimlerine ve geleceklerine yatırım yapılamadığı için mutsuz olmaları, olarak cevap vermiştir; ekip yapısı ve çalışma yöntemi hakkında bilgi vermemiştir. F2; olmazsa olmaz olduğunu fark eden işletme yönetimi tarafından verilen kararlar ve Turquality süreçleri için danışmanlık hizmeti alınmaya başlandığını, bunun bir kısmının insan kaynakları bölümünün isteğiyle performans yönetimi konusunda kullanıldığını belirterek çalışan ekibin insan kaynakları müdürü, insan kaynakları bölümünden iki kişi ve danışmandan oluştuğunu söylemiştir.

F3'ün aldığı danışmanlık hizmetlerinde; insan kaynakları konusunda seçme yerleştirme uzmanı danışmanlar ve işletme üst yönetimi birlikte çalışarak ihtiyacı belirleme, tanımlama ve eleman arayışı yaparken satış ve yönetsel beceri geliştirme konusunda da eğitmenler ders vermişlerdir. İş hukuku konusunda iş hukuku uzmanı bir hukuk müşaviri, işletmenin hukuk müşaviri ve üst düzey yöneticileriyle birlikte çalışmış; yazılım geliştirme konusunda, yazılım firması ve işletmedeki proje sorumluları birlikte çalışırken, maliyet yönetimi konusunda mali müşavirler ve ilgili bölüm yöneticileri, vergi yönetimi konusunda mali müşavirler, vergi hukuku avukatları, ticaret hukuku avukatları ve üst düzey yöneticiler ile işletme içi hukuk müşaviri birlikte çalışmışlardır.

F4, “Kurumsal yapılanma çalışması, şirketi devralma aşamasında olan ikinci kuşak temsilcilerinin ısrarı ile başlatıldı” diyerek, oldukça uzun süren bir karar aşamasından sonra birlikte çalışılmaya karar verilen danışman firmanın, işletme içinden üç kişinin kendi çalışanı üç danışman ile birlikte projede yer almasını istediğini belirtmiştir. F5 ise bu soruya cevap vermemiştir.

**8. Aldığınız danışmanlık hizmetini veren danışmanın statüsü nedir?**

**Tablo 5. Hizmet Veren Danışmanın Statüsü**

	F1	F2	F3	F4	F5
Akademisyen		X	X		
Bağımsız çalışan danışman	X	X			X
Yerli danışmanlık firmasına bağlı danışman			X	X	X
Yabancı danışmanlık firmasına bağlı danışman		XX	X		
Denetim firmasına bağlı denetmen			X		
Mali müşavirlik firmasına bağlı uzman			X	X	
Diğer					

Verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere, işletmeler genellikle bağımsız çalışan ya da yerel bir firmaya bağlı olarak çalışan danışmanları tercih etmektedirler ve bunu mali müşavirler takip etmektedir.

**9. İleride yeniden danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz? Hangi konularda olabilir?**

**Tablo 6. İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Almayı Düşündüğü Konular**

	F1	F2	F3	F4	F5
Genel ve stratejik yönetim		X Devam ediyor.	?		X
Toplam kalite yönetimi	X		?		
Üretim yönetimi			?		
Pazarlama ve dağıtım yönetimi			?		X
İnsan kaynakları yönetimi		X Yetkinlik değerlemesi	?		
Mali ve finansal sistemler yönetimi	X		?	X	
Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)	X	X Devam ediyor.	?	X	
Diğer			?	X - Eğitim	

F1 ve F5, ileride ihtiyaç duyabilecekleri danışmanlık konularını bir açıklama yapmadan işaretlerken; F2, şu ana kadar aldıkları danışmanlık konularından ikisiyle devam edeceklerini ve insan kaynakları yönetimi konusunda da yeni bir konu ile devam edeceklerini bildirmiştir. F4, mali sıkıntıları devam ettiği için mali konularda ve daha önce çalışıldığı halde yarım kalan ERP konusunda yeniden danışmanlık hizmeti alınabileceğini söylemiştir. F3 ise, gerektiğinde her konuda danışmanlık hizmeti almaya açık olduklarını belirtmiştir.

**b. Yöneticilerin verdikleri cevapların araştırma sorunsallarına katkıları şu şekildedir:**

**1. En çok hangi nedenden dolayı yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyuluyor?**

Toplanan veriden anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan işletmelerin hepsi; bölgesi, sektörü, yaşı, çalışan sayısı gibi kıstaslara bağlı olmaksızın, ihtiyaçlarının ya da eksikliklerinin giderilmesi, kurumsallaşma, yeniden yapılanma, teşviklerden ya da vergi indirimlerinden yararlanma gibi nedenlerle yöneticileri tarafından verilen kararlar sonucunda ve çok sayıda danışmanlık hizmeti almıştır ve birçok konuda halen hizmet almaya devam etmektedir.

**2. İnsan kaynakları işlevlerinde alınan danışmanlık hizmetinin genel içindeki yeri nedir?**

**Tablo 7. Yöneticilere Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Alınan Danışmanlık Hizmetinin Genel İçindeki yeri**

	F1	F2	F3	F4	F5	Ort.	Sıra
Mali ve finansal sistemler yönetimi	5	3	1	1	4	2,8	1
Genel ve stratejik yönetim	4	1	5	5	1	3,2	2
Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)	3	2	2	3	6	3,2	2
İnsan kaynakları yönetimi	1	3	3	6	5	3,6	3
Pazarlama ve dağıtım yönetimi	7	2	4	8	2	4,6	4
Toplam kalite yönetimi	2	4	6	4	7	4,6	4
Üretim yönetimi	6	4	7	7	3	5,4	5
Diğer	-	-	-	2 Kurumsal yapılanma	8		

Genel olarak bir sıralama yapıldığında işletmelerin danışmanlık hizmeti aldıkları konuların başında “Mali ve finansal sistemler yönetimi”nin geldiği, ikinci sırayı ise “Genel ve stratejik yönetim” ile “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)”nin paylaştığı görülmektedir. “İnsan kaynakları yönetimi” konusunda danışmanlık hizmeti ise ancak bu konulardan sonra kendine yer bulabilmektedir.

**Tablo 8. İşletmelerin Gelecekte Danışmanlık Hizmeti Almayı Düşündüğü Konular**

	F1	F2	F3	F4	F5	Sıra
Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)	X	X Devam ediyor.	?	X		1
Genel ve stratejik yönetim		X Devam ediyor.	?		X	2
Mali ve finansal sistemler yönetimi	X		?	X		2
İnsan kaynakları yönetimi		X Yetkinlik değerlendirme	?			3
Toplam kalite yönetimi	X		?			3
Pazarlama ve dağıtım yönetimi			?		X	3
Diğer			?	X - Eğitim		3
Üretim yönetimi			?			4

İşletmelerin verdikleri kısıtlı cevaplara göre değerlendirme yapıldığında, ileride danışmanlık hizmeti ihtiyacı duyulabilecek konuların ilk sırasında “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” yer alırken ikinci sırayı “Genel ve stratejik yönetim” ile “Mali ve finansal sistemler yönetimi” paylaştığı, bu konuları da diğer konularla aynı şansa sahip olabilecek şekilde “İnsan kaynakları yönetimi” konusunun takip ettiği görülmektedir.

### ***3. Yönetim danışmanlığı, insan kaynakları yönetiminde nasıl bir değişim yaratıyor?***

Verilere göre, genel olarak danışmanlık alınan konularda beklentilerin çoğunun karşılandığı ve hedeflere yaklaşıldığı belli olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi konusunda alınan danışmanlık hizmetlerinin başarısı, danışmanla yapılan çalışmadan sonra işletmenin tutumuna bağlı olmaktadır. Yapılan çalışmalar için bütçe bulunamaması ya da işletme tarafından devam ettirilememesi gibi nedenler, danışmanlık hizmetinin olumlu etkisinin zaman içinde azalmasına neden olmaktadır.

#### 4. Değişim, hangi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde daha çok etkili oluyor?

**Tablo 9. Danışmanlıktan Sonraki Değişimin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi**

	F1	F2	F3	F4	F5	Ort	Sıra
Performans değerlendirme	2	1		4	1	2	1
Ücret yönetimi ve iş değerlendirme			2	3	2	2,33	2
Personel seçme ve yerleştirme			1	2	6	3	3
Kariyer yönetimi	1				5	3	3
Eğitim ve geliştirme	3		3		3	3	3
İşgücü planlama				1	7	4	4
Motivasyon					4	4	4
İş hukuku ve endüstri ilişkileri			4			4	4
Diğer							

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin hepsiyle ilgili olarak ya da insan kaynakları bölümü kurulması için alınacak danışmanlık hizmetinin genel içindeki yeri, yok denecek kadar az görünmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri için danışmanlık hizmeti almak isteyen işletmelerin ilk sırasında “Performans değerlendirme”, ikinci sırasında “Ücret yönetimi ve iş değerlendirme” yer almaktadır. Diğer işlevler ise birbirlerini, neredeyse eşit sıralarda olmak üzere takip etmektedir.

#### 5. En çok hangi danışmanlık modeli kullanılıyor?

Danışmanlık modeli, işletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları konunun içeriğine, işletmenin konuyla ilgili yetkin çalışanının olup olmamasına ve danışmanlık sürecinde danışman ile işletme çalışanları arasındaki birlikte çalışma koşullarına göre değişiklik gösterir. Araştırma kapsamında derlenen cevaplar, genellikle Süreç Modelinin kullanıldığını, özel uzmanlık gereken konularda ise Mühendislik (Satın alma) Modelinin seçildiğini göstermektedir.



**c. Danışmanlara yöneltilen sorular için:**

Araştırmaya katılarak soruları cevaplayan danışmanlara ait özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Danışmanlar Hakkında Bilgiler**

Danışman	YDD Üyeliği	CMC Unvanı	Danışmanlığa Başlama Yılı	Eğitim	Veri Toplama Yöntemi
D1	X	X	2012	Mühendislik	e-posta
D2	X	X	1997	Mühendislik	e-posta
D3	X	X	1994	İşletme	e-posta
D4	X	X	1997	İşletme	e-posta
D5	X	X	2012	Gazetecilik-Halkla İlişkiler	e-posta
D6	X	X	1997	Mühendislik	e-posta

**1. Size göre, işletmeler hangi nedenlerden dolayı danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaktadırlar?**

Danışmanlara göre işletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları konular şöyledir:

- Bünyelerinde sürekli istihdamı gerektirmeyen teknik/yönetimsel uzmanlık hizmetleri, (Operasyon süreçlerinde finansman, vergi, hukuk, teknik/üretim, halkla ilişkiler, çevre-iş sağlığı ve güvenliği gibi konular ile ürün veya iş geliştirmede özel sektör/kamu deneyimli teknik uzman ve/veya yönetim deneyimli uzman hizmetleri),
- Ortaklık/Aile uzlaşmazlıkları çözüm ve/veya önlemi,
- Kuşaktan kuşağa devir süreç yönetimi,
- Büyüme aşamasında kurumsal dönüşüm yönetimi,
- Risk ve tehdit yönetimi,
- Marka oluşturma,
- Pazarlama ve satış yönetimi,
- Özel teknoloji altyapı yatırım tasarımı ve seçimi, iyileştirme ve geliştirmeleri,
- Ortaklık tesisi, varlık devir veya işletmelerin satış/satın alma süreçlerinin yönetimi,

- Çözüm bulamadıkları teknik ve yönetsel sorunlara “acil servis” hizmetleri,
- İK ilişkilerinde yüzleşemedikleri veya yapamadıklarını yapmak üzere dış hizmet kullanımı,
- Kendi içlerinde yetersiz kalmaları/zorlanmaları,
- Konuyla ilgili piyasadaki farklı deneyimler ve uygulamalar konusunda bilgilenme,
- Yaşadıkları sorunların çözümleri hakkında hiç bilgileri olmadığına,,
- Uzman görüşü ile eğitim ve gelişim sağlama,
- Teşhis çalışmalarına destek olma,
- Eylem önerilerinin geliştirilmesine destek olma,
- Sistemler ve yöntemler geliştirilmesine destek olma,
- Organizasyonel değişikliklerin planlanması ve yönetilmesine destek olma,
- Uzmanlık alanları dışında kalan konularda bilirkişi desteği alma,
- Objektif bakışla sorunlarına farklı çözümler bulabilme,
- Mali konularda sıkışıldığında,
- Moda olduğu için.

2. *İşletmelerin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları konuların sıralamasını yapınız.*

**Tablo 11. Danışmanlara Göre İşletmelerin Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Duyduğu Konular**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Ort.	Sıra
<b>Mali ve finansal sistemler yönetimi</b>		1	2	3		1	<b>1,75</b>	<b>1</b>
<b>Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)</b>	3	2	5			2	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>İnsan kaynakları yönetimi</b>	2	4	3	5		3	<b>3,4</b>	<b>3</b>
<b>Toplam kalite yönetimi</b>	6	3	1	6		4	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Üretim yönetimi</b>	5	5	4	2		6	<b>4,4</b>	<b>5</b>
<b>Genel ve stratejik yönetim</b>	1	7	7	4		5	<b>4,8</b>	<b>6</b>
<b>Pazarlama ve dağıtım yönetimi</b>	7	6	6	1		7	<b>5,4</b>	<b>7</b>
<b>Diğer (Mühendislik süreçleri)</b>	4							
<b>Diğer (Tedarik zinciri yönetimi)</b>	5							

Danışmanlardan birinin herhangi bir işaret koymadığı yukarıdaki sıralamalara bakıldığında, danışmanlara göre işletmelerin danışmanlık ihtiyacı duydukları konuların sıralamasında ilk sıraya yerleşen konunun her danışmana göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Birden fazla danışmanın ilk sıraya aldıkları tek konu ise “Mali ve finansal sistemler yönetimi” olarak belli olmuştur. Yine iki danışmanın ikinci sırayı verdikleri tek konu, “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” olmuştur. Danışmanların ilk sıralara yerleştirdikleri konulara bakınca ilk sırada yine “Mali ve finansal sistemler yönetimi”, sonrasında ise “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” ve “İnsan kaynakları yönetimi” gelmektedir.

**3. İşletmenin sizden önceki ve şimdiki durumları için bir karşılaştırma yaparak, verdiğiniz danışmanlık hizmetinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yarattığı değişiklikleri en çoktan en aza doğru sıralayınız, her biri için somut örnekler veriniz.**

**Tablo 12. Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerinde Yaptığı Değişim**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
İşgücü planlama		1	3			
Personel seçme ve yerleştirme	2	1	1	5		
Kariyer yönetimi		1	4	1	2	3
Ücret yönetimi ve iş değerlendirme		1	5			
Performans değerlendirme	1	1	6	2	3	
Eğitim ve geliştirme		1	2	3		2
Motivasyon		1	7	4	1	1
İş hukuku ve endüstri ilişkileri						
Diğer						

D1, insan kaynakları işlevlerinden performans değerlendirme konusunda, “*Hedef bazlı performans değerlendirme süreci tesis edilmiş olup uzun dönemli şirket amaçları ve stratejileri ile ilişkili yaklaşık bin üç yüz adet şirket, bölüm ve birey hedefleri tanımlanmıştır. Altı yüz adet beyaz yaka personel için hedef kartları oluşturulmuştur.*” demiştir. Personel seçme ve yerleştirme konusunda ise yetkinlik bazlı mülakat yapılmasına yardımcı olacak şekilde ve on farklı kategoride işletmeye özgün yetkinlik tanımlandığını, bunun da 2019 yılında 360 derece yetkinlik bazlı performans değerlendirme süreci ile entegrasyonunun amaçlandığını bildirmiştir.

D2, insan kaynakları danışmanlığı hizmetini kurumsal yapılanma çalışmalarının bir parçası olarak yaptıkları için öncelikle işletmeyi ve tüm süreçleri detaylı olarak analiz ettiklerini, yaşanan sıkıntıları yerinde gözlemleyerek nedenlerini tespit ettikten sonra insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalara başladıklarını ve bu nedenle de tüm insan kaynakları işlevlerine mutlaka etki ettiklerini belirtmiştir. D3, D4 ve D5, açıklama yapmadan sadece sıralama yapmışlardır.

D6, çalışanların motivasyonlarının artırılması konusunda çok başarılı olduklarını, verdikleri eğitimlerle çalışanların eksikliklerini gidererek bilgi ve becerilerini tamamladıklarını, eğitimler ve motivasyonel çalışmalarla da çalışanların kendilerini tanıyarak kariyerleri için daha bilinçli hareket etmelerine destek verdiklerini söylemiştir.

**4. Verdiğiniz danışmanlık hizmeti planlarınıza uygun gerçekleşti mi? Neler yapılmasını planlamıştınız, ne kadarı gerçekleşti? Somut örnekler veriniz.**

D1, işletme hedeflerinin gözden geçirilerek bir havuzda toplandığını ve süreç sahiplerine duyurulduğunu, beyaz yakalı çalışanlar için hedef kartları oluşturulduğunu, yetkinlik bazlı mülakatlar için işletmeye has yetkinliklerin oluşturulduğunu ve böylece hedeflene çalışmaların başarıyla tamamlandığını belirtmiştir. D2, proje planına uygun ilerleyen kurumsallaşma çalışmaları bünyesinde insan kaynakları konusunda verilen danışmanlık hizmetiyle işten ayrılma oranlarının azaldığını, çalışan memnuniyetinin arttığını, işletmenin sunabilecekleriyle çalışanların beklentilerinin dengelenmeye başladığını, görev tanımlarının düzeltilindiğini ve görev dağılımının dengelenmeye başladığını söylemiştir.

D3, “Kısmen” diyerek, “Kurumsal dönüşüm planlaması, stratejik planlama mutabakatı yapıldı ancak uygulama gerçekleştirilemedi; İK yönetimi ve bilgi teknolojisi kısmen gerçekleşti.” diye eklemiştir. D4, verdiği danışmanlık hizmetinde sözleşmede belirlenen konular ve başlıklar zamanında ve işletmenin istediği şekilde gerçekleştiğini söylerken D5, kısaca, başarıyla sonuçlandığını belirtmiştir. D6, ağırlıklı olarak kişisel gelişim eğitimleri verildiğini ve eğitim sonunda yapılan anketlerde katılımcılardan olumlu geri dönüşler alındığını, işteki motivasyonlarına olumlu katkıları olduğunu söylemiştir.

**5. İnsan kaynakları konusunda verilen danışmanlık hizmeti başarılı olmadıysa nedenleri nedir?**

D1 ve D4, kısaca, yaptıkları çalışmanın başarılı olduğunu belirtmiştir. D2, çalışan memnuniyeti için hedefledikleri %80 oranını yakalayamadıklarını, bunun nedenlerinden birinin işletmenin içinde bulunduğu mali sıkıntılar yüzünden ücretlerin düzenli ödenememesi, diğerininse üst yönetimin çalışan memnuniyeti konusunda yeterince ikna edilememesi olduğunu bildirmiştir. D3, yetki dağıtımını ve performans sistemine göre ücret politikası uygulamalarının eksik uygulandığını, askıda kaldığını belirtmiştir. D5, bu konuda genel bir görüş bildirerek “*Bence en büyük neden, danışanın beklentilerinin ya da algısının doğru yönetilememesi*” demiştir. D6, çalışanlara verilen eğitimlerle bir ilerleme sağlanmış olsa da hedeflere ulaşmak için eğitimlerin sürdürülebilir olması ve destekleyici yeni eğitimler eklenmesi gerektiğini, yılların alışkanlıklarını 1-2 günlük eğitimlerle değiştirmenin çok mümkün olmadığını söylemiştir.

**6. Danışmanlık hizmetine konu ihtiyacın ve sorunun ortaya çıkış şekli, çalışan ekiplerin kimlerden oluştuğu ve çalışma yöntemleri hakkında detaylı bilgi veriniz.**

D1; üst yönetim ve insan kaynakları yönetiminin, işletme ve bölüm hedeflerinin, başarılı ve düşük performans noktalarının izlenemediği, dolayısıyla iyileştirme çalışmalarının yapılamadığını ifade ederek istekte buldukları çalışmada kurulan ekibin, danışman ve işletmenin insan kaynakları bölümündeki üç kişiden oluştuğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları süreçlerinin temelini oluşturan yetkinlik modelinin, işletme kültür ve stratejileri doğrultusunda geliştirilmesi ve uygulanmaya başlanması için ilgili çalışanlar, orta ve üst düzey yöneticilerle görüşülerek elde edilen veriler üzerinde çalışılmış ve sonuçta işletme değerleriyle uyumlu bir yetkinlik modeli oluşturulmuştur. Aynı şekilde; yönetimin ihtiyaçlarına cevap veren, çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul gören, adil değerlendirmeye olanak sağlayan bir performans yönetimi sisteminin kurularak uygulamaya alınması için sisteme yönelik prensipler ve politikalar tanımlanarak performans değerlendirme formu ve el kitabı hazırlanmıştır.

D2; tüm çalışmalarını danışman kuruluştan bir ekip ve işletmeden bir ekip bir arada yaptıklarını, proje planına uygun aktiviteler ve düzenli toplantılar yaparak bunları işletme yönetimiyle, sonuçları da işletme genelinde paylaştıklarını ifade etmiştir. D3; ortaya çıkan sorunla baş edememek, kurumsal dönüşüm isteği gibi nedenlerle başvuru yapıldığını ve orta seviye yönetici ve birkaç uzmandan oluşan ekiple çalışıldığını belirtmiştir.

D4, insan kaynakları yönetiminde danışmanlık ihtiyacının nedenlerini, “*İnsan kaynakları sistemine duyulan ihtiyaç, öncelikle iyi elemanların şirkete katılımını sağlama sonra da bu iyi çalışanları bünyede tutabilme arzusu ile ortaya çıkmaktadır. Başarılı olanla olmayanın ayrılması ve adil bir ücret yönetimi de işletmelerin ihtiyaç duydukları ama tek başlarına cesaret edemedikleri bir konu. Son olarak da yedekleme planına duyulan ihtiyaç işletmeleri böyle bir danışmanlık hizmeti almaya yönlendirmektedir.*” şeklinde ifade etmiştir. D6 ise insan kaynakları bölümü yöneticisi ile birlikte diğer bölüm yöneticileriyle konuşarak eğitim ihtiyacı analizi yaptıklarını, bu analizler sonunda bir eğitim programı hazırlayarak geliştirilen içeriğe uygun eğitimi konuların uzmanı eğitimler tarafından verildiğini söylemiştir.

**d. Danışmanların verdikleri cevapların araştırma sorunsallarına katkıları şu şekildedir:**

***1. En çok hangi nedenden dolayı yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyuluyor?***

Danışmanların görüşlerine göre, işletmeler en çok mali konularda sıkıştıklarında kendilerine mucizevi kurtuluş arayışına giriyorlar ve genellikle finansal danışmana yöneliyorlar. İşletmenin yaşadığı tüm sıkıntıları parasızlığa bağlıyorlar ancak asıl nedenin hatalı yönetim ya da hatalı kararlar olabileceği pek düşünülüyor. Bunun yanı sıra, eksikliklerini ya da yardıma ihtiyaçları olduğunu fark etmeleri, bünyelerinde olmayan uzmanlıklar için dış hizmet almak istemeleri, kurumsal dönüşüm, aile ya da ortaklık sorunlarının çözümü, organizasyonel yapılarının gözden geçirilerek düzeltilmesi ya da yeniden yapılandırılması için insan kaynakları yönetimi ağırlıklı ihtiyaçlar da danışmanlık hizmetleri için başta gelen nedenlerdir.

**2. İnsan kaynakları işlevlerinde alınan danışmanlık hizmetinin genel içindeki yeri nedir?**

**Tablo 13. Danışmanlara Göre İnsan Kaynakları Danışmanlığının Genel İçindeki Yeri**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Ort.	Sıra
Mali ve finansal sistemler yönetimi		1	2	3		1	1,75	1
Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)	3	2	5			2	3	2
İnsan kaynakları yönetimi	2	4	3	5		3	3,4	3
Toplam kalite yönetimi	6	3	1	6		4	4	4
Üretim yönetimi	5	5	4	2		6	4,4	5
Genel ve stratejik yönetim	1	7	7	4		5	4,8	6
Pazarlama ve dağıtım yönetimi	7	6	6	1		7	5,4	7
Diğer (Mühendislik süreçleri)	4							
Diğer (Tedarik zinciri yönetimi)	5							

Danışmanların asıl uzmanlık konularına göre ilk sıraları çok farklılık gösterse de genel sıralamaya bakıldığında işletmelerin danışmanlık hizmeti ihtiyaçları “Mali ve finansal sistemler yönetimi” ile başlıyor ve sonrasında sırayla “Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)” ve “İnsan kaynakları yönetimi” ile devam ediyor. Bu sıralama ile işletmelerin sıralamasının birebir aynı olması, danışmanların piyasaya hakim olduklarını ve işletmeleri iyi tanıdıklarını göstermektedir.

**3. Yönetim danışmanlığı, insan kaynakları yönetiminde nasıl bir değişim yaratıyor?**

Bu konuda, danışmanlarla işletmelerin aynı görüşe sahip olduğu ve genelde sözleşme içeriğinin yerine getirilerek hedeflere yaklaşıldığı anlaşılmaktadır. Ancak eğitim ve insan kaynakları işlevleri gibi uzun soluklu çalışmanın gerektiği danışmanlıklarda kısıtlı sürelerle bire bir hedeflere ulaşamayacağı, tam anlamıyla bir başarının elde edilemeyeceği, ancak yönetimlerin özel ilgi göstermeleri ile sürekliliklerinin sağlanması ve başarılarının yükselmesi mümkün görünmektedir.

#### 4. Değişim, hangi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde daha çok etkili oluyor?

**Tablo 14. Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Ort	Sıra
Kariyer yönetimi		1	4	1	2	3	2,2	1
Performans değerlendirme	1	1	6	2	3		2,6	2
Motivasyon		1	7	4	1	1	2,8	3
Eğitim ve geliştirme		1	2	3		2		4
Personel seçme ve yerleştirme	2	1	1	5				5
İşgücü planlama		1	3					6
Ücret yönetimi ve iş değerlendirme		1	5					7
İş hukuku ve endüstri ilişkileri								8
Diğer								

Araştırmaya katılan danışmanların hepsi tüm işlevler için sıralama yapmadığı için değerlendirmek zor gibi görünse de en çok değerlendirme yapılan işlevlerin sıralamalarına bakıldığında, danışmanlara göre insan kaynakları işlevleri içinde en çok “Kariyer yönetimi” işlevinde değişimin söz konusu olduğu, “Performans değerlendirme” ve “Motivasyon” işlevlerinin de bunu takip ettikleri belli olmaktadır. Bu konuda işletme ile danışmanların ortak olarak işaret ettikleri tek konu, “Performans değerlendirme” olarak görülmektedir.

#### *En çok hangi danışmanlık modeli kullanılıyor?*

Araştırma sonuçlarına göre, danışmanlarla işletmelerin fikir birliği yaptıkları diğer bir konu, en çok kullanılan danışmanlık modeli konusudur. Danışmanlık konusunun içeriği, işletmenin olanakları ve danışmanın uzmanlık alanına göre değişiklik gösterse de genellikle; danışmanın işletme sorunlarının çözümüne yardım ettiği ve daha sonra yaşanabilecek sorunları kendilerinin çözebilmesi için işletmedeki ilgili personeli eğittiği “Süreç Modeli” kullanılmakta, özel uzmanlık gereken konularda ya da sorunu çözecek personel yoksa “Mühendislik (Satın alma) Modeli”nin uygun olduğu görülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışma sonucunda, işletme yöneticileri ve danışmanların görüşleri arasında çok büyük farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir. Birçok konuda ortak görüşte birleşirken kimi konularda ise farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni; her iki tarafın istek ve beklentilerinin farklı olması ya da birbirlerine farklı yansıtılmış olmaları ya da birbirlerini hiç anlayamamış olmaları olabilir. Bu nedenle, işletme yöneticileriyle danışmanların uyum içinde çalışabilmeleri, birbirlerinin dilinden anlayabilmeleri, danışmanın işletmeyi çok iyi analiz edebilmesi gereklidir ve çok önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin danışmanlık hizmeti ihtiyacı hissettikleri konuları şu şekilde toparlamak mümkündür:

- İşletme ihtiyaçlarının ve eksikliklerinin giderilmesi,
- Kurumsallaşma,
- Yeniden yapılanma,
- Teşviklerden ya da vergi indirimlerinden yararlanma,
- Mali ve finansal konularda sıkışılması,
- Hatalı yönetim ya da hatalı kararlar,
- İşletme bünyesinde olmayan uzmanlıklar,
- Aile ve ortaklık sorunlarının çözümü,
- İşletmenin organizasyonel yapısının gözden geçirilerek düzeltilmesi.

**Tablo 15. İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlığının Genel İçindeki Yeri (Genel)**

	İşletme		Danışman	Sonuç
	Yeri	İstek	Yeri	
Mali ve finansal sistemler yönetimi	1	2	1	1
Bilgi teknolojisi yönetimi (BT)	2	1	2	2
İnsan kaynakları yönetimi	3	3	3	3
Toplam kalite yönetimi	4	3	4	4
Genel ve stratejik yönetim	2	2	6	5
Üretim yönetimi	5	4	5	6
Pazarlama ve dağıtım yönetimi	4	3	7	7
Diğer	-	Eğitim - 3	-	

İşletmelerin danışmanlık hizmeti için başvurdukları konular ağırlıklı olarak ve önem verilen sırayla; mali ve finansal sistemler, bilgi teknolojisi yönetimi, genel ve stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi olarak görülmektedir. Her ne kadar dördüncü sırada yer alsada insan kaynakları yönetimi işlevlerinde alınan danışmanlık hizmetlerinin, beklentilerin çoğunu karşıladığı, ancak uzun soluklu bir çalışma olması gerektiği için danışmanlık hizmetinin sona ermesini takip eden zamanlardaki sürdürülebilirliğinin ve başarısının işletme yönetiminin sorumluluğunda olduğu vurgulanmıştır.

**Tablo 16. Danışmanlık Hizmetinin İnsan Kaynakları İşlevlerine Etkisi (Genel)**

	İşletme	Danışman	Sonuç
Performans Değerleme	1	2	1
Kariyer Yönetimi	3	1	2
Eğitim-Geliştirme	3	4	3
Motivasyon	4	3	3
Personel Seçme-Yerleştirme	3	5	4
Ücret Yönetimi-İş Değerleme	2	7	5
İşgücü Planlama	4	6	6
İş Hukuku-Endüstriyel İlişkiler	4	8	7
Diğer			

İnsan kaynakları konusunda danışmanlık hizmeti alan işletmelerin özellikle üstünde durdukları alanlar; performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme ve motivasyon olarak ortaya çıkmaktadır.

Danışmanın süreç hakkında yardım edici, yol gösterici, gerektiğinde eğitici ve işletmenin uzmanlığa katkı sağlayıcı rollerde olduğu, danışmanlık sürecinin sona ermesiyle birlikte işletmenin daha sonraki sorunları kendi başına teşhis edip çözebileceğine inanılan “süreç modeli” kullanımının daha yaygın olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, özel uzmanlık gerektiren konularda ise ağırlıklı olarak mühendislik (satın alma) modeli”nin kullanıldığı görülmektedir.

Sanayi devriminden bu yana yaşanan gelişmeler sonucunda, tüm dünyada çalışanın işletme içindeki yerinin önemi daha iyi anlaşılır olmuştur. Buna bağlı olarak, çalışma koşulları düzeltilen çalışanların daha rahat ve mutlu hissedecekleri ortamlarda çalışarak verimliliklerinin artırılmasının yolları da sürekli olarak geliştirilmeye çalışılmıştır. Başlangıçta elverişsiz çalışma ortamları ve uzun çalışma saatleri ile iş hayatında yer alan

“insan” unsuru, ancak verimi düştüğünde uzmanların dikkatini çekebilmiştir. Yıllar içerisinde insanın toplum, sosyal yaşam ve iş hayatındaki yerine yönelik yapılan araştırmalar sonucunda hayata geçirilen iyileştirme çalışmalarının, işletmenin verimliliğini ve ayakta kalabilirliğini sağlayan en büyük etkenlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır.

Böylece çalışma hayatında insana yönelik fiziksel ortam ve yasalar bağlamında iyileştirmeler başlamış, hatta işletmelerin çoğunda “personel” müdürlükleri kurulmuştur. Günümüzün dördüncü sanayi devrimi çağında artık personel müdürlüklerinin yerini alan “insan kaynakları” müdürlükleri bünyesinde “çalışma hayatındaki insan” için gerekebilecek her konu, yeni bir çalışma alanı olarak yer almaya başlamıştır. Teknoloji başta olmak üzere dünyadaki gelişmelerin aynı hızla devam etmesi, gelecekte çalışanı ilgilendiren her bir alanın başlı başına bir konu olarak ele alınmasını, belki de yeni alanların ortaya çıkmasını gerektirecektir. İşletme için en önemli kaynağın “insan” ve insana yapılan yatırımın işletmeye yapılmış bir yatırım olduğu, sonucunda yine işletmenin kazançlı çıkacağı gerçeğine bağlı olarak, aslında işletmenin can damarı olan insan kaynakları yönetiminin işletme yönetiminde stratejik ortak olarak yer alması kaçınılmaz bir gereklilik olarak kabul edilmelidir. Bu kadar geniş ve önemli bir alanın yönetilmesi ve işletmenin hedeflerini hızla yakalaması için, özellikle insan kaynakları yönetimi konusunda deneyimli yönetim danışmanlarından yardım alınması yerinde olacaktır.

Gelişmiş ülkelerde danışmanlık hizmeti almak ve danışman kullanmak, iş dünyası için doğal bir fonksiyon ve olmazsa olmaz olarak algılanırken ülkemizde işletmeler, son çare olarak görüyorlar ve her şey iyice karışmışken danışmandan mucizevi bir şekilde tüm problemleri çözmesini bekliyorlar. Bu davranışın arkasında yatan neden, danışmanlık mesleğinin işletmeler tarafından tam anlamıyla tanınmıyor ya da yanlış tanınıyor olmasıdır. Ülkemizde, kamu sektöründe 1960’lı yıllarda başlayan danışmanlık hizmetine yönelik çalışmalar, 1980’li yıllarda özel sektörde de görülmeye başlanmıştır. İlerleyen zaman içinde devletin bu rolünü özel sektördeki danışmanlık kuruluşlarına devretmemesi ve küresel danışmanlık kuruluşlarının ülkemizde açtığı birimlerin kamu sektöründe ve piyasada stratejik ortak olarak çalışmaya devam etmesi nedeniyle yerel danışmanlık kuruluşları hem devletle hem de küresel güçlerle rekabet etmek durumunda kalmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmalarında ve denetlemelerinde küresel kuruluşlarla çalışmaya devam etmesi, yerel danışmanlık kuruluşları için gerekli güven ortamının sağlanmasını engellemiştir. Yönetim danışmanlığı hizmetlerini pek tanımayan işletmeler ve özel sektör

kuruluşlarının kısıtlı hizmet ihtiyaçları da yerel danışmanlık firmalarının gerçek potansiyelini ortaya çıkarmasına yeterli olmamıştır.

Dördüncü sanayi devriminin hızla yaygınlaştığı günümüzde çalışma hayatında meydana gelecek değişiklikler nedeniyle işletmelerin şimdiden konumlarını belirlemeleri ve harekete geçmeleri gerekmektedir. Özellikle bu değişim sürecinde, işletmelerin en çok, yatay bir sektör olarak diğer tüm sektörlerle hizmet sunan yönetim danışmanlığına ve yönetim danışmanlarının yönlendirmelerine, desteklerine ihtiyaçları olacaktır. Bu nedenle, yönetim danışmanlığı mesleğinin ve hizmetlerinin doğru olarak tanınması ve işletmeler tarafından zamanında başvurulacak bir hizmet olabilmesi için yönetim danışmanlığının mesleki yeterliliklerinin bir an önce belirlenip hayata geçirilmesi ve mesleki oluşumunun işletmelere güven sağlayacak şekilde oluşturulması gereklidir.

Bu gerçeğin farkındalığıyla, ülkemizin 11. Kalkınma Planı için yapılan çalışmalar bünyesinde yönetim danışmanlığına da yer verilmiş ve bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Sektörün sorunları ve dolayısıyla yansımaları olarak diğer sektörlerde neden olduğu aksaklıklar ve yanlışlıkların tartışıldığı toplantılarda sıklıkla dile getirilen “*standartları yerleştirilmiş ve prosedürü oluşturulmuş bir meslek olma ve denetlemesini yapacak bir meslek odasının kurulması*” için çalışmaların hızlandırılacağı beklenmektedir. Ancak bu şekilde ülkemizin yönetim danışmanlığı sektörü, hem yurtiçinde hem de yurtdışındaki pazarlarda uluslararası bir güce sahip olarak küresel rakipleriyle rekabet edebilecektir.

Bu bağlamda ilk adım, 2012 yılında Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından hazırlanan Yönetim Danışmanı (Seviye 6 ve 7) yeterlilikleri taslağının Mesleki Yeterlilik Kurumuna (MYK) teslim edilmesi ile atılmıştır. 03 Ekim 2013 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak resmileşen ulusal meslek standartları üzerinde yapılacak çalışmalar için 28 Ocak 2014 tarihinde YDD ve MYK arasında bir protokol imzalanmıştır. Resmi Gazetede yayınlanan ulusal meslek standardına göre Yönetim Danışmanı (Seviye 6 ve 7) meslek tanımları aşağıdaki gibidir (Resmi Gazete, 03.10.2013-28784 (Mükerrer)):

**Seviye 6:** “*Yönetim Danışmanı (Seviye 6), iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında; hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin tanıtım ve pazarlamasını yapma, danışan ile ilişki kurma ve geliştirme, hizmet teklifi hazırlama, danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren yönetim danışmanlığı projelerini hazırlama, hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için*

*gerekli planlama ve çalışmalarını yapma ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir. Yönetim Danışmanı (Seviye 6), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişime ilişkin faaliyetlerde bulunur.”*

**Seviye 7:** *“Yönetim Danışmanı (Seviye 7), hizmet alanına giren konularda özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirme; sunduğu hizmetlerin yaygınlaşması ve markalaşmasına yönelik çalışmalar yapma; strateji geliştirerek rekabet gücü kazandırma, iş geliştirme gibi alanlarda teklif ve sözleşme süreçlerini yönetme; çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetleri/projeleri organizasyon ve koordinasyonunu yapma; etkin danışmanlık ekipleri kurma ve kurduğu danışmanlık ekiplerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini yönetme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir. Yönetim Danışmanı (Seviye 7), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişimine ilişkin faaliyetlerde bulunur.”*

Ülkemiz danışmanlık sektörü için olumlu ve büyük bir adım olan bu çalışmaların devamında devletin çeşitli organlarıyla, yasalarıyla, yönetmelikleriyle yerel danışmanlık sektörüne destek olması ve gelişmiş ülkelerdeki danışmanlık hizmeti uygulamalarının ülkemizde de hayata geçirilmesi için gerekli tedbirleri ve sorumluluğu alması gerekmektedir. Böylece; bir meslek odasına sahip olacak sektörün, diğer sektörler için gerekliliği, yararı, tanınırlığı, güvenilirliği sağlanırken kendi içinde de uzmanlıklara ayrılması, standartlarının yerleşmesi, denetiminin sağlanması mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağın, C. 2017. *İnsan Kaynakları Planlama, Personel Seçme ve Yerleştirme*. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Akdemir, B. 2017. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Altop, A. 2003. *Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Bumin, B. 1979. *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. 2012. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Ergün, E., ve Alpkan, L. 2000. Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *DSPACE*, 1(2): 39-51.
- Çitil, İ. 1997. *Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dessler, G. 2015. *Human Resource Management*. Essex: Pearson.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.
- Ekinci, H., ve İzci, F. 2006. Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 39-54.
- Ercek, M. 2004. Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 129-195.
- Erdost, H. E. 2002. *Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Erdost, E. 2003. *Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Eren, E. 2016. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. 2002. *İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ertan, S. 2006. *Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadıkları Sorunlar - Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Ertürk, Ö. K., ve Kıyak, M. C. 2011. Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Bahar(32): 127-150.
- Ertüz, M. 2002. *Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Gültekin, T. 2007. *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi.
- Karatepe, S. 2008. İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.com)*, 7(23): 77-97.
- Kayabaşı, S. 2009. *Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açıları-Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Arasında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Koçel, T. 2015. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kubr, M. 2010. *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Kurt, M. 2008. *Yönetim Danışmanlığı-Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mulligan, J., ve Barber, P. 1998. The Client-Consultant Relationship. P. Sadler (Der.), *Management Consultancy - A Handbook of Best Practice*: 66-85. London: Kogan Page.

- Öksüz, B. 2012. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2): 14-31.
- Öndeş, T., Kaygın, E., ve Yerdelen Kaygın, C. 2011. Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 123-136.
- Rassam, C. 1998. *The Management Consultancy Industry*. London: Kogan Page.
- Rekalde, I., Landeta, J., ve Albizu, E. 2015. Determining Factors in the Effectiveness of Executive Coaching as a Management Development Tool. *Management Decision*, 53(8): 1677-1697.
- Resmi Gazete, 03.10.2013-28784 (Mükerrer). Ref. 13UMS0330-6 ve Ref. 13UMS0330-7.
- Sadler, P. 1998. *Management Consulting-A Handbook of Best Practice*. London: Kogan Page.
- Serhatoğlu, E. 2002. *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları ile İlgili Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Stroh, L. K., ve Johnson, H. H. 2006. *The Basic Principles of Effective Consulting*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Şenturan, Ş. 2005. İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş - İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8(3).
- Tokat, B. 1999. Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 23-40.
- Tunalı, N. 1999. *İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamasına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.



## EKLER

### EK 1. Detaylı Teklif-Sözleşme Örneği

#### YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET SÖZLEŞMESİ

**Bir tarafta**, aşağıdaki bilgilere sahip;

Adresi :  
Telefon Numarası :  
Faks Numarası :  
Web Sitesi Adresi :  
e-posta Adresi :  
Vergi Dairesi ve No. :  
Ticaret Odası ve No. :  
Sanayi Odası ve No. :

**<Danışan Firma Ünvanı>** (bundan sonra “DANIŞAN” olarak anılacaktır) ve

**Diğer tarafta**, aşağıdaki bilgilere sahip;

Adresi :  
Telefon Numarası :  
Faks Numarası :  
Web Sitesi Adresi :  
e-posta Adresi :  
Vergi Dairesi ve No. :  
Ticaret Odası ve No. :

**<Danışman Firma Ünvanı>** (bundan sonra “DANIŞMAN” olarak anılacaktır)

arasında; aşağıdaki amaç, kapsam ve koşullarda Yönetim Danışmanlığı Hizmeti alınması/verilmesi konusunda işbu sözleşme imzalanmıştır.

Tarafların bu sözleşmede belirtilen posta adresleri ile elektronik posta adresleri, yasal yazışma ve bildirim adresleri olarak kabul edilmektedir. Taraflar, yukarıda belirtilen adreslerindeki değişiklikleri yazılı olarak diğer tarafa bildirmediği sürece sözleşmede belirtilen adreslere yapılan tebligatlar yapılamasa dahi tebligatların geçerli bir şekilde yapıldığını peşinen kabul ederler.

## **A. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET İHTİYACININ VE ÖNCELİKLERİN TANIMLANMASI**

### **DANIŞAN'ın AMACI:**

Sektöründe yeni iş fırsatları yaratarak ve/veya yeni müşteriler edinerek satış potansiyelini artırmaya ve kurumun rekabetçi konumunu güçlendirmeye, aile içi çatışma konularının yönetilebilir hale gelmesine ve orta vadede kurumun, sektöründe bölgesel bir güç olmasının önünü açacak güçlü ortaklıklara hazır hale getirilmesine yönelik yönetim danışmanlığı hizmeti satın almaktır.

**DANIŞAN** yöneticileriyle yapılan ön görüşmelerde edinilen sınırlı bilgi ve gözlemler sonucunda, **DANIŞAN**'ın yukarıda belirlenen amaçlarına yönelik hazırlanan çalışma kapsamı aşağıda tanımlanmıştır:

1. **DANIŞAN**'ın sektör analizi, pazar değerlendirilmesi, müşteri ve rakip analizlerinin yapılması ya da güncellenmesi doğrultusunda pazardaki satış potansiyelinin belirlenmesi ve bu potansiyel dahilinde pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet süreçlerinin yapılandırılması, hedef konulması ve süreç iyileştirme planlarının devreye alınması; gelişmeler doğrultusunda satış potansiyelinin kullanılmasını destekleyecek tasarım, imalat, insan kaynakları yönetimi gibi süreçlerde iyileştirme projelerinin planlanması ve devreye alınması.
2. **DANIŞAN**'ın gelişimine maksimum katkıyı sağlamak üzere aile bireyleri arasında ve kuruma yönelik ilişkilerinde karşılaşılan/karşılaşılabilecek çatışma noktalarının belirlenmesi, çözümlenmesi ve yönetilmesine yönelik faaliyetlerin planlanması.
3. **DANIŞAN**'ın, sektörde güçlü bir oyuncu haline getirilerek ulusal ya da uluslararası ortaklık yapılarına hazırlanması.

## B. ÇALIŞMA AŞAMALARI, YÖNTEM & ÇIKTILARI

### AŞAMA I: PLANLAMA

- **Amaç**

Projenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla proje aşamalarının tanımlanmasıdır.

- **Yürütülecek Faaliyetler**

- Proje, 2 (iki) fazdan oluşacak şekilde planlanmıştır.

**Faz-1:**

- **DANIŞAN'ın AMACI'na** yönelik Mevcut Durum Analizinin yapılması.
- Kurum yönetiminin beklentileri doğrultusunda; pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet süreçlerinin yapılandırılması.

**Faz-2:**

- Aile bireylerinin ve/veya kritik noktalardaki yöneticilerin, kurum faaliyetlerine yönelik çatışma noktalarının belirlenmesi ve yönetilmesi,
- Çatışma yönetimi sürecinde aile bireyleri ve/veya kritik noktalardaki yöneticilere koçluk ve mentorluk desteğinin verilmesi,
- Kurumun güçlü bir ortaklık yapısına hazır hale getirilmesi,
- Faz-1 plan ve hedeflerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilerek gerekli görülen noktaların güncellenmesi.

### AŞAMA II: MEVCUT DURUM ANALİZİ (MDA)

#### MDA.1. İç Çevre Analizi

- **Amaç**

**DANIŞAN'ın AMACI** çerçevesinde **DANIŞAN'ın**; mevcut yönetim, işgücü, teknoloji, hizmet, finansman ve yönetim sistemlerinin yetkinlik düzeyi ve kaynak varlığının yeterliliği ile etkinliğinin, verimliliğinin ve sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesidir.

- **Yürütülecek Faaliyetler**

- Pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerin mevcut strateji ve hedeflerinin incelenmesi,
- Mevcut süreç organizasyon yapısı, görev-yetki ve sorumlulukların incelenmesi,
- İş süreçlerinin incelenmesi; sistem bütünlüğü, etkileşim ve iletişim etkinliği ile kritik işlem verimliliklerinin incelenmesi,
- İş gücü profilinin incelenmesi ve yetkinlik seviyesinin değerlendirilmesi,
- Ürün/hizmet konumlandırması, pazar yapısı ve müşteri ilişkilerinin ve beklentilerinin değerlendirilmesi,
- Mevcut süreç performans sistemlerinin değerlendirilmesi,
- Süreç faaliyet ve performans raporlama sisteminin değerlendirilmesi.

- **Araç ve Yöntemler**

- Varsa Müşteri Memnuniyeti Anketi
- Varsa Tedarikçi Memnuniyeti Anketi
- Bire Bir Görüşmeler
- Doküman İnceleme

- **Çıktılar**

- MDA Sonuç Raporu

## **MDA.2. Dış Çevre Analizi**

- **Amaç**

**DANIŞAN**'ın iddialı satış hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli fırsatın varlığını ve öngörülebilirliği ile birlikte tehditlerin önlenebilirliğini ve öngörülebilirliğini, pazar ve çevre koşulları çerçevesinde değerlendirmektir.

- **Yürütülecek Faaliyetler**

İlgili yöneticilerle birlikte mevcut pazar ve pazar yapısının tanımlanması, sektörde rekabeti etkileyen güçlerin ve rakiplerin incelenmesi hedeflenmektedir. **DANIŞMAN** moderatörlüğünde yapılacak çalışmalarda, çeşitli görüş ve fikirlerin çıkması ve çözüm ve seçeneklere ilişkin kararların alınması amaçlanmaktadır.

**DANIŞMAN** gözetiminde **DANIŞAN** Süreç Ekip çalışmaları:

- Pazarın coğrafi tanımını - önemli pazarlar ve potansiyel pazarlar,
  - Sosyo-ekonomik-politik-teknolojik gelişmeler/trendler ile müşteri taleplerinin etkileşim analizi,
  - Hizmet bazında toplam pazar büyüklüğü ve pazar payı,
  - Müşteri satın alma taleplerindeki değişim ve eğilimler,
  - Alım, satım fiyatları ve koşulları,
  - Hedef müşteri değerlendirmeleri,
  - Rakip analizleri,
  - Pazar ve ürün konumlanmasının analizi ve değerlendirilmesi,
  - Yasa ve yönetmeliklerdeki değişimin etkileri ve yönetiminin değerlendirilmesi.
- **Araç ve Yöntemler**
    - Literatür Araştırması
    - PESTLE Analizi
    - SWOT Analizi
  - **Çıktılar**
    - MDA Sonuç Raporu

**MDA.3. MDA Raporunun Sunumu ve Mutabakatın Sağlanması**

## **C. UYGULAMA PLANI**

### **C.1. Çalışma Planı**

#### **Faz-1:**

#### **1. Danışmanlık Hizmeti Başlangıcı – kick off → 1. Hafta**

Strateji gözden geçirme, beklentiler.

#### **2. Mevcut Durum Analizi → 1-4. Hafta**

a) Pazarlama, satış, satış sonrası hizmetler yöneticileri ile değerlendirme toplantıları → **1. Hafta**

- Roller
- Raporlar
- Hedefler

- Eylem planları
- Darboğazlar
- b) İç Çevre Analizi → **2. Hafta**
  - Pazarlama, satış mevcut strateji ve hedeflerin değerlendirilmesi,
  - İş süreçleri, yetki ve sorumlulukların değerlendirilmesi,
  - Raporlama sisteminin değerlendirilmesi,
  - Ürün, hizmet konumlanması, pazar yapısı ve müşteri yönetim sisteminin değerlendirilmesi,
  - Faaliyet ve performans raporlarının değerlendirilmesi.
- c) Dış Çevre Analizi → **2-3. Hafta**
  - Mevcut pazar ve potansiyel pazarların değerlendirilmesi,
  - Sektörel analizin değerlendirilmesi,
  - Müşteri eğilimlerinin değerlendirilmesi,
  - Stratejik konumlanmanın değerlendirilmesi,
  - Hedef ve potansiyel müşteri analizinin değerlendirilmesi,
  - Rakip analizlerinin değerlendirilmesi.
- d) Aile İlişkileri Analizi → **3. Hafta**
- e) Pazar dinamikleri, pazardaki güçlü oyuncular analizi → **4. Hafta**
- f) MDA Raporlama → **4. Hafta**
- g) Rapor Değerlendirmesi → **5. Hafta**

## **C.2. Uygulamalar**

### **Faz-1:**

- 1. Pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler için strateji belirlenmesi ve uygulanması → 5-16. Hafta**
  - a. Süreç yapılanması → **5-8. Hafta**
  - b. Hedef pazar, müşteri ve ürün belirlenmesi; müşteri ziyaretleri → **5-12. Hafta**
  - c. Süreç performans parametrelerinin belirlenmesi → **12. Hafta**
  - d. Hedeflerin belirlenmesi → **12. Hafta**
  - e. Süreç iyileştirme ve eylem planları oluşturulması → **12-14. Hafta**
  - f. Takip, gözden geçirme ve güncelleme → **14-16. Hafta**
  - g. Aylık değerlendirmeler → **4-16. Hafta**

## **Faz-2:**

### **2. Aile ve işe yönelik çatışma yönetimi → 17-42. Hafta**

- a. Arama konferansı, hedef belirleme → **17. Hafta**
- b. Kişilik envanteri → **17. Hafta**
- c. Koçluk, mentorluk desteği → **18-24 Hafta**

### **3. Güçlü bir ortaklık yapısına yönelik hazırlıklar → 17-42. Hafta**

- a. Faz-1 çalışmalarının takibi, gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncellenmesi → **17-42. Hafta**
- b. Süreç yapılanmaları, gerekli sertifikasyonlar → **17-42. Hafta**
- c. Faaliyet ve performans raporları → **17-42. Hafta**
- d. Değer yönetimi → **17-42. Hafta**
- e. Beklenti yönetimi → **17-42. Hafta**
- f. Aylık değerlendirmeler → **17-42. Hafta**

## **C.3. Müşterek Çalışmanın Yönetimi**

- **DANIŞAN**, <**X-İsim-Soyisim**> tarafından temsil edilir; **DANIŞMAN**, <**Y-İsim-Soyisim**> tarafından temsil edilir. **DANIŞMAN** ve temsilcisi, yalnız **DANIŞAN** temsilcisine karşı sorumludur ve tüm çalışmalarını işbu sözleşmenin yetki sınırları çerçevesinde yürütür.

- Çalışmaların koordinasyonu ve yönlendirilmesi çerçevesinde **DANIŞAN** ve **DANIŞMAN** temsilcilerinin mutabakatı ile oluşan kararların **DANIŞAN** yönetici ve sorumlularına bilgi ve/veya talimat olarak duyurulması, **DANIŞAN** temsilcisi veya görevlendireceği bir üst düzey yönetici tarafından yapılır.

- **DANIŞMAN**, sözleşme konusu hizmeti <**Y-İsim-Soyisim**>'in proje liderliğinde verir. **DANIŞMAN**, mutabık kalınacak Çalışma Planı çerçevesinde, ayrıntıları işbu sözleşmede tanımlanmış hizmetlerde görev alacak yönetim danışmanı ve uzmanları tanımlar. **DANIŞMAN**, önceden bilgilendirmek kaydıyla, gerektiğinde yeni yönetim/egitim danışmalarının katılımına veya değiştirilmesine karar verebilir.

- Çalışmalar, Çalışma Planına uygun olarak yürütülür. Çalışma Planı değişikliği, tarafların karşılıklı mutabakatı ile yapılır. Plan değişiklik talebi ve onayı, yazılı olarak yapılır.

#### C.4. Karşılıklı Sorumluluklar

##### a) DANIŞMAN'ın Sorumluluğu

- Çalışma Planına uygun çalışma düzeninin kurulması ve Çalışma Planına uyulması,
- Proje süresince kullanılacak uygun ve donanımlı çalışma ortamının sağlanması,
- Çalışanların eksiksiz işbirliğinin sağlanması,
- **DANIŞMAN** tarafından hazırlanan anket formlarının muhataplarına ulaştırılması ve doldurulmuş anket formlarının gizliliği korunarak **DANIŞMAN**'a geri dönüşünün sağlanması,
- Bilgi ve belgelerin zamanında, eksiksiz ve doğrulanabilir/kanıtlanabilir kalitede sağlanması; görevli çalışanlar tarafından temin ve teslim edilen bilgi ve belgelerin **DANIŞMAN** adına teslim edildiğinin kabul edilmesi,
- **DANIŞMAN**'nın sorumluluğunda olan uygulamadaki aksaklıklar nedeniyle planlanan işlerin ve alınan kararların yerine getirilememesi ve/veya uygulanamamasından **DANIŞMAN**'ın sorumlu tutulmaması,
- **DANIŞMAN**'ın hizmet kapsamı ve **DANIŞMAN** ekibi dışında uzmanlık isteyen konularda, gereksinim neden ve sonuçlarının **DANIŞMAN** tarafından tanımlanması durumunda, uzman personel ve yönetici temini konusunda zamanında destek sağlanması,
- **DANIŞMAN** için ulaşım, konaklama ve iâşe imkânlarının, **DANIŞMAN**'ın birinci kademe yöneticilerine sunulan imkânlar seviyesinde sağlanması,
- Ödemelerin zamanında yapılması.

##### b) DANIŞMAN'ın Sorumluluğu

- **DANIŞMAN**'nın "gizli belge" olarak tanımlayarak teslim ettiği belgenin/bilginin, **DANIŞMAN**'nın yazılı onayı olmaksızın veya "yasal zorunluluk" olmadıkça, üçüncü şahıslara aktarılmaması için, sözleşme bitiminden sonra beş yıl dahil, her türlü tedbiri alması,
- **DANIŞMAN**'nın yazılı talebi halinde, bu sözleşme çerçevesinde **DANIŞMAN**'dan alınan her türlü belgenin **DANIŞMAN**'a iade edilmesi ve kopyalarının imha edilmesi,



- **DANIŞMAN** ekibinde görev alacak yönetim danışmanlarının ve destek personelinin yetkinlik ve görev sorumluluğunun üstlenilmesi,
- Çalışmaların, **Çalışma ve Zaman Planı** çizelgesine uygun yürütülmesi,
- **DANIŞAN** yönetiminin, Çalışma ve Zaman Planı çizelgesine uygun olarak yapılan çalışmaların seyri hakkında bilgilendirilmesi,
- Sözleşmeden doğan hak ve sorumluluklarının birini ve/veya tamamını veya sözleşmenin kendisini, mücbir sebepler ve **DANIŞAN** mutabakatı olmadan üçüncü şahıslara devir ve temlik etmemesi,
- Çalışmalarını yalnız doğrulanabilir/kanıtlanabilir bilgi/belge ve **DANIŞAN** temsilcisiyle veya görevlendireceği proje yöneticisiyle mutabık kaldığı ve paylaştığı varsayım ve öngörülere dayandırması,
- Hizmetin, YDD-Yönetim Danışmanları Derneği'nin belirlediği etik kurallar dahilinde olmak üzere; sözleşme kapsamında, zamanında ve yönetim danışmanlığı ilke ve mesleki standartları çerçevesinde sunulması.

#### **D. İŞİN SÜRESİ ve İŞ PROGRAMI**

İşbu sözleşmede sözü edilen Yönetim Danışmanlığı hizmetinde;

**Faz-1:** 01.03.201. (Yılın 09. Haftası)–16.06.201. (Yılın 24. Haftası) tarihleri arasında, 16 hafta sürecektir.

**Faz-2:** 03.07.201. (Yılın 27. Haftası)–29.12.201. (Yılın 52. Haftası) tarihleri arasında, 26 hafta sürecektir.

Ziyaret detayları, ekli **Çalışma ve Zaman Planı** çizelgesinde (EK-3) yer almaktadır.

**DANIŞMAN**'ın çalışma saatleri; **09:30 – 17:30** arasında olacaktır.

#### **E. HİZMET BEDELİ ve ÖDEME KOŞULLARI**

**E.1. Faz-1 ve Faz-2 için Danışmanlık hizmet bedeli toplam:**

#.....- **TL + KDV** (..... TL + KDV) dir.

Toplam ücretin %10'u, sözleşmenin imzalanmasıyla birlikte kesilecek fatura karşılığı olarak izleyen 10 (on) gün içinde **DANIŞMAN**'a ait banka hesabına ödenecektir. Kalan tutar için aşağıda listelenen tarih ve tutarlarda fatura düzenlenecek ve ödemeleri,

fatura kesim tarihini izleyen 10 (on) gün içinde **DANIŞMAN**'a ait banka hesabına yapılacaktır. Ödeme yapılmaması durumunda **DANIŞMAN** işi tek taraflı olarak bırakma hakkına sahiptir.

**BANKA HESAP BİLGİLERİ:**

.....  
.....

**FATURA TARİHLERİ:**

**Peşinat:** 10.02.201. => ..... TL + KDV

**Faz-1:** 1: 06.03.201. => ..... TL + KDV

2: 03.04.201. => ..... TL + KDV

3: 02.05.201. => ..... TL + KDV

4: 01.06.201. => ..... TL + KDV

**Faz-2:** 5: 01.07.201. => ..... TL + KDV

6: 01.08.201. => ..... TL + KDV

7: 05.09.201. => ..... TL + KDV

8: 02.10.201. => ..... TL + KDV

9: 01.11.201. => ..... TL + KDV

**E.2.** Fiyatlandırma TL bazında yapılmış olup KDV dahil değildir; fatura tarihindeki yasal oran üzerinden hesaplanarak eklenecektir.

**E.3.** Fiyatlar; çalışma süreleri ve yapılacak aktiviteler temel alınarak hesaplanmıştır. Proje sürecinde olası girdi değişiklikleri veya ekstra istekler, ayrıca ücretlendirilecektir. Bu kapsamda proje planı yeniden revize edilecektir. Olası girdi değişikliklerinin ve ekstra isteklerin talepleri ve onayları, yazılı olarak yapılacak; yazılı olmayanlar geçerli olmayacaktır.

**E.4.** Sunulan bu hizmet bedeli teklifine; ikinci nesil aile bireyleri ve/veya orta düzey yöneticiler için toplam ... saat koçluk ve üst düzey iki yönetici için toplam ... saat mentorluk seansları dahildir. Proje dahilindeki çalışma günlerine ait ulaşım ve iaae giderleri, **DANIŞAN** tarafından karşılanacaktır.

**E.5.** **DANIŞAN**'ın işbu sözleşmede belirtilen çalışma günleri haricinde **DANIŞMAN**'dan talep edeceği ek çalışma günü için (***DANIŞMAN**'ın uygunluğu şartıyla ve fabrika ziyareti, yurtiçi ve/veya yurt dışı firma ziyareti, ilave eğitim ve/veya toplantı talep etmesi durumunda*) **DANIŞMAN**'a yapılacak ek ödeme, #.....- TL + KDV (..... TL + KDV) /adam.gün üzerinden hesaplanarak en yakın fatura ödemesi ile birlikte yapılacaktır. **DANIŞAN**'ın bu sözleşmede belirtilen adresi haricinde, yurt içi ve/veya yurt dışına yapılacak ziyaretlerde **DANIŞMAN**'a ait ulaşım, konaklama ve iâşe giderleri, **DANIŞAN**'ın birinci kademe yöneticilerine sunulan imkânlar seviyesinde ve **DANIŞAN** tarafından karşılanacaktır.

## **F. YAPILACAK İŞE AİT KOŞULLAR**

- F.1.** Danışmanlık hizmeti, sadece yukarıda tanımlanan konu başlıkları ile sınırlıdır. Proje başlangıcında yapılacak bir toplantı ile projenin detayları netleştirilecektir.
- F.2.** Hizmet süresince her iki tarafın proje yöneticileri arasında yapılacak e-posta iletişimleri, resmi yazışma olarak kabul edilecektir. Tüm e-posta iletişimlerinde, **DANIŞMAN** yetkilisinin ve/veya **DANIŞAN** yetkililerinin adresleri de eklenecektir.
- F.3.** Projeye destek olmak üzere belirtilmiş **DANIŞAN** proje personelinin projeye tam katılımı hedeflenmiştir. Projeye katılım sağlayacak personelin daha sonra projeden çıkarılması veya aktif destek veremeyecek hale gelmesi nedeniyle meydana gelecek gecikmelerden **DANIŞMAN** sorumlu değildir.
- F.4.** Yönetim Danışmanlığı hizmeti süresince talep edilen bilgiler, **DANIŞAN** tarafından belirlenen iletişim sorumluları aracılığıyla danışmanlara iletilecektir. **DANIŞMAN**, alınan bilgilerin doğruluğunu teyit etme çalışması yapabilir; ancak çalışmada danışmanlara doğru bilginin iletilmesi esastır.

## **G. MÜCBİR SEBEPLER**

Taraflar; T.T.K.'da belirtilen mücbir sebeplere ilave olarak, görevli yönetim danışmanlarının hastalık ve/veya bir kaza nedeniyle iş yapamaz hale gelmesinin de mücbir sebep sayılmasında mutabık kalmışlardır. Taraflardan birinde mücbir sebebin doğması

durumunda, mücbir sebep nedeni belgelenerek en geç 7 (yedi) iş günü içinde karşı tarafa yazılı olarak duyurulur ve sözleşmenin askıya alınması talep edilir. Mücbir sebep durumu, herhangi bir cezai şart koşulu aranmaksızın, tahakkuk eden hizmet bedeli ve masraflar ödenerek çalışmaların askıya alınmasını gerektirir. Mücbir sebep nedenlerinin ortadan kalkma süresinin 60 (altmış) takvim gününü aşması durumunda işe devam edip etmeme konusunda karşı taraf serbesttir. Karşı tarafın bu hakkı saklı olmakla birlikte, taraflar anlaşmanın devamı ve/veya değişikliklerle devamı konusunda iyi niyet kuralları çerçevesinde görüşüp karara varırlar.

## **H. SÖZLEŞMEYİ SONLANDIRMA HAKLARI**

- **DANIŞAN**, 7 (yedi) iş günü önceden yazıyla haber vermek ve o güne kadar yapılan çalışmaların ücretini ödemek koşuluyla, işbu sözleşmeyi tek taraflı olarak sonlandırma hakkına sahiptir; bu durumda **DANIŞMAN**, **DANIŞAN**'dan herhangi bir hak ve tazminat talebinde bulunmaz. Sözleşme süresinin kalan kısmı için, taraflar birbirlerinden başkaca bir hak talep etmeyeceklerdir.
- **DANIŞMAN**, **DANIŞAN** tarafında doğan/oluşan olumsuz bir nedenle hizmetin, sözleşme kapsamı dahilinde, zamanında ve yönetim danışmanlığı ilke ve mesleki standartları çerçevesinde sunulmasının mümkün olmadığını tespit ettiği takdirde, bu durumu **DANIŞAN** temsilcisine gerekçeli bir yazıyla bildirir. **DANIŞAN** temsilcisi tarafından, hizmetin sürdürülmesine olanak vermeyen durumun önlenmesine ve/veya düzeltilmesine yönelik karar ve faaliyetlerin **DANIŞMAN**'a 7 (yedi) iş günü içinde yazıyla bildirilmemesi ve uygulamaya başlanmaması durumunda; **DANIŞMAN**, kazanılmış hakları ödenerek işbu sözleşmenin tek taraflı olarak sonlandırılmasını talep hakkına sahiptir. Bu durumda **DANIŞAN**, **DANIŞMAN**'dan herhangi bir hak ve tazminat talebinde bulunmaz. Sözleşme süresinin kalan kısmı için, taraflar birbirlerinden başkaca bir hak talep etmeyeceklerdir.

## **İ. VERGİ, RESİM, MASRAF ve KANUNİ MÜKELLEFİYETLER**

İşbu sözleşme 2 (iki) asıl olarak düzenlenmiş olup taraflar, kendi paylarına düşen ilgili damga vergisini ödeyeceklerdir.

## **J. SÖZLEŞMEDE BULUNMAYAN İŞLER, SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİĞİ ve EKLER**

İşbu sözleşmeye dahil edilmemiş farklı iş talepleri durumunda yeni fiyatlar belirlenecektir. Taraflarca kabul görecek yeni fiyatları içeren ve **DANIŞMAN** tarafından hazırlanacak fiyat teklifleri ve karşılıklı mutabakatla imza altına alınacak her türlü sözleşme değişiklik dokümanı ve/veya eki, bu sözleşmenin parçası sayılır.

## **K. ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ**

Anlaşmazlıklar, öncelikle karşılıklı iyi niyet çerçevesinde çözümlenmeye çalışılacaktır. Anlaşmazlığın devamı halinde, YDD-Yönetim Danışmanları Derneği'nin hakemliğine müracaat edilecektir. Anlaşmazlığın her iki yöntemle de çözümlenememesi durumunda, taraflar anlaşmazlığın çözümü için ANKARA Mahkeme ve İcra Dairelerinin yetkisini kabul ederler.

İş bu sözleşme; 11 (on bir) ana madde ve 3 (üç) ekten ibaret olup 09 Şubat 201. tarihinde 2 (iki) nüsha halinde imzalanmıştır.

## **SÖZLEŞME EKLERİ:**

1. Yönetici Özeti
2. Danışmanların Özgeçmişleri
3. Çalışma ve Zaman Planı Çizelgesi

Teklif isteyerek firmamıza duyduğunuz güven ve işbirliği için teşekkür eder, Yönetim Danışmanlığı Hizmet Teklifimizi ve Sözleşmesini görüşlerinize sunarız.

Saygılarımızla,

<Kaşe-İmza>

<DANIŞMAN FİRMA ÜNVANI>

<İsim-Soyisim>

<Genel Müdür ya da YK Başkanı >

<Kaşe-İmza>

<DANIŞAN FİRMA ÜNVANI>

<İsim-Soyisim>

<Genel Müdür ya da YK Başkanı>

## SÖZLEŞME - EK-1 YÖNETİCİ ÖZETİ

❖ Proje; toplam 42 hafta, 2 faz olarak planlanmıştır.

### **FAZ-1:**

- 01.03.201. (Yılın 09. Haftası) – 16.06.201. (Yılın 24. Haftası) tarihleri arasında, 16 hafta sürecektir.
- İlk 6 hafta, haftada 2 gün ziyaret; sonraki 10 hafta, haftada 1 gün ziyaret yapılacaktır.
- 2 (iki) Yönetim Danışmanı çalışacaktır.

### **Yapılacaklar:**

- Mevcut Durum Analizi
- Pazarlama, satış, satış sonrası hizmetler stratejisi belirleme ve uygulama
- Aile ilişkileri analizi
- Güçlü ortaklık için analiz

### **Çıktı olarak;**

- İlk 4 haftanın sonunda (5. Haftada), MDA Raporu sunulacaktır.
- Ekteki Çalışma Çizelgesinde gösterilen haftalarda (her ay bir kez), ilgili herkesin katılacağı değerlendirme toplantıları yapılacaktır.

## **FAZ-2:**

- 03.07.201. (Yılın 27. Haftası) – 29.12.201. (Yılın 52. Haftası) tarihleri arasında, 26 hafta sürecektir.
- Haftada 1 gün ziyaret yapılacaktır.
- 2 (iki) Yönetim Danışmanı çalışacaktır.

## **Yapılacaklar:**

- Aile ve işe yönelik çatışma yönetimi
- Ortaklık hazırlıkları
- Süreç yapılanmaları
- Faaliyet raporları
- Değer ve beklenti yönetimleri

## **Çıktı olarak;**

- Ekteki Çalışma ve Zaman Planı çizelgesinde gösterilen haftalarda (her ay bir kez), ilgili herkesin katılacağı proje değerlendirme toplantıları yapılacaktır.

**Faz-1 ve Faz-2 için toplam fiyat.: #.....- TL + KDV (..... TL + KDV) dir.**

- ❖ Toplam ücretin %10'u, sözleşmenin imzalanmasıyla birlikte kesilecek fatura karşılığı olarak izleyen 10 (on) gün içinde **DANIŞMAN**'a ait banka hesabına ödenecektir. Kalan tutar için aşağıda listelenen tarih ve tutarlarda fatura düzenlenecek ve ödemeleri, fatura kesim tarihini izleyen 10 (on) gün içinde **DANIŞMAN**'a ait banka hesabına yapılacaktır.

## **BANKA HESAP BİLGİLERİ:**

.....  
.....



## **FATURA TARİHLERİ:**

**Peşinat:** 10.02.201. => ..... TL + KDV

**Faz-1:** 1: 06.03.201. => ..... TL + KDV

2: 03.04.201. => ..... TL + KDV

3: 02.05.201. => ..... TL + KDV

4: 01.06.201. => ..... TL + KDV

**Faz-2:** 5: 01.07.201. => ..... TL + KDV

6: 01.08.201. => ..... TL + KDV

7: 05.09.201. => ..... TL + KDV

8: 02.10.201. => ..... TL + KDV

9: 01.11.201. => ..... TL + KDV

**SÖZLEŞME - EK-3**  
**ÇALIŞMA ve ZAMAN PLANI ÇİZELGESİ**

<b>EK-3 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ - ÇALIŞMA ve ZAMAN PLANI</b>																																																									
2017																																																									
FAALİYETLER	Mart			Nisan			Mayıs			Haziran			Tem.			Ağustos			Eylül			Ekim			Kasım			Aralık																													
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52													
Yılı Haftası ->	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52													
Proje Haftası ->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16																																									
<b>FAZ-1</b>																																																									
C.1-1. Hizmet Başlangıcı - Açılış toplantısı																																																									
<b>C.1-2. Mevcut Durum Analizi (MDA)</b>																																																									
C.1.2.a) P+S+SS Yöneticileri ile Değerlendirme Toplantıları																																																									
C.1.2.b) İç Çevre Analizi																																																									
C.1.2.c) Dış Çevre Analizi																																																									
C.1.2.d) Aile İlişkileri Analizi																																																									
C.1.2.e) Pazar Dinamikleri, Çoğlu Ortaklık Analizi																																																									
C.1.2.f) MDA Raporlama																																																									
<b>C.2-1. P+S+SS Hizmetler için Strateji Belirlenmesi ve Uygulanması</b>																																																									
C.2-1.a) Süreç Yapılanması																																																									
C.2-1.b) Hedef Pazar, Müşteri ve Ürün Belirlenmesi; Müşteri Ziyaretleri																																																									
C.2-1.c) Süreç Performans Parametrelerinin Belirlenmesi																																																									
C.2-1.d) Hedeflerin Belirlenmesi																																																									
C.2-1.e) Süreç İyileştirme ve Eylem Planları Oluşturulması																																																									
C.2-1.f) Tespit, Gözlem, Geçirme ve Güncelleme																																																									
<b>FAZ-2</b>																																																									
<b>C.2-2. Aile ve İşe Yönelik Çatışma Yönetimi</b>																																																									
C.2.2.a) Arama Konferansı, Hedef Belirleme																																																									
C.2.2.b) Kişilik Envanteri																																																									
C.2.2.c) Kopçuk, Mentorluk Desteki																																																									
<b>C.2-3. Güçlü Ortaklık Yapısına Yönelik Hazırlık</b>																																																									
C.2.3.a) Faz-1 Çalışmalarının Takibi, Gözetim Geçirilmesi, Gerektiğinde Güncellenmesi																																																									
C.2.3.b) Süreç Yapılanmaları, Gerektiği Sertifikasyonlar																																																									
C.2.3.c) Faaliyet ve Performans Raporları																																																									
C.2.3.d) Değer Yönetimi																																																									
C.2.3.e) Beklenen Yönetimi																																																									
<b>Gözetim Geçirimi Toplantıları ve Raporlar</b>																																																									

**NOT:** - Bu örnek, teklif ve sözleşmeyi bir arada göstermektedir; çalışma içeriği, süresi ve koşulları, ödeme koşulları, çalışma ve zaman dağılımı vb. detaylar, işletme ve danışman arasında kararlaştırılacak koşullara göre değişmektedir.  
-Bu sözleşme, 25 Ocak 2017 tarihinde Ergün Gültekin (CMC)'den alınmış, Şubat 2017 içinde İşıl Haberal tarafından detaylandırılarak düzenlenmiş ve burada yer aldığı hale getirilmiştir.