

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEYİN AVCILIĞININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ'NDEKİ YERİ VE ÖNEMİNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA

NESİME ORHAN

06712011

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL

2011

ÖZ

Beyin Avcılığının İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki Yeri ve Önemi İlişkin Bir Araştırma

Nesime Orhan

Mart, 2011

Üst düzey yetenekleri olan adaylarla kurumsal firmaları buluşturan kişilere beyin avcısı denir. Günümüzde beyin avcıları bireysel çalışabildikleri gibi bir firmaya bağlı olarak da çalışabilmektedir. Ayrıca çeşitli sektörlerde ve bölgelerde uzmanlaşan beyin avcıları da bulunmaktadır.

Beyin avcıları ile çalışmanın şirketler açısından birçok farklı faydası vardır. Bunları sıralarsak; üst düzey pozisyonlarından biri açıldığında şirket bu pozisyon için uygun adayların arayışına başlar. Ancak çoğu zaman bu uzun arayışın sonunda ellerinde çeşitli nedenlerle ihtiyaçları karşılamayan bir liste oluşur. İşte beyin avcıları şirketlerin hem bu verimsiz süreci yaşamamasını engeller hem de derinlemesine araştırma yaparak en kısa zamanda en uygun adayları şirketlerle buluşturur.

Ayrıca şirketler çoğu zaman rakiplerinde çalışan kişilere teklif götürmekten çekinirler. Bunun hem sportmenlik dışı bir davranış olduğunu düşünürler hem de bu davranış bazı anlaşmalar kapsamında illegal bir durumun yaşanmasına sebebiyet verir. Ancak bağımsız bir kişi yani bir beyin avcısı bu adaylara ulaşırsa bu tarz durumlar yaşanmamış olur. Diğer yandan beyin avcıları sadece iş arayan kişilere değil pasif durumdaki adaylara da rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bu kişiler herhangi bir iş arayışında olmamakla birlikte iyi bir teklifle karşılaştırdıklarında da iş değiştirmeyi düşünebilmektedir. Özetle beyin avcıları şirketler için en uygun adayı kısa sürede bulabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı iş dünyası için kritik önem taşıyan beyin avcılığı kavramının tanımı, çalışma prensipleri, potansiyel adaylara ulaşma yöntemleri, uygun adayı belirleme ve teklif aşamaları ile sektörün geleceği konularında detaylı bilgi elde edilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Beyin avcısı, beyin avcılığı, pasif durumdaki adaylar, açık pozisyonlar.

ABSTRACT

A Research About The Role and Importance of Headhunting in Human Resources Management

Nesime Orhan

March, 2011

A headhunter is a job recruiter who specializes in matching highly skilled professionals with corporate clients. A headhunter might be an independent contractor or work through an agency of headhunters where each agent specializes in particular areas of employment and possibly also in geographic areas.

Corporations benefit from using a headhunter or a headhunting service in two ways. Using a headhunter eliminates the need to candidate search for the open position and then address the inevitable list of applicants, most of which will be unfit for various reasons. A headhunter does the tedious work of finding good candidates, providing an initial screening mechanism, which saves the corporation valuable time.

Additionally, most companies do not like to directly target their competitor's staff. They feel it shows poor sportsmanship and can sometimes lead to litigation between companies. However, a third party, a headhunter is independent.

On the other hand, Headhunters are hired to go after what are called "passive candidates." Passive candidates are not currently looking for work. Passive candidates are attractive to employers because they are currently working and subsequently are of proven value to one of their competitors. They are also assumed to be loyal, as opposed to those always looking for something new.

The aim of this research is the definition of the concept of Headhunter, working principles, methods of reaching potential candidates, identifying suitable candidates and offer steps to obtain detailed information about the future of the sector.

Key Words: Headhunter, headhunting, passive candidate, open positions.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında fikirlerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve yol gösterici olan başta değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şule Çerikoğlu'na, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Araştırma Görevlileri Dr. Emel Esen ve Dr. Serdar Bozkurt'a, değerli vakitlerini ayırarak mülakat sorularımı yanıtlayan ve araştırmama önemli katkı sağlayan Sn. Deniz Ergene'ye, Sn. Hande Güngör'e, Sn. Müge Yalçın'a, Sn. Tuğba Yaşar'a, Sn. Murat Yeşildere'ye ve Sn. Haluk Aykul'a ve hayatımın her alanında desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme ve eşime teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Mayıs, 2011

Nesime Orhan

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE BEYİN AVCILIĞI KAVRAMININ GELİŞİMİ	6
2.1. Dünya'da Beyin Avcılığı Kavramının Gelişimi	6
2.1.1. Amerika'daki Durum	7
2.1.2. Avrupa'daki Durum	8
2.1.3. Latin Amerika'daki Durum.....	9
2.1.4. Asya ve Avustralya'daki Durum.....	9
2.1.5. Ortadoğu'daki Durum	10
2.2. Dünya'da Lider Beyin Avcısı Şirketler.....	10
2.2.1. Korn/Ferry International Şirketi	13
2.2.2. Heidrick&Struggles International Şirketi	14
2.2.3. Spencer Stuart Şirketi	14
2.2.4. Egon Zehnder International Şirketi.....	15
2.2.5. Russell Reynolds Associates Şirketi	15
2.2.6. Ray&Berndtson Şirketi	15
2.2.7. The Amrop Hever Grubu	16
2.2.8. The Globe Search Grubu	17
2.2.9. IIC Partners Grubu.....	17
2.2.10. Transearch International Şirketi.....	18
2.2.11. Boyden Şirketi	18
2.2.12. Antal International Şirketi.....	18

2.3. Türkiye'de Beyin Avcılığı Kavramının Gelişimi	19
3. BEYİN AVCILARININ ÇALIŞMA PRENSİPLERİ.....	23
3.1. Beyin Avcılarının Çalışma Sistemleri	23
3.1.1. Şirketlerin Beyin Avcıları ile Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar	30
3.1.2. Adayların Beyin Avcıları ile Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar	34
3.1.3. Beyin Avcılarının Adaylarda Dikkat Ettikleri Unsurlar	38
3.2. Beyin Avcılarının Verdikleri Diğer Hizmetler	44
3.2.1. Yönetim Becerilerinin Değerlendirmesi	45
3.2.2. Yönetim Gözden Geçirme	46
3.2.3. Yönetim Koçluğu	46
3.2.4. Dönemsel Yönetim Hizmeti	47
4. BEYİN AVCILIĞININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....	49
4.1. Araştırmanın Amacı	49
4.2. Araştırmanın Önemi	49
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	50
4.4. Araştırmanın Türü	50
4.5. Araştırmanın Yöntemi	50
4.5.1. Evren ve Örneklem	50
4.5.2. Veri Toplama Aracı	52
4.6. Bulgular ve Yorumlar	53
4.6.1. Beyin Avcılığı Kavramının Tanımı İle İlgili Bulgular	53
4.6.2. Beyin Avcılarının Çalışma Prensipleri ve Yöntemleri İle İlgili Bulgular	54
4.6.3. Potansiyel Adaylara Ulaşma Yöntemleri İle İlgili Bulgular	58
4.6.4. Uygun Adayı Belirleme ve Teklif Aşamaları İle İlgili Bulgular	59
4.6.5. Sektörün Geleceği İle İlgili Bulgular	62
5. SONUÇ.....	63
KAYNAKÇA	66
EKLER.....	69
EK.1 Mülakat Soruları	69
ÖZGEÇMİŞ.....	71

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: 2004 Yılında İngiltere'de Beyin Avcısı Şirketlerin Net Gelirlerine Göre Pazar Payları.....	8
Tablo 2: Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Kıtalara Göre Ofis Sayısı	11
Tablo 3: Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Yıllara Göre Elde Ettikleri Gelirler	12
Tablo 4: Örneklem Grubunun Eğitim Durumları.....	51
Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaş Ortalaması	52
Tablo 6: Örneklem Grubunun Kıdem Ortalaması.....	52

1. GİRİŞ

Şirketler için üst düzey yönetici bulma işine 'head hunting', bu işi yapan kişilere ise 'headhunter' denir. Terim Türkçe'de 'beyin avcısı' ya da 'kafa avcısı' olarak kullanılmaktadır. Beyin avcısı, kurumsal şirketlerin tepe yönetiminin belirlenmesi konusunda uzmanlaşıp onlara bu konuda profesyonel danışmanlık veren kişilere denilmektedir.

1950'li yıllarda Amerika iş piyasasının yaşadığı gerileme sonrasında iş hayatı yeni bir terim ile tanışmıştır. Kendilerine 'Headhunter' denilen ve işleri üst düzey yönetici işe yerleştirmek olan bir grup, ülkenin çeşitli yerlerinde ofisler açarak iş dünyası ile dirsek temasına geçmeye başladılar. Şirketlerin isteğine göre üst düzey yönetici atamaları yaparak yeni bir meslek alanı yarattılar. Bu mesleğin adı da 'headhunter, beyin avcısı' olarak işletme dünyasında yer edindi. Beyin avcısı, şirketlerin içerisindeki başarılı yöneticileri seçip onlarla ilgili bilgileri toplayan, ihtiyaç ortaya çıktığı durumda da bu yöneticileri şirketlerle görüştürüp uygun adayların yerleştirmesini yapan kişilere denilmektedir.¹

Aslında ne headhunter, ne beyin avcısı bu işi yapan kişilerin sevdiği unvanlar değildir. Onlar yaptıkları işi üst düzey yönetici araştırmacılığı olarak tanımlamaktadır. Çünkü beyin avcıları işlerinin hem bilim hem de sanat olduğunu iddia etmektedirler. Çünkü onlar süt endüstrisinde çalışan bir yöneticiyi alıp otomotiv endüstrisine dahi koyabilmektedir. Süt endüstrisinde çalışan yöneticilerden ancak yüzde 1 veya 2 sinin bu sektörde başarılı olabileceğini düşünürsek onların yaptığı işin sanatının, 100 kişiden hangi 1-2 sinin otomotiv sektöründe başarılı olabileceğini tespit edebilmeleri olduğunu söyleyebiliriz.

Son yıllarda yönetici seçme ve değerlendirme danışmanlığı alan şirketlerde önemli bir artış bulunmaktadır. Şirketler pek çok değişik nedenle yönetici seçme ve değerlendirme danışmanlığı yapan firmalarla çalışmaktalar. Bunların başında danışmanların sektördeki profesyonellerin çoğuna ulaşabilmesi ve bu kişilerin çoğunu tanıyıp olması gelmektedir.

¹ William Finlay, James E. Coverdill, **Headhunters: Matchmaking in the Labor Market**, (London: Corney University Press, 2007) , 1 - 2.

Sektör ya da belli bir fonksiyondaki adayları tanıyarak olmak hem en doğru adaya ulaşıldığı konusunda tereddütleri ortadan kaldırmakta hem de doğru kişinin işe alınması sürecini kısaltmaktadır.

Şirketlerin danışman firmalarla çalışmak istemesindeki diğer bir neden de gizliliklerdir. Şirketler, bir üst düzey yönetici arayışında olduğunun piyasada yayılmasını ve değişik isimlerin kulaktan kulağa dolaşmasını istememekte ve çok çabuk ve sessizce uygun adayların listesini görmek istemektedir.

Bir başka neden ise dışarıdan bakan, sektörü ve sektördeki profesyonelleri tanıyan, objektif bir gözün getireceği avantajdır.²

Beyin avcıları şirketlere sundukları bu hizmet karşılığında ücreti, adaylardan değil şirketlerden almaktadır. Bazı ülkelerde beyin avcıları pozisyonu doldururlarsa ücretlerini almaktadır ancak genel işleyiş pozisyonu doldurmasalar dahi şirketlerden ücretlerini almaları yönündedir. Ücretleri de genellikle işe yerleştirdikleri üst düzey yöneticinin yıllık ücretinin %20 - %30 u kadardır. Bu da bir pozisyonu kapadıkları zaman ortalama 15.000\$ - 150.000\$ arasında bir gelir elde ettikleri anlamına gelmektedir.

Beyin avcılarının yaptığı iş pek çok açıdan zorlu bir süreci içermektedir. Yaptıkları iş zordur çünkü öncelikle bir şirketi yönetecek en iyi tepe yöneticisini bulabilmek için o beyin avcısı, şirketin bulunduğu sektörü, o sektörün dinamiklerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda geniş bir sosyal çevresi olmalıdır ki o pozisyonun gerekliliklerini taşıyan adaylara en kolay ve en hızlı yoldan ulaşabilsin. İyi bir beyin avcısının adayın yeni fırsatlara açık olup olmadığını ve kariyer beklentisinin ne yönde olduğunu bilmesi de ayrıca kritiktir.

Firmaların piyasa da ne kadar başarılı oldukları yılsonu karlılık oranları ve hedefleri ile değerlendirilerek belirlenmektedir. Yıl içinde yaşadıkları değişimleri en başarılı şekilde yöneten şirketlerin yılsonu değerlendirmeleri de bu oranda başarılı olmaktadır. Bugün şirketlerde her an yaşanan değişimler sonucunda yeni pozisyonlara ve değişimi yakalayabilen uzman insan gücüne olan ihtiyaçta giderek artmaktadır. Bu durum farklı tip liderlere olan ihtiyacı da tetiklemektedir. Günümüzde kaynakları ve başkalarının faaliyetlerini grup, departman, kuruluş, kent ya da kasaba veya ülke yararına yönetip kontrol eden insanlar piyasada kolay bulunmamaktadır. Şirketlere liderlik yapan

² "Yönetici Seçme ve Değerlendirme Danışmanlığı", <http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=29> [04.01.2011].

yöneticilerin temsil ettikleri ya da mesleki olarak sorumluluğunu taşıdıkları insanların çıkarlarını korumayı, performansı iyileştiren öğrenmeyi iletmeyi, içeride ideal performansı mümkün kılan bir güven ortamı yaratmayı ve kendi sorumluluk alanlarında ki genel üretkenliğe önderlik yapmayı görev edinmeleri beklenmektedir.³ İşte beyin avcıları da bu doğrultuda şirketler için uygun tepe yöneticileri bulunması faaliyetlerini yürütmektedir.

Yönetici atamalarının şirketler için önemli olmasına bir de şu açıdan bakılabilmektedir. Şirketler eskiden ürün ve hizmetleriyle tanınıyorlardı, ancak özellikle son yirmi yıl içinde kurumlar küreselleştikçe, güçleri de geometrik olarak artmıştır. Kurumlar, bilerek veya bilmeyerek, sadece üretim aktörleri olmaktan çıkıp, sosyal aktörler haline geldiler. Yeni paradigmada şirketler çalışanlarıyla, müşterileriyle, topluluklarıyla ve özellikle liderleriyle yani dünyada sahip oldukları bütün ilişkileriyle tanınır oldular. Artık tepe yöneticiler CEO olarak oynadıkları rolün gerekleri ile dünyanın taleplerini optimum hale getirmekle görevlidir.⁴

Bu da şu günlerde şirketlerin tepe yöneticilerini atamalarında zorlamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle şirketler özellikle üst düzey pozisyonlar için geniş veritabanlarında araştırma yapabilen ve pozisyonun gerektirdiği özelliklere yönelik özel araştırmalar ortaya koyabilen beyin avcısı şirketlerden giderek artan bir oranda destek alarak bu süreci en kısa ve hasarsız şekilde geçirmek istemektedir. Ready & Conger'ın 2007 yılında 40 global firma üzerinde yaptığı araştırmaya göre şirketler artık işlerini büyütecek nitelikte ki stratejik pozisyonlar için firma içinden yetenek bulmakta zorlanmaktadır. Bu pozisyonlara atanacak kişilerin hem bilgi, beceri hem de yetkinlik olarak üst seviyede olma zorunluluğu şirketlerin zorlanmalarına neden olmaktadır.⁵ Beyin avcılarının seçme süreci boyunca etik davranmaları, gizliliği hem aday hem de şirket açısından korumaları, şirketin kendisinin ulaştığı takdirde olumsuz yanıt alabileceği kişilere beyin avcısı şirketler tarafından ulaşıldığında sonucun çok farklı olması, öte yandan pek çok yönetici hakkında ayrıntılı raporlar oluşturarak, müşterisi olan firmanın ihtiyacına en uygun adayları belirlemeleri de bu şirketlerle çalışmalarında önemli etkenler olarak sayılabilmektedir. Yapılan araştırmalarda bu şirketlerle çalışılarak seçilen yöneticinin yeni görevindeki başarı yüzdesinin çok büyük oranda arttığı görülmektedir.

³ Mark Gerzon, **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik**, çev.Ahmet Kardam, (İstanbul: Mess Yayınları, 2006), 54.

⁴ Gerzon, age, 62.

⁵David G. Collings, Kamel Mellahi, " Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", **Human Resource Management Review**, Vol. 19, (2009): 305.

McKinsey&Company'nin yaptığı bir araştırmaya göre tepe yöneticilerden gerçekten başarılı olanları elde tutmak gelecek 20 yıl içerisinde şirketler için daha da zorlaşacaktır. Çünkü artık piyasada ki şirketlerin beklentilerini karşılayacak yetenekteki tepe yönetici sayısında önemli bir açık bulunmaktadır. 'Yıldız' yönetici bulmakta zorlanan şirketlerde en iyiye ulaşabilmek adına sıkça beyin avcısı şirketlere başvurmak zorunda kalacaktır.⁶

Aynı zamanda birçok şirketin beyin avcılarına başvurma nedeni de yeni bir şirket satın alırken bu şirketin yönetsel becerilerinin piyasada var olan diğer şirketlerle karşılaştırılmasını istemeleridir.

Tüm bunlara ek olarak şirketler yönetim kurullarında daha geniş bir deneyime gereksinim duyduğu için de başka ülkeler ve kıtalarda tecrübesi olan adayları bulma konusunda çalışacakları beyin avcılarını aramaktadır. Böylelikle yönetimlerine farklı kültür ve ülkelerden gelen kişilerinde eklenmesini sağlamaktadırlar.

Bugün uzmanlar dünya üzerinde yaklaşık 5.000 tane beyin avcısı şirketi olduğu iddia etmektedir. Bu tezin yazılmasında ki amaç Dünya'da bu derece yaygınken Türkiye'de şirketler tarafından pek de fazla başvurulmayan bir yöntemin ayrıntılı olarak incelenmesidir.

Araştırmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde beyin avcılığı kavramının Dünya'da ve Türkiye'deki gelişimi incelenecektir. Bugün dünyadaki birçok şirket kişisel bağlantıları, sektörü yakından takip etmeleri, her türlü organizasyonda yer alıp tepe yöneticiler hakkında verileri toparlamaları, sektörün en iyilerini ve aynı zamanda gelecek vaat edenlerini bilmeleri ve bu araştırmaları gizlilik çerçevesinde gerçekleştirmeleri nedeniyle beyin avcılığı ile çalışmaktadır. Son dönemde dünyada olduğu gibi Türkiye'de de beyin avcılığı yavaş yavaş moda bir kavram haline gelmiş durumdadır. Ülkemizde, piyasada yaşanan sıkı rekabet ortamında iyi bir yöneticinin önemini anlayan şirketlerin beyin avcılarını tercih etmelerinin çeşitli sebepleri arasında en önemlisi kendilerine sunulan seçenekler arasında şirketlerini yönetecek en doğru yöneticiyi bu şirketler aracılığıyla bulabileceklerine olan inançları ve Dünya'daki yükselen trenddir. Bu bölümde hem Dünya'da hem de Türkiye'de bu sektör nasıl oluştuğu, sektörün önemli oyuncularının kimler olduğu ve bu oyuncuların uzmanlık alanlarının neler olduğu konularında geniş bilgiye yer verilecektir.

⁶ Schon Beechler, Jan C. Woodward , " The Global War for Talent ", **Journal of International Management**, Vol. 15, (2009) :274.

Araştırmanın üçüncü bölümünde beyin avcılarının çalışma prensipleri ayrıntılı olarak incelenecektir. Beyin avcılarının bir proje başlarken dikkat ettikleri unsurlar, uygun adaların belirlenmesi ve görüşülmesi esnasında yapılanlar ve şirketler ile adayların beyin avcıları ile çalışırken dikkat etmeleri gereken hususlar hakkında ayrıntılı bilgiye yer verilecektir. Özetle bu bölümde sürecin uygulama adımlarının üzerinden tek tek geçilecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde Türk beyin avcıları ile yapılan mülakatlarda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Buradan elde edilen bulgulara göre, araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde genel değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE BEYİN AVCILIĞI KAVRAMININ GELİŞİMİ

2.1. Dünya'da Beyin Avcılığı Kavramının Gelişimi

Dünya'da beyin avcılığı kavramının gelişimine kıtalar bazında bakarsak farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Beyin avcılığının doğuşu Amerika'da 1926 yılına dayanırken, Ortadoğu'ya gelişi 1980'li yıllarda olmuştur. Beyin avcısı şirketler öncelikle Amerika merkezli ofisler açarken sonrasında 1950'li yıllar da ki globalleşme trendiyle birlikte Avrupa'ya doğru yayıldıklarını söyleyebiliriz. 1960'lı yıllarla birlikte ise Avrupa menşeli şirketler piyasaya giriş yapmıştır.

Dünyada beyin avcıları çok ilginç ve farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Örneğin; birçok ülkede ordu da bu şirketlerin danışmanlık verdiği kurumlar arasında yer almaktadır. Özellikle Korn/Ferry'nin geçmişinde bu gibi önemli atamalar dikkat çekmektedir. Yarı profesyonel bir yapısı olan Yeni Zelanda Ordusu'nun Genelkurmay Başkanı bu şirketin belirlediği isimler arasından seçilmiştir. Aynı şekilde 2001 yılında Meksika Başkanı Vicente Fox'un kabinesi için atanan 7 bakanı da yine Korn Ferry önermiştir. Diğer bir danışmanlık şirketi Heidrick & Struggles , 2003-2005 yılları arasında Danimarka, Finlandiya, Amerika, Almanya, Portekiz, Hollanda ve Kanada gibi ülkelerde 300 belediye ve hükümet ile çalışmıştır. Egon Zehnder ise halen İngiltere Maliye Bakanlığı ile ortak çalışmalar yapmaktadır ve bakanlık bürokratlarının belirlenmesinde etkili olmaya devam etmektedir.

Boeing Şirketi Finans Direktörü, Starbucks ve NIKE firmalarının şu andaki Avrupa başkanları da aynı şekilde beyin avcılarının listesinden şirketler tarafından seçilmiştir.⁷

Booz Allen Hamilton şirketinin her yıl yaptığı araştırmaya göre, dünya genelinde 1995 yılında yüzde 9 olan CEO değişim oranı 2005'te yüzde 15,3'e kadar yükselmiştir. Bu rakam Kuzey Amerika'da yüzde 16,2'ye, Japonya'da ise yüzde 19,8'e kadar çıkmaktadır. Elbette bu değişimin bir ayağı, şirketini başarıya taşıyan CEO'ların rakiplerden ya da

⁷ Ayçe Tarcan Aksakal, " 7 Ortak Özellik", <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=20078> [24.08.2010].

başka sektörlerden aldığı teklifleri değerlendirmesiyle ilgilidir ancak aynı araştırma kötü performansa dayanan değişimlerinde yüksek bir hızda arttığını göstermektedir.

CEO'ların işten çıkarılmasında 3 temel unsur öne çıkmaktadır: Performans yetersizliği, yönetim kuruluyla yaşanan çatışmalar ve şirket birleşmeleri. Araştırma zorunlu istifaların büyük çoğunluğunun hisse değerlerindeki düşüşlerden kaynaklandığını da ortaya koymaktadır. Son yıllarda hissedarlar şirketlerinin mali değerlerini arttıramayan yöneticilere hoşgörü göstermemektedir. Bu da yönetim kurulları üzerinde ciddi bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Böylelikle, yönetim kurulları da zorunlu olarak yeni bir CEO arayışı içerisine girmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu bir başka ilginç sonuç ise CEO'ların iş değiştirme gerekçelerinin yarattığı etkidir. Örneğin; istifa niteliğindeki CEO değişimlerinin şirket hisselerinin performansını negatif, işten çıkarma yoluyla gerçekleşen CEO değişimlerinin ise hisse performanslarını pozitif etkilediği görülmektedir. Dünya genelinde, bundan birkaç yıl öncesine kadar 10 yıla kadar ulaşan ortalama CEO görev süresi bugün 3 yıla kadar inmiş durumdadır. Batıda CEO değişiminin daha durağan olduğu sektörler hızlı tüketim ürünleri ve sağlık olarak ön plana çıkarken CEO değişiminin daha sık gözlemlendiği sektörlerin başında ise rekabetin yoğun olarak yaşandığı finansal hizmetler, teknoloji ve üretim sektörleri gelmektedir.⁸ Dolayısıyla bu sektörlerde beyin avcılarının duyulan ihtiyaçta her geçen yıl artarak devam etmektedir.

Bu bölümün başında da belirttiğim gibi dünyada kıtalar bazında beyin avcılığı kavramının gelişimi ve çalışma alanları farklılık göstermektedir. Bu nedenle kavramın gelişimini kıtalar bazında ayrı ayrı incelemekte fayda bulunmaktadır.

2.1.1. Amerika'daki Durum

Amerika'da ilk beyin avcılığı faaliyetlerinin başlaması 1926 yılına denk gelmektedir. Thorndike Deland firmasının New York mağazası için, uzman çalışan bulan kişilere 200\$ ücret vermesi bu kıtada ilk beyin avcılığı faaliyeti olarak göze çarpmaktadır ama bu alanda asıl yükseliş 2.Dünya Savaşı'nın ardından danışmanlık firmalarının kurulmasıyla yaşanmıştır. McKinsey ve Booz Allen bu işi ayrı bir iş kolu olarak gören Amerika'daki ilk danışmanlık şirketleridir.

⁸ Nilüfer Gözütok, " Türk Ceo'nun Ömrü 3 Yıla Kadar Düştü ", <http://www.capital.com.tr/turk-ceosharp8217nun-omru-3-yila-kadar-dustu-haberler/19305.aspx> [03.08.2010].

İlerleyen yıllarda denetim firmalarının da üst düzey yönetici seçme işine girmesiyle bu alanda faaliyet gösteren şirket sayısı hızla artış göstermiştir. Şuanda KPMG,Korn&Ferry, Pricewaterhouse Coopers gibi firmalar sektörün en büyükleri arasında yer almaktadır. Günümüzde Amerika'da bu sektörde ki en büyük firma ise A.T. Kearney'dir.

2.1.2. Avrupa'daki Durum

Avrupa'da beyin avcılığı faaliyetleri Amerika'dan yaklaşık 15-20 yıl sonra başlamıştır.1961 yılında Amerikan beyin avcısı şirketi Spencer Stuart'ın Londra'da ofis açması ile Avrupa'da ilk beyin avcılığı çalışmaları başlamış ve kısa sürede hızla artış göstermiştir. Avrupa menşeli ilk beyin avcısı şirketi ise Spencer Stuart'tan ayrılan Egon Zehnder'in 1964 yılında Zürih'te açtığı şirkettir. Zaman içerisinde Londra Avrupa'nın beyin avcısı şirketlerinin merkezi haline gelmiştir. Londra'dan sonra şirketler hızla Brüksel, Paris üzerinden tüm Avrupa'da ofislerini açmaya başlamıştır.1980'li yıllarla birlikte Avrupa merkezli kurulan birçok beyin avcısı şirket Çin, Rusya, Hindistan ve Ortadoğu üzerinden tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak 2000'li yıllarda yaşanan global kriz, sektörü Avrupa'da olumsuz etkilemiştir. Bu sektörde ki şirketlerin krizin etkisinden çıkması ancak 2004-2005'li yıllarda olmuştur. Avrupa'nın en önemli ve yoğun beyin avcılığı piyasası İngiltere piyasasıdır. Burada ki firmaların uzmanlaştığı sektörler perakende , tüketim malları ve biyoteknolojidir. İngiltere'nin ardından ise Fransa, Almanya, İtalya ve Belçika gelmektedir. Bu ülkelerde beyin avcılarının yoğunlaştığı sektörler ise finans, sigorta ve gayrimenkul sektörleridir.

Tablo 1: 2004 Yılında İngiltere'de Beyin Avcısı Şirketlerin Net Gelirlerine Göre Pazar Payları

2004 Yılında İngiltere'de Beyin Avcısı Şirketlerin Net Gelirine Göre Pazar Payları		
Sıra	Firma Adı	Net Gelirine Göre Piyasa Payı
1	Whitehead Mann	7,6
2	Spencer Stuart	5,9
3	Russell Reynolds	5,1
4	Egon Zehnder	4,8
5	Odgers Ray&Berndtson	4,8
6	Heidrick&Struggles	4,0
7	Korn/Ferry	3,6
	Toplam	43,4

* Nancy Garrison Jenn, **Headhunters and How to Use Them**, (Londra: Profile Books, 2005), 27.

Yukarıdaki tabloda İngiltere'de 2004 yılında beyin avcısı şirketlerin net gelirlerine göre elde ettikleri pazar payını görülmektedir. Whitehead Mann İngiltere menşeli bir firma olarak 7,6 pazar payı ile ilgili yılda 1.sırada yer almıştır. Aynı yıl 2.sırada ise Amerikan beyin avcısı şirketleri arasında ilk Avrupa ofisini açan Spencer Stuart gelmiştir. Russell Reynolds 5,1 pazar payıyla 3.sırada , Egon Zehnder 4,8 pazar payıyla 4. sırada ,Odgers Ray&Berndtson ise Egon Zehnder ile aynı pazar payına sahip olarak 5.sırada yer almıştır. Listenin sonunda ise 1,6 pazar payıyla Longbridge International ile Hogarth Davies Lloyd yer almaktadır. Tabloda en çok dikkat çeken şey ilk 11 şirketten 6'sını global beyin avcısı şirketler oluştururken 5'ini lokal firmaların oluşturması ve yine lokal bir şirketin bu ülkede en fazla pazar payına sahip olmasıdır.

2.1.3. Latin Amerika'daki Durum

Beyin avcısı şirketlerin Latin Amerika'da ki ilk yatırımları 1965 yılındadır. Robert Taylor'ın Boyden Meksika ofisini açması ile beyin avcılığı faaliyetleri Brezilya üzerinden tüm kıtaya yayılmıştır. Bugün Brezilya, Meksika ve Arjantin Latin Amerika'da bu sektörde ki en büyük pazar payına sahip ülkelerdir. Brezilya'da faaliyet gösteren en büyük beyin avcısı şirketler ise Amrop Hever, Spencer Stuart, Heidrick&Struggles, Egon Zehnder ve Korn/Ferry'dir. Endüstri, hızlı tüketim malları ve sağlık sektörleri de bu ülkede beyin avcılarının en fazla çalıştıkları sektörlerdir. Meksika'da en büyük pazar payına sahip beyin avcısı şirket Korn/Ferry'dir. Finans, hızlı tüketim malları ve teknoloji bu şirketin en sık çalıştığı sektörlerdir. Arjantin de ise Egon Zehnder ve Spencer Stuart piyasa liderliğini ellerinde bulundurmaktadır.

2.1.4. Asya ve Avustralya'daki Durum

Asya ve Avustralya kıtaları bu sektörün global olarak toplam gelirinin %8'inden azına sahiptir ancak bu bölgenin sahip olduğu potansiyel nedeniyle sektör hızla büyümektedir. Korn/Ferry, Egon Zehnder, Boyden ve Amrop Hever sektörün en büyük beyin avcısı şirketlerdir. Bu şirketlerin en fazla iş yaptıkları ülkeler ise Çin, Hindistan, Avustralya, Hong Kong ve Yeni Zelanda'dır. Sektörün en hızlı büyüdüğü ülkeler ise Hindistan, Mumbai ve Yeni Delhi'dir. Özellikle yazılım sektörünün bu ülkelerde hızla büyümesi beyin avcısı şirketlere olan ihtiyacı da gün geçtikçe arttırmaktadır.

Asya'da beyin avcısı şirketlerin karşılaştığı en ciddi problem, müşteri şirketlerin beyin avcısı şirketlerin çalışma prensipleri konusunda yanlış fikirlere sahip olmalarıdır. Diğer bir sıkıntı da bu bölgedeki müşterilerin üst düzey yönetici aday kriterlerinin çok yüksek olmasıdır. Bu kıtada ki şirketlerin Avrupa ve Amerika'da ki adayların standartlarına sahip lokal aday taleplerini karşılamakta zorlanan beyin avcıları bu nedenle daha çok Asya doğumlu ancak Avrupa'da okumuş veya çalışmış adayların üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

2.1.5. Ortadoğu'daki Durum

Ortadoğu beyin avcısı şirketler için en yavaş gelişen bölgedir. Bunun nedeni ise bu bölgede şirketlerin birçok problemle karşılaşmalarıdır. Örneğin; Lübnan'da yabancıların ülkede çalışmasını engelleyen birçok engel olması aynı şekilde Mısır'da da bu işi para karşılığı uzmanlara yaptırmaya karşı müşteri firmaların soğuk bakmaları beyin avcılarını oldukça zorlamaktadır. Tüm bu olumsuzluklara karşın Dubai, Cidde ve Tel Aviv'de Egon Zehnder sektörün en güçlü şirketleri olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Dünya'da Lider Beyin Avcısı Şirketler

Dünya'da elde ettikleri gelir ve ofis sayısı olarak bakıldığında en büyük beyin avcısı şirketler; Korn/Ferry, Heidrick&Struggles, Spencer Stuart, Egon Zehnder, Russell Reynolds, Ray&Berndtson, Amrop Hever, Globe, IIC Partners, Transearch ve Boyden'dir. Bu şirketler 2004 yılında toplam 2.2 milyar dolar gelir elde etmişlerdir. Şirketlerin diğer bir özelliği de Dünya'nın birçok ülkesinde ofislerinin olması ve bu bölgelerde ki bir çok önde gelen firmaya aktif danışmanlık vermeleridir. Örneğin Amrop Hever'ın dünya genelinde 79 ofisi bulunmaktadır ve bunların yarısından fazlası Avrupa kıtasında yer almaktadır. Amrop Hever'ı 59 ofisle Egon Zehnder , 58 ofisle Heidrick&Struggles takip etmektedir.

Tablo 2: Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Kıtalara Göre Ofis Sayısı

Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Kıtalara Göre Ofis Sayısı						
	Europe	North America	South America	Asia& Australia	Middle East&Africa	Total
Amrop Hever	44	5	12	15	3	79
Korn/Ferry	23	23	10	15	2	73
Boyden	29	14	7	18	1	69
Egon Zehnder	28	11	6	11	3	59
Heidrick&Struggles	22	17	7	11	1	58
Stanton Chase	17	12	9	18	-	56
IIC Partners	26	12	4	11	-	53
Transearch	28	9	6	8	2	53
Ray&Berndtson	28	12	4	5	2	51
Spencer Stuart	19	17	5	7	1	49
Russell Reynolds	12	12	2	6	-	32
A.T.Kearney	12	12	1	4	-	29
Signium	14	4	1	6	-	25
ITP	6	6	-	9	-	21
Penrhyn	9	3	3	3	-	18
Globe	11	5	-	1	-	17
Highland	1	12	1	3	-	17
Whitehead Mann	9	2	-	1	-	12
Christian&Timbers	1	7	-	-	-	8
Eric Solmon	4	1	-	-	-	5

* Nancy Garrison Jenn, **Headhunters and How to Use Them**, (Londra: Profile Books, 2005), 77.

Yukarıda ki tabloda kıtalar bazında beyin avcısı şirketlerin ofis sayılarını görmekteyiz. Amrop Hever dünya genelinde 79 ofis ile en fazla ofise sahip beyin avcısı şirket olurken, onu 73 ofisle Korn/Ferry, 69 ofisle Boyden, 59 ofisle Egon Zehnder, 58 ofisle Heidrick&Struggles, 56 ofisle Stanton Chase takip etmektedir. IIC Partners ve Transearch'ün 53, Ray&Berndtson'ın 51, Spencer Stuart'ın 49, Russell Reynolds'ın 32 ofisi bulunmaktadır. Tablonun son 9 sırasında yer alan şirketlerin ise ofis sayıları 5 ile 29 arasında değişmektedir.

Tablo.2'ye göre Avrupa'da Amrop Hever 44 ofisle bu kıtada da ki en etkin beyin avcısı şirketken, Kuzey Amerika'da 23 ofisle Korn/Ferry, Güney Amerika'da 12 ofisle Amrop Hever, Asya ve Avustralya'da 18'er ofisle Boyden ve Stanton Chase, Orta Doğu ve

Afrika'da ise 3'er ofisle Egon Zehnder ve Amrop Hever en etkin şirketler olarak öne çıkmıştır. Tabloda yer alan en ilginç ayrıntılardan biri de Orta Doğu ve Afrika'da sadece 8 firmanın ofisinin olmasıdır. Bunun nedeninin şirketlerin bu bölgeye yatırım yapmak yerine Avrupa ofislerinden bu bölgeye danışmanlık vermeleri olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3: Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Yıllara Göre Elde Ettikleri Gelirler

Lider Beyin Avcısı Şirketlerin Yıllara Göre Elde Ettikleri Gelir (\$m)				
	1994	1997	2000	2003
Heidrick&Struggles	135,0	263,3	574,2	317,9
Korn/Ferry	169,0	301,1	567,0	315,1
Spencer Stuart	130,0	229,0	362,0	306,7
Egon Zehnder	122,0	181,9	290,0	271,9
Russell Reynolds	127,0	184,3	305,1	203,0
Ray&Berndtson	69,0	117,3	176,2	126,2
Amrop Hever	96,0	182,0	120,0	112,5
IIC Partners	24,2	44,4	60,0	67,6
Transearch	38,6	68,0	60,0	50,0
Signium	70,0	104,7	55,0	43,1
A.T.Kearney	28,5	53,3	75,0	39,0

* Nancy Garrison Jenn, **Headhunters and How to Use Them**, (Londra: Profile Books, 2005), 76.

Yukarı da ki tabloda 1994 - 2003 yılları arasında lider beyin avcısı şirketlerin elde ettikleri geliri görülmektedir. 1994 yılında şirketlerin elde ettikleri gelir 150 milyon doların altındayken bundan 3 yıl sonra 1997 yılında birçok şirketin bu meblağın üstüne çıkmıştır hatta Korn/Ferry hemen hemen 2 katı, yaklaşık 300 milyon dolar gelir elde etmiştir. 2000 yılında ise beyin avcısı şirketlerden ikisinin 500 milyon doların üstünde gelir ettikleri ve kuruldukları yıldan o güne kadar ki en yüksek gelire ulaştıkları bir yıl olmuştur. Aynı yıl Spencer Stuart ve Russell Reynolds'da 300 milyon \$'ın üzerinde gelir elde etmiştir. 2003 yılı ise ekonomik krizin bu şirketlerin gelirlerini de önemli ölçüde düşürdüğü bir yıldır. 2003'te Heidrick&Struggles, Korn/Ferry ve Spencer Stuart 300 milyon\$'ın üzerinde gelir elde ederken, Egon Zehnder ve Ray&Berndtson 200 milyon \$'ın üzerinde gelir elde etmiştir. Tabloda yer alan 10 yıllık dönem içerisinde, şirketlerin 1994-200 yılları arasında gelir trendi artarak devam ederken,2000-2003 yılları arasında gelirleri krizin etkisiyle düşüşe geçmiştir.

Diğer yandan kıtalar bazında bakıldığında firmaların farklı kıtalarda faaliyetlerini ve ofislerini yoğunlaştırdıklarını görülmektedir. Örneğin; Avrupa'da Amrop Hever, Boyden, Egon Zehnder ve Transearch'ün çok sayıda lokal ofisleri bulunurken, Kuzey Amerika'da Heidrick&Struggles ile Korn/Ferry'nin piyasa liderliğini elinde bulundurmaktadır. Asya ve Avustralya'da ise lokal bir firma olan Stanton Chase öne çıkarken, Boyden'in 16 ofisle bu bölgede etkin olduğu söylenebilmektedir. Latin Amerika'da ise Amrop Hever'ın açık ara öndedir.

Araştırmanın bu noktasında Dünya'da önde gelen beyin avcısı şirketlerin profillerini inceleyerek, ana faaliyet alanları ve büyüklükleri hakkında daha ayrıntılı bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

2.2.1. Korn/Ferry International Şirketi

Lester Korn ve Richard Ferry tarafından 1969 yılında Los Angeles merkezli olarak kurulan Korn/Ferry International 3 yıl içinde Amerika içinde açtığı 6 ofiste 42 kişi istihdam ederek hızlı bir şekilde büyümüştür. Şirket ilk kıtalararası ofisini 1972 yılında Brüksel'de açmıştır. Avrupa'daki genişlemesine Londra ve Paris ile devam eden Korn/Ferry 1 yıl sonra, 1973 yılında Tokyo ofisini açarak Asya kıtasına da açılmıştır. Sydney merkezli Guy-Pease Associates ile 1979 yılında yaptığı birleşme sonucunda Avustralya pazarına da giren şirket Latin Amerika ve Avrupa'da hızla büyümüştür.

Korn/Ferry'nin asıl yükselişi ise 1998 yılında internet üzerinde devreye aldığı orta kademe yönetici danışmanlığı ile yaşanmıştır. Şirket bu adım ile hem adaylara daha kolay ulaşma hem de onlarla daha yakın ilişki kurma imkanına sahip olmuştur. 1999 yılında New York borsasına da açılan şirketin 2004 yılı sonunda elde ettiği net kar yaklaşık 402.2 milyon dolar seviyesindedir.

Genel merkezi Kuzey Amerika'da olan Korn/Ferry bugün 3 kıtada; Asya, Latin Amerika ve Avrupa'da sektörünün lider şirket konumundadır. Avrupa, Amerika, Asya, Avustralya, Ortadoğu ve Afrika'da 73 ofisiyle faaliyet göstermekte olup odaklandığı başlıca sektörler hızlı tüketim malları ve sağlık sektörleridir.

Korn Ferry International, 1997'den bu yana şirketin yönetici ortakları arasında yer alan Şerif Kaynar tarafından Türkiye operasyonunu yönetmektedir. Korn Ferry, 2001 krizinde diğer bazı ofisleriyle birlikte Türkiye ofisini Şerif Kaynar'a satmışsa da ekonomik krizin

ardından Türkiye operasyonunu tekrar geri almıştır. Şerif Kaynar aradaki bu süreçte faaliyetlerine K Partners adı altında devam etmiştir.

2.2.2. Heidrick&Struggles International Şirketi

Heidrick&Struggles International, Gardner Heidrick ve John Struggles tarafından 1953 yılında Chicago’da kurulmuştur. 1968 yılında ilk kıtalararası ofisini Londra’da açmış, bundan sonra 1989 yılında Sydney, 1991 yılında ise Tokyo ofisleriyle Asya kıtasına yayılmıştır. Heidrick&Struggles dünya’da teknoloji ve üretim sektörlerinde uzmanlaşan ve adını 1.sınıf danışmanlık şirketi olarak yaygınlaştıran ilk beyin avcısı şirkettir.

1999 yılında borsaya açılan şirket, aynı yıl internet üzerinden hizmet veren bir şirkette kurmuştur. Ancak bu alanda faaliyet göstermeye başladıktan sonra odak noktasından uzaklaştığını düşünerek orta kademe yönetici bulma işinden ve internet operasyonlarından 2001 yılı itibariyle çıkma kararı almıştır. Şuanda sadece CEO ve tepe yönetici pozisyonları için danışmanlık veren şirketin 2004 yılı sonunda açıklanan net karı 375.4 milyon \$’dır.

Heidrick&Struggles International beyin avcısı şirketler arasında Amerika’da 2., Avrupa kıtasında ilk beş beyin avcısı şirketten biri, Asya kıtasında ise lider şirket konumundadır. Şirketin uzmanlaştığı sektörler teknoloji, eğitim, enerji ve finans’tır. İngiltere’de ise tüm bu sektörlerin yanında Kamu sektöründe de danışmanlık vermekte ve piyasa lideridir. Heidrick & Struggles şirketi Türkiye ofisini Ayşegül Aydın yönetmektedir.

2.2.3. Spencer Stuart Şirketi

Spencer Stuart tarafından Chicago merkezli olarak 1956 yılında kurulan şirket,1958 yılında Zürih’te,1961 yılında ise Londra’da ofisler açarak hızla yayılmıştır.1973 yılında kurucusunun emekli olmasından sonra uluslar arası bir ortaklık olarak faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. 25 kıtada 49 ofisiyle en güçlü global markalardan biri olan Spencer Stuart Amerika’da birinci, Avrupa’da ise ilk 3 beyin avcısı şirketten biridir. Latin Amerika, Asya ve Avustralya kıtalarında da tanınırlılığı ve güvenilirliği en yüksek şirkettir.

Spencer Stuart özellikle CEO seçimlerinde şirketlerin en çok danışmanlık aldıkları şirketlerden biridir. Geçmişte Yahoo, Tyco, Motorola ve New York Borsası CEO ları bu şirketin danışmanlığı ile seçilmiştir.

2.2.4. Egon Zehnder International Şirketi

Egon Zehnder International Amerika dışında bir ülkede kurulan ilk danışmanlık şirkettir.1964 yılında Zürih merkezli olarak kurulan şirket daha önceleri Spencer Stuart'ta çalışan bir danışman olan Egon Zehnder tarafından bu bölgede ki eksikliği gidermek üzere kurulmuştur. Şuanda ise danışmanlarının eşit hisseye sahip olduğu özel bir danışmanlık şirketi olarak faaliyetini sürdürmektedir.

32 ülkede 59 ofisiyle güçlü bir marka olan Egon Zehnder International, Avrupa'da özellikle üretim sektöründe yer alan şirketlerin en çok tercih ettiği danışmanlık şirketi konumundadır. Sektörde ki genel işleyişin tersine Egon Zehnder ünvanı, zorluğu, önemi ya da büyüklüğü ne olursa olsun danışmanlık yaptığı her pozisyon için aynı ücreti almaktadır. Danışmanlarına sağladığı eğitim imkânları ve emeklilik ikramiyeleri ile de bulunduğu sektörde en çok çalışılmak istenilen şirketler arasında yer almaktadır. Egon Zehnder İstanbul ofisinin yönetici ortağı Murat Yeşildere'dir.

2.2.5. Russell Reynolds Associates Şirketi

1969 yılında Russell Reynolds tarafından New York'ta kurulan şirket Chicago, Londra ve Paris ofislerini açarak kısa süre içerisinde hızla büyümüştür. Hisselerinin direktörleri tarafından paylaşıldığı bir şirket olan Russell Reynolds Associates farklı ülkelerde ofisler açarak büyümeyi tercih eden güçlü ve global bir marka olmayı başarmıştır. Elde ettiği gelir değerlendirildiğinde şirket sektöründe Amerika'da ilk 4, Avrupa'da ise ilk 3 şirket arasında yer almaktadır.

Russell Reynolds Associates başta finans sektörü olmak üzere teknoloji ve telekomünikasyon sektörlerinde en çok tercih edilen danışmanlık şirketi konumundadır. Özellikle İngiltere'de finans ve teknoloji sektörlerinde lider firmadır. Bu sektörde ki en büyük 4 firmadan biri olan Russell Reynolds'ın vizyonu sektörün lideri olmak değil sektörün en kaliteli şirketi olmaktır. Danışman başına geliri en yüksek şirket olması en üst düzeyde yönetici yerleştirmesi yaptığının da açık bir göstergesidir.

2.2.6. Ray&Berndtson Şirketi

Ray&Berndtson 1965 yılında iki firmanın ortaklığı ile kurulmuştur ancak şuanda finansal işlemlerini bağımsız olarak gerçekleştiren bir şirkettir. Berndtson Avrupa menşeli bir firmayken Paul R. Ray ile ortaklık kurulmasından sonra bu şirketin Amerika'da en deneyimli ve lider kuruluşlarından biri olması nedeniyle hızla Asya, Latin Amerika ve

Orta Doğu'da ofisler açmıştır. Genişlemelerine aynı zamanda farklı ülkelerde ki lokal danışmanlık şirketleriyle ortaklık kurarak ta devam eden şirketin bu yönde ki en önemli adımları İngiltere'de Odgers Grup ve Avustralya'da Profile-Profile şirketleriyle kurdukları ortaklıklar olmuştur.

Şirketin ana faaliyet alanı özel sektör 'de CFO ve üst düzey finans pozisyonları ile kamu kuruluşlarında sağlık ve eğitim alanlarındaki üst düzey pozisyonların yerleştirmeleridir. Ayrıca İngiltere'de sivil toplum kuruluşlarının üst ve orta düzey yönetici yerleştirme danışmanlığında da lider firma konumundadır. Ray&Berndtson 'ın BBC, Royal Mail ve Wellcome Trust için yaptığı üst düzey yönetici danışmanlıkları şirketin en önemli başarıları arasında yer almaktadır. Şirketin yakın gelecekteki planı ise Hong Kong ve Çin'de ki etkinliğini arttırmaktır.

2.2.7. The Amrop Hever Grubu

The Amrop Hever Group 2000 yılında ağırlıklı olarak İngilizce konuşulan ülkelerde faaliyet gösteren Amrop International ile Asya kıtasında faaliyetlerini yoğunlaştıran bir şirket olan Hever Group'un birleşmesi sonucu kurulmuştur. Grup faaliyetlerini Fransız hukuk sistemi altında sürdürmektedir. Fransız hukuk sistemine göre faaliyet sürdürmesinde ki amaç ise bu hukuk sisteminin bağımsız şirketlerin ortak amaç üzerinde çalışmasına izin vermiş olmasıdır. Şuanda 59 bağımsız şirketiyle beş kıtada ofisleri bulunan Amrop Hever Group danışmanlık şirketleri arasında en geniş coğrafyada faaliyet gösteren şirket konumundadır. Ayrıca Doğu ve Orta Avrupa'da bulunan, ekonomisi gelişmeye açık ülkelerde de faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır.

Amrop Hever Group'a bağlı bazı şirketler buldukları ülkelerde lokal isimleriyle de faaliyet gösterebilmektedir. Örneğin Fransa'da Rossignol Todd & Associates, İtalya'da D&G, İsviçre'de ise Dr Besmer Consulting, Amrop Hever Group'a bağlı lokal şirketlerdir. Grup 2002-2003 yılları arasında büyük bir mali krize girse de 2005 yılında gerçekleştirdiği projeler ile tekrar kar etmeye başlamıştır. Sektöründe önemli lokal firmaları bünyesine katarak güçlenmeyi hedefleyen Amrop Hever Group bu yönde ki en önemli birleşmesini Amerika'da sektörünün 15. şirketi konumunda ki Battalia Winston'ı bünyesine katarak gerçekleştirmiştir. Amrop Hever Group'un diğer danışmanlık firmalarından en önemli farklılıklarından bir diğeri de 3 yılda bir üst yönetim kadrosunda gerçekleştirdiği rotasyon ile kendi içinde dinamik bir yönetim anlayışına sahip olmasıdır.

Amrop International, son üç yılda müşterisi olan 50 şirket ile 140 başarılı projeye imzasını atmıştır. Amrop'un uluslararası alanda hizmet verdiği kuruluşlar arasında Apple, Disney, Goldman Sachs, Pepsi Co., Pearson, Deutsche Telekom ve İngiliz Hükümeti de bulunmaktadır. İnternet ve e-commerce şirketlerine profesyonel üst düzey yönetici bulma konusu da Amrop International'ın ayrıcalıklı uzmanlık alanlarından biridir. Örneğin Yahoo, Amrop'un en önemli müşterilerinden biridir ve Yahoo'nun Avrupa organizasyonunu Amrop Amsterdam ofisi sağlamaktadır. Şirketin Türkiye'deki tek ofisi Amrop Türkiye 1996 yılında kurulmuştur ve kuruluşun Türkiye'deki yönetici ortağı Dr. Yeşim Toduk Akiş'tir.

2.2.8. The Globe Search Grubu

The Globe Search Group 1997 yılında 14 farklı ortak firmanın bir araya gelmesiyle oluşan ve merkezi Londra'da bulunan bir danışmanlık şirketleri grubudur. Grubun Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya'da çeşitli ofisleri bulunmaktadır ve bu ofislerin ülkeler bazında odaklandıkları sektörler farklılık göstermektedir. Örneğin grubun New York bacağında faaliyet gösteren Herbert Mines, perakende ve moda sektörlerine odaklanmışken Londra merkezli Miles Partnership ağırlıklı olarak CEO ve CFO yerleştirmeleri yapmaktadır .Aynı şekilde gruba 2005 yılında katılan Fransa menşeli Jouve&Associés perakende, medya, yayın, insan kaynakları ve teknoloji sektörlerinde bulunduğu ülkede lider şirket konumundadır.

2.2.9. IIC Partners Grubu

IIC Partners 1986 yılında 4 danışmanlık şirketi; Kopenhag merkezli Christian Dalum, Hamburg merkezli Karsten Wick, Oslo merkezli Knut Isachen ve Viyana merkezli Gerd Wilhelm'in Kopenhag'da Independent Consultants International(ICI) çatısı altında birleşmesiyle kurulan bir danışmanlık şirkettir. 1990'lı yıllarla birlikte Avrupa'dan Amerika ve Kanada'ya yayılan şirket ismini ICI'dan IIC Partners a çevirmiştir.

Şirketin odaklandığı başlıca sektörler; otomotiv, enerji ve finans 'tır. 2000'li yıllarda ki ekonomik krize rağmen şirket dünya genelinde en yüksek gelir elde eden ilk 10 danışmanlık şirketinden biri olarak hızla büyümüştür. Şirketin asıl yükselişi ise 2004 yılında Hong Kong'dan Xecutive, Brezilya'dan FESA, Amerika'dan Harris Associates, Avusturya'dan Elbinger ve Belçika'dan Hoffman danışmanlık şirketlerinin IIC Partners bünyesine katılmasıyla olmuştur. IIC Partners'ın gelecekteki başlıca hedefi faaliyet

göstermediği diğer sektörlerde uzman olan yeni şirketleri bünyesine katarak genişlemesini sürdürmektedir.

2.2.10. Transearch International Şirketi

Transearch International, 1982 yılında İngiltere, Fransa ve Almanya menşeli 3 şirketin Londra'da ortak bir şirket çatısı altında birleşmesiyle kurulmuştur. Kurucularından Alain Tanugi 18 yıl şirket başkanı olarak görev yapmıştır. Bugün ise 35 ülkede 53 ofisiyle global bir konsorsiyum olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ağırlıklı olarak Avrupa ve Amerika kıtalarındaki şirketlere danışmanlık veren Transearch International Yeni Delhi ve Şangay'da açtığı ofislerle Asya kıtasında; Bratislava, Moskova ve Prag'da açtığı ofislerle de Orta Avrupa 'da etkinliğini arttırma çabası içindedir.

Üst düzey yönetici danışmanlığı dışında coğrafi uzmanlık, endüstriyel uzmanlık ve fonksiyonel uzmanlık alanlarında da danışmanlık veren şirketin odak sektörleri ise teknoloji, finans ve sigorta sektörleridir. Büyüme stratejisini yeni franchise ofisler açarak Dünya'da genişleme olarak belirleyen Transearch International, güçlü bir merkezi destek vererek yeni açılan ofislerini hızla büyütmektedir. Transearch Türkiye ofisi Haluk Aykul tarafından kurulmuştur.

2.2.11. Boyden Şirketi

1946 yılında Sidney Boyden tarafından kurulan Boyden, bu sektörde ki en eski uluslararası danışmanlık şirkettir. Boyden'i 1946 ile 1970 yılları arasında dünya'da ki en büyük danışmanlık şirketi konumuna getiren Sydney Boyden, 1970 yılında şirketi satarak emekliye ayrılmıştır. 1990'lı yıllarda ki ekonomik dalgalanmalardan etkilenecek küçülen şirket bu süreçte sektördeki liderliğini diğer firmalara kaptırmıştır.

2000'li yıllarla birlikte toparlanarak eski konumuna gelmeye çalışan Boyden, yönetici seçimleri ve yönetim danışmanlığı konularında özellikle büyük finans, üretim ve teknoloji şirketlerine danışmanlık vermektedir.⁹

2.2.12. Antal International Şirketi

Merkezi Londra'da bulunan Antal International, 1993 yılında eleman seçme ve yerleştirme hizmeti vermek üzere kurulmuştur. 2002 yılından beri Antal International Network franchising organizasyonunu da geliştirerek faaliyetlerine devam etmektedir.

⁹ Nancy Garrison Jenn, **Headhunters and How to Use Them**, (Londra: Profile Books, 2005) , 79-152.

Antal International, 23 ülkede bulunan 57 ofisi ile 70'den fazla ülkede orta ve üst düzey yönetici yerleştirerek hem küresel hem de lokal çözümler sunmaktadır. Antal'ı diğer beyin avcısı şirketlerden farklı kılan en büyük özelliği ise uluslararası ofislerinin hızlı işbirliği sayesinde küresel çözümler üretebilmesidir. Her yıl Antal'ın cirosunun yaklaşık %30'u, 2 ve daha fazla ülkedeki Antal ofislerinin birlikte çalışmalarıyla oluşmaktadır.

Antal International, Türkiye'deki faaliyetlerine 1996 yılında başlamış ve bir dönem, kurumun İngiltere'deki merkez ofisinin yönetiminde hizmet vermiştir. 2005 yılının Eylül ayından bu yana ise Türkiye'de ki çalışmalarını franchising sistemi çerçevesinde, iş dünyasını yakından tanıyan bir yönetim ekibiyle sürdürmektedir.¹⁰

2.3. Türkiye'de Beyin Avcılığı Kavramının Gelişimi

Türkiye'de aile şirketlerinin fazla olması nedeniyle şirketlerin çoğu yöneticilerini kendi içinden yetiştirmeye gayret göstermektedir ancak bazen şirketin hızlı büyümesi, taze kana ihtiyaç duyulması ya da şirketin yeni kurulması gibi durumlarda dışarıdan transfere ihtiyacı doğabilmektedir. Bu durumda da son yıllarda en çok başvurulan yöntem yurtdışında oldukça yaygın olarak kullanılan beyin avcılığı ile çalışmaktır. 'Şirketlerin özellikle üst düzey pozisyonlar için bu firmaları seçmelerinde ki en önemli nedenler; beyin avcılarının geniş veritabanlarında araştırma yapabilmeleri ve pozisyonun gerektirdiği özelliklere yönelik özel araştırmalar ortaya koyabilmeleridir.'¹¹

Türkiye'de hem kurumsallaşma, hem de üst düzey pozisyonlarda profesyonelleşme Batı'ya göre geride olduğu için şirketlerin çoğunluğunda en alt kademedeki tepe yöneticilere kadar yerleştirmeler çoğu kez aile bireyleri arasından yapılmaktadır. Ancak son yıllarda profesyonel üst düzey yönetici seçme süreçlerini bu işte uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri yoluyla gerçekleştiren şirketlerin sayısı gitgide artmaktadır. Profesyonel bir anlayışla seçilen tepe yöneticiler de belli bir süre sonra küresel vizyona sahip ve dünyanın her yerinde görev alabilecek düzeye erişebilmektedir.

Tepe yöneticileri bu yöntemle seçmek Batı ülkelerinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Ancak sektör Türkiye'de son 10 yıldır ciddi bir değişim süreci geçirmektedir. Son yıllarda sadece İstanbul'da değil, Anadolu'daki bazı illere de tepe yöneticilerini seçerken beyin avcılarına başvurmaktadır. Batı ülkelerinde her tepe yöneticisi seçiminde

¹⁰ " Üst Düzey Pozisyonlarda Headhunter Kullanımı Artıyor ", <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1487> [03.10.2010].

¹¹ Finlay, age, 44.

beyin avcılarından danışmanlık istenirken, Türkiye’de daha çok işini büyüten veya ekonomik zorluk yaşayan şirketler bu danışmanlık firmalarına yardım için başvurmaktadır.

Dünyada sanattan iş dünyasına kadar yetenek ekonomisinin olduğu her yerde beyin avcılarını danışmanlık verirken, örneğin Egon Zehnder İngiltere Maliye Bakanlığı ile ortak çalışmalar yaparak bakanlık bürokratlarının belirlenmesinde etkili olurken, Türkiye’de ise beyin avcılarının kamu sektörü için çalışmamasının en önemli sebebi olarak siyasi kadrolaşma geleneğini gösterilmektedir. İktidara gelen her hükümetin kendi kadroları ve yakın gördüğü isimlerle çalışmayı tercih etmesi ve bu alanda profesyonelleşmeyi kabul etmemesi bu şirketlerin kamu sektörü için danışmanlık vermesini engellemektedir. Ancak reel olarak bakıldığında özellikle özelleştirilmesi düşünülen kamu kurumları için beyin avcılarının ciddi katkıları sağlayabildiği görülmektedir. Örneğin Yunanistan’da Yunan havayolu şirketinin özelleştirilmesinden önce hükümet Korn/Ferry ile işbirliği yaparak tepe yönetimini değiştirip şirketin daha kârlı ve verimli hale gelmesini sağladığı için havayolu şirketi normal değerinin çok üzerinde bir fiyata satılarak hükümete ciddi bir kar sağlamıştır. Son yıllarda Türkiye’nin ciddi özelleştirmeler yaptığını göz önünde bulundurursak ülkemizde de aynı yöntemin kullanılması bu sürecin daha verimli hale getirilmesini sağlayacaktır.

Türkiye’de şuanda beyin avcılarını daha çok iş dünyasının stratejik yönetim kaynakları üzerine müşterilerine danışmanlık vermektedir. Bugün Türkiye’deki büyük şirketlerin birçoğunun en üst kademelerinde, beyin avcılarının bulunduğu isimlerin oturduğu da yadsınamaz bir gerçektir.

‘Yönetici seçme ve yerleştirme hizmetleri veren Antal International’ın Türkiye Ofisi, firma yöneticileri ve İnsan Kaynakları direktörleri arasında 2008 yılında bir anket gerçekleştirerek, ‘beyin avcısı’ şirketlerden hizmet alınma sıklığını araştırmıştır. Toplam 56 firmadan 84 üst düzey yönetici ve 42 İnsan Kaynakları direktörünün katılımıyla hayata geçirilen araştırma, beyin avcısı kullanımının iş dünyasında giderek yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Antal International Türkiye Ofisi’nin yaptığı araştırmaya göre 2006 yılında firmaların %18’i tüm yönetici seçme süreçlerinde beyin avcısı şirketlerden destek alırken, bu oran 2007’de %21, 2008 yılında ise %28’e yükselmiştir. Öte yandan yine 2008 yılının verilerine göre her iki firmadan biri dönem dönem beyin avcısı şirketlere

başvurmaktadır.¹² Bu araştırma beyin avcılarının Türkiye'deki şirketlerde etkinliğini son yıllarda ne kadar arttırdığı gösteren en önemli veridir.

Türkiye'de beyin avcısı şirketlerin yoğunluğunu insan kaynakları danışmanlık şirketlerinin durumuna bakarak da anlayabiliriz. Türkiye'de 240 insan kaynakları seçme yerleştirme şirketi olduğu buna karşılık örneğin İngiltere'de bu sayının 10 bini aştığını düşünürsek, İK alanındaki danışmanlık sektörünün daha yolun çok başında olduğunu ve ilerleyen yıllarda bu sektörde önemli bir gelişme olacağını öngörülmektedir.

Ülkemizde özellikle çokuluslu şirketlerin yatırımlarıyla birlikte beyin avcısı kullanma oranında önemli bir artış olduğunu aşikârdır. Yabancı şirketler ülkemize yaptıkları yatırımlarda tepe yönetimlerini belirlerken sıkça beyin avcılarının danışmanlığına başvurmaktadır. Beyin avcıları çokuluslu şirketler ile yaptıkları çalışmalarda öncelikle Türkiye'nin kendisine has özelliklerini aktararak projelerine başlamaktadır çünkü Türkiye kendisine has farklı özelliklere sahip bir ülkedir. Öncelikle çok duygusal bir topluma sahip olması; motivasyona, desteğe, aferin ile güdülenmeye çok istekli bir çalışan profili olması nedeniyle yabancı şirketlerin bu konuda danışmanlarca uyarılmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu şirketler başka ülkedeki bir yöneticiyi getirip Türkiye'de çalıştırmak istediklerinde çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Daha önce Türkiye'de çalışmamış ya da bağlantılı bir iş yapmamış yöneticiler ülkenin kendine has dinamikleri nedeniyle çok fazla sorun yaşayabilmektedir. Bu nedenle beyin avcıları, müşterilerine önce Türkiye'nin gerçeklerini anlatmak durumunda kalmaktadır. Bu şirketlerin çoğunun Avrupa'da çok alışık olunan çalışma koşullarından ve çalışan profilinden burada vazgeçmeleri gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan yabancı yöneticilerin Türkiye'ye 3 yıllık kontratlar imzalayarak gelmeleri ve bunun 1 yılının ülkeyi, şirketi, sektörü tanımakla geçirmeleri nedeniyle son yıllarda çokuluslu şirketlerin Türk yöneticiler ile çalışarak bu sorunları minimize etmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Özellikle 2008 yılının son dönemlerinde Türkiye'de etkili olan ekonomik kriz beyin avcısı şirketlerin çalışma kriterlerini de etkilemiş durumdadır. Bu dönemden sonra beyin avcılarına başvuran şirketler artık sadece kendilerine en uygun üst düzey yöneticiyi seçmelerini istemiyor, aynı zamanda kriz yönetebilecek yeteneklere sahip yönetici

¹² " Üst Düzey Pozisyonlarda "Headhunter" Kullanımı Artıyor ", <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1487> [03.10.2010].

bulmalarını da istemektedir. Bu nedenle de beyin avcılarını aday aramalarında artık bu yönü güçlü adaylara da öncelik tanımaktadır.

Beyin avcılarının göre Türkiye'de tekstil, otomotiv, bankacılık, metal, imalat, inşaat ve turizm sektörleri son ekonomik krizden en çok etkilenen sektörler arasında yer almıştır. Bu nedenle bu sektörlerdeki şirketlerin son 2 yılda ki taleplerinde ciddi bir azalma söz konusudur. Gıda, ilaç, telekomünikasyon ve enerji sektörleri ise beyin avcılarının en çok danışmanlık alan sektörler olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda Türkiye'de sıra dışı bir durum da finans sektöründe göze çarpmaktadır. Finans sektörü özellikle son ekonomik krizden çok etkilenmiş olsa da sektörde önüne geçilemez bir büyüme söz konusudur. Bu nedenle de sektörün tepe yönetimi ve insan kaynakları konusunda yapılanmasını devam ederken, beyin avcılarının olan ihtiyaçta gün geçtikçe artmaktadır.

Türkiye'de beyin avcılarının tarafından danışmanlık yapılan çok önemli projeler bulunmaktadır. Bunlar arasında Turkcell ve Vodafone Türkiye operasyonlarının CEO atamaları özellikle dikkat çekmektedir. Turkcell'in CEO'su Süreyya Ciliv'in Korn/Ferry tarafından bulunması önde gelen atamalardan biridir. Aynı şekilde başka bir cep telefonu operatörü Vodafone, 2008 yılında yeni CEO arayışı için beyin avcısı olarak Korn/Ferry ile anlaşmış, yapılan çalışma sonucunda da Serpil Timuray bu pozisyona atanmıştır. Serpil Timuray Vodafone Türkiye CEO'lüğüne atandığında iş dünyasında şaşkınlığa neden olmuştur. Çünkü Danone gibi bir gıda firmasından bir kişi telekomünikasyon şirketinin başına geçirmek oldukça riskli görünen bir karardır. Ancak Vodafone Türkiye'nin gözle görülür başarı çitası adeta beyin avcılarının ne kadar doğru bir iş yaptığının kanıtıdır.¹³

¹³ Zirveye Giden Yollar da Değişti! Adanmışlar Yerine Dışarıdan Gelen CEO'lar, **HR Dergi**, s. 10 (2010): 57.

3. BEYİN AVCILARININ ÇALIŞMA PRENSİPLERİ

3.1. Beyin Avcılarının Çalışma Sistemleri

Günümüzde beyin avcıları yaptıkları işi şirketler için ‘stratejik yönetici bulma’ olarak açıklamaktadır. Onlara göre bu yönüyle beyin avcılığı, bir insan kaynakları çalışması değil, çünkü onlar yönetim kurulu üyesi, CEO, genel müdür ve genel müdür yardımcısı dışındaki pozisyonlarla ilgili pek çalışmamakta sadece şirket çok büyük cirolu olursa finans müdürü gibi seviyeler için çalışabilmektedir. Şirketler beyin avcılarına bir pozisyon için başvurduklarında öncelikle ihtiyaçlarını belirtmekte, sonrasında beyin avcısı o ihtiyacı projelendirmektedir.

Beyin avcılarının çok geniş çalışma ağları bulunmaktadır. Kullandıkları bilgisayar yazılımları milyon dolarlar değerindedir ve her yazılıma milyonlarca CV kaydedilmektedir.¹⁴ Onlar genelde iş aramayan insanları ve işinde yükselmiş kişileri avlamaya çalışmaktadır. Danışmanlar potansiyel olarak gördükleri herkesi mercek altına almakta ve onlar hakkındaki ayrıntılı bilgileri (CV’leri) edinerek ihtiyaç duydukları anda kendileri ile görüşmek üzere arşivlerinde tutmaktadır. CV bankalarının güncel kalması, yeni CV’lerle beslenmesi için danışmanlar aktif olarak çalışır. Basın haberlerini takip etmek, konferans ve kongrelere katılmak, sektörel araştırmalar yapmak, ticari atışeliklele irtibatı sıcak tutmak danışmanlar tarafından kullanılan en sık yöntemlerdir. Aynı zamanda bazılarının sektör içinde kaynak kişileri de bulunmaktadır. 'Örneğin Türkiye’de Amrop International'a 2 bin kadar tepe yönetici sürekli bilgiler vererek, doğru yöneticileri tanımalarına elçilik ediyor.' Beyin avcıları tanımadıkları her yönetici ile tanışma fırsatı ararlar. Öğle yemeğine çıktıkları sırada, tatil deyken, seyahatleri sırasında, havaalanında kısacası her an her yerde yeni yeteneklerle tanışmak için fırsat kollamaktadırlar. Aynı şekilde yetenekli ama bu yetenekleri henüz keşfedilmemiş kişiler de onların ilgi alanlarına girmektedir.

Bu şirketlerde ana danışmanın altında çalışan güçlü ekipler bulunmaktadır ve bu ekipler yöneticilerle ilgili tüm haberleri internet üzerinden ve medyadan yakın takibe alarak

¹⁴ Burcu Bulut, " Nasıl “av olunur?” ", www.businews.eu/tag/beyin-avcisi [03.10.2010].

gözden kaçırmamaya gayret göstermektedirler. Yöneticilerin katıldıkları etkinliklere mutlaka katılırlar ve çevrelerinden yardım alarak yönetici adaylarını bilgi bankalarına kaydetmektedirler. Bu bilgi bankaları sayesinde yurt içindeki adayların CV'ler ile birlikte diğer ülkelerdeki önemli kişileri de değerlendirmek üzere kayıtlarında tutmaktadırlar. Beyin avcıları büyük firmaların web sitelerine üye olarak firma içindeki yönetim kademesindeki değişiklikleri günü gününe takip etmektedirler. Elllerinde o kadar fazla kişiye ait bilgi vardır ki bir şirkete yönetici lazım olduğunda yüzlerce uygun adayın ismini çıkarıp masaya yatırabilmektedirler. Ancak tabii ki bu adaylar arasından en uygun olabilecek adayları bulup çıkarmak onların işinin en önemli parçasıdır. Bunun içinde müşterisi olan şirketleri iyi tanımaları ve pozisyon hakkında ayrıntılı bilgi toplamaları gerekmektedir. Çünkü başarılı bir yönetici farklı bir şirkete geçtiğinde başarısız olabilmektedir. Örneğin; Siemens'te başarılı olan bir yönetici Philips'te başarılı olamayabilmektedir. Çünkü her şirketin kendine has bir karakteri, kültürü ve özellikleri vardır. Bu yüzden o şirketin içinde atılım yapacak yöneticiyi bulup yerleştirmeleri gerekmektedir. Onların işinde başarı kriteri bir yöneticiyi bir şirkete atamak değil, o yöneticinin üç sene sonra daha üst pozisyona gelmesi olarak gösterilmektedir.

Beyin avcılarının av diye nitelendirdikleri yönetici adaylarının özelliklerine bakarsak; bu kişiler işinde iyi olmalı, fark yaratabilmeli, deneyimli olmalı, liderlik özelliği olmalı, çalışanlar onu takip etmeli ve ona saygı duymalıdır. Bu kişilerin yaptıkları medyada ses getirmeli, farklı yönleriyle dikkatleri üzerinde toplamayı başarabilmelidir. Ayrıca global düşünebilmeli, doğru, stratejik ve bağımsız kararlar verebilmeli, yüksek kişisel sorumluluk sahibi olmalıdır. Çünkü değişen dünya düzeninde çatışmayı yönetmek, kurumsal değişime liderlik eden kişinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir.¹⁵ Bu nedenle tüm bu özelliklere bir de çatışmayı iyi yönetme ve değişime liderlik etme gerekliliklerini de ekleyebiliriz. Bu kişiler mutlaka göz önünde olmalı konuşmacı olmasa dahi konferanslara katılmalı, çevresini geliştirmelidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda artık liderlerin internette bulunması gerekliliği de önemli bir ayrıntıdır. Artık Google'da adı aradığında elde edilen sonuç adayları bir adım öne çıkarmaktadır.

Beyin avcılarının karşılaştıkları en büyük problemlerden biri dünyanın birçok yerinde, özellikle hızla gelişen ekonomilerde, iyi yetişmiş insan kaynağının az veya kıt olmasıdır. Uzmanlar bunun sebebini de ekonominin, insan kaynaklarından daha hızlı büyümesine bağlanmaktadır. Özellikle Türkiye'de iyi yetişmiş, iyi derecede İngilizce bilen, tecrübeli,

¹⁵ Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, **Kariyer Yönetimi**, (İstanbul: Mess Yayınları, 2004) , 176.

kendini geliştirmeye açık yöneticilerin az olması ve de bunların arasında özellikle tekrarlanmış başarısı olanların kıtlığı piyasada ki 15-20 CEO'ya devamlı iş teklifi gelmesine neden olmaktadır. Ancak bu noktada beyin avcılarının dikkat ettiği bir başka kriter öne çıkmaktadır. O da sürekli iş değiştiren yöneticilerin başarılı bulunmamasıdır. Dolayısıyla onlar için diğer bir önemli kriterin de kişinin işinde ve başarısında süreklilik göstermesi olduğu gerçeği de görölmektedir.

Yapılan araştırmalarda Dünya'da ki en başarılı CEO'ların İngiliz kökenli olduğu görölmektedir. Nedeni ise İngilizlerin yönetim konseptini çok iyi bilmeleri olarak açıklanabilir. Araştırmalar yöneticinin liderlik davranışının bazı temel unsurlara sahip olması gerektiğini göstermektedir. Bu unsurlar; görev performansına ve hedefe ulaşmaya yönelmek, çalışanlarının birbirleriyle ilişkilerinde kabul, saygı ve yardımseverlik ruhu oluşturmak, şirkette ki kaynakları işlerin başarıyla yapılacağı şekilde örgütlenmesini sağlamak, bu ihtiyaçların karşılanması için uygun çalışma ortamının yaratılmasını sağlamak, örgütün talepleriyle çalışanların beklentilerini uyumlaştırmaktır.¹⁶ Tüm bunların yanı sıra İngiliz yöneticilerin biraz da risk alan yöneticiler olmaları ve lider vasıflara sahip olmaları Dünya'da ön plana çıkmalarına neden olmaktadır.

Türk yöneticiler açısından bakıldığında ise beyin avcılarının onlara bakışı son yıllarda oldukça olumludur. Eskiden Türk CEO'ların yurt dışında çalışmak için temel problemleri, olaylara yerel bakmaları olarak gösterilmekteydi. Ancak son yıllarda yakın pazarlardaki gelişmeleri izleyerek onlar da cesaret kazandılar. Artık Türk yöneticiler yakın ülkelerde işe başlayarak seslerini duyurmaya başladılar. Beyin avcılarına göre Türk ve Avrupalı yöneticiler arasındaki en temel fark esnekliktir. Avrupalı yönetici gelecekte korkan ve temkinli bir yapıya sahipken Türk yöneticilerin ise günü kurtarmaya çalışan, günü yaşayan ve bu konuda daha hırslı oldukları gözlemlenmektedir. Nitelikli Türk yöneticilere artık yurtdışında ya da yurtiçindeki yabancı şirketler çokça rağbet göstermektedir. Artık üretimde ve hizmette olduğu gibi istihdamda da dışa açık bir rekabet söz konusudur. Bugün Batı'nın en etkin beyin avcıları artık herhangi bir pozisyon için araştırmaya başladıklarında Türkiye'yi de taramaktadırlar. Çünkü Türkiye, birçok yabancı şirket için üst düzey yönetici açısından özellikle belli başlı sektörlerde; bilişim teknolojileri, ilaç, turizm ve hizmet sektörlerinde çok çekici hale gelmiştir. Bugün Türkiye'ye adım atmış bu sektörlerden şirketlerin hemen hemen tümünün yurtdışı operasyonlarında mutlaka üst düzeyde bir Türk yönetici görölmektedir. Aynı şekilde

¹⁶ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, 1.bs., (İsyambul: Rota Yayınları, 1993), 51.

Türkiye'ye yatırım yapan şirketler içinde profesyonel yönetici açısından çeşitliliğe sahip bir ülkedir. Özellikle de bu coğrafyadaki yapılarında, yani Ortadoğu ve Türkî Cumhuriyetlere yönelik yatırımlarında Türk yöneticilerin revaçta olduğu görülmektedir.

17

Bugün artık iyi bir yöneticinin dünyanın her yerinde başarılı olabilmesi gerekmektedir. Günümüzün uluslararası ortamında başarı sağlamak yüksek düzeyde uzmanlaşmış ama birbiriyle sıkıca ilintili küresel yöneticilerden, ülke ya da bölge yöneticilerinden ve dünya ölçeğinde faaliyet gösteren yöneticilerden oluşan bir grubun varlığını gerektirir.¹⁸ Burada önemli olan şirketlerin ne tip özelliklere sahip liderlerle başarılı olabileceğinin belirlenmesidir. Türkiye'de özellikle aile şirketlerinde yabancı yöneticilere çekinilerek bakılmaktadır. Bunda bu şirketlerde yabancı dil konuşma oranının düşük olmasının etkisi kadar, şirketlerin kurumsallaşma yetersizliklerinin de etkisi vardır. Ancak bu konuda çekingen davranmamak, riski göze almak başarı için şarttır. Yeni bir vizyon ve bakış açısının yanında yabancı yöneticiler ülke ve şirket için iyi de bir reklam aracıdır. İthal yöneticilerin geldikleri ülke için büyük getirileri olabilmektedir. Yabancı yöneticilerin gelmesiyle birlikte ülkeye gelen turist sayısının bile artacağı bir gerçektir.

Beyin avcıları bir projeye başladıktan sonra şirketi ve yöneticinin birlikte çalışacağı ekibi çok ayrıntılı bir şekilde incelemektedir. Böylece yerleştirecekleri kişiyi nereye yerleştireceklerini de belirlemektedir. Türkiye'de beyin avcıları, bir şirkete yönetici ihtiyacı olduğunda istenilen adayın özellikleri ile şirketin profilini birlikte değerlendirerek en uygun adayları bulmaya çalışmaktadır. Bu aşamada sadece ülke içine değil, yurtdışında çalışan Türk yöneticilere de bakılmaktadır. Beyin avcıları 150 kadar isim belirleyip telefonla ön görüşmeler yaparak 40 kişilik bir liste hazırlamaktadır. Bu noktadan itibaren yüz yüze görüşmeler başlamaktadır. Bazen bir adayı ikna etmek için danışmanın onunla on görüşme yapması bile gerekebilmektedir. Çünkü bazı yönetici adayları kendi patronu tarafından denendiğini düşünerek bu işe çok mesafeli davranabilmektedir. Bu nedenle bu kişileri ikna etmek daha da zorlaşmaktadır. Tüm bu detayların çözümlenerek adayın ikna edilmesinden sonra sıra adayları müşteriler ile görüştürmeye gelmektedir. Müşterileri olan şirket de elenerek, sayıları 4-6'ya inen adaylarla görüşmeler yaparak kendileri için en uygun olan adayı belirlemektedir. Bu

¹⁷ " Beyin Avcıları Dünyada 2 bin Türk'ü Yakın Takibe Aldı", <http://www.ikturkiye.com/icerik/haberler/beyin-avcilari-dunyada-2-bin-turku-yakin-takibe-aldi.html> [03.10.2010].

¹⁸ A. Bartlett, Ghoshal, Sumantra, "Küresel Yönetici Olmak Ne Demektir? ", **Değişen Dünya'da Liderlik**, ed. Ahmet Kardam, (İstanbul: Mess Yayınları, 2004) : 97-118.

süreç genellikle en az dört hafta, en çok 12 hafta sürmektedir. Sonrasında işin en son kısmı olarak uygun adaya iş teklifinin götürülmesi ve kişinin ikna edilemeye çalışılmasıdır. Beyin avcılarını zorlayan son hususta uygun olabilecek adayların ücret konusuna takılıp kalmalarıdır. Burada ki en önemli kıstas adaya götürülen teklifin, adayın çalıştığı işten çok daha avantajlı olması gerekliliğidir.

Bu görüşmelerin tamamının gizlilik içerisinde yapılması, özellikle adayın çalıştığı firmadan kimsenin bu olaydan haberdar olmaması da yine beyin avcısı şirketlerin sağlaması gereken önemli bir ayrıntıdır. Adaylarla görüşmeler çoğunlukla beyin avcılarının bürolarında bulunan küçük ofisler ya da labirent odalarda yapılmaktadır. Bazen de beş yıldızlı otellerde, tanıdık kimselerden uzak mekânlarda transfer görüşmeleri yapılmaktadır. Görüşmelerin yemek ya da kahvaltı ortamlarında yapılmamasına dikkat edilmektedir. Çünkü hem kendini doğru ifade edip hem de keyifli bir yemek yemek tecrübesiz adaylar için kolay olmaz. Ancak bazı zamanlarda da işveren, adayı sosyal ortamda eşile birlikte görmek isteyebilmektedir. Amaçları da bu şekilde yöneticinin sosyal hayatı gözlemlemektir. Şirketler yapılan görüşmelerde adayın kıyafet, saç ve sakal bakımı gibi özelliklerine de dikkat etmektedir. Danışmanlara göre hâlâ standart iş kıyafeti olarak tanımlanan takım elbiseler adayların seçmeleri gereken kıyafet olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında casual (günlük) ya da smart casual tarzı iş kıyafetleri de yavaş yavaş iş dünyasında bu görüşmelerde tercih edilmeye başlanmıştır.

Ortalama 1 saat süren görüşmelerde ilk olarak adaya daha önce çalıştığı firmalarda elde ettiği başarıları ve kişisel yetkinlikleriyle çözüme kavuşturduğu sorunlar ile ilgili sorular sorulmaktadır. Daha sonra patron 'Bizim firmamız sizden nasıl yararlanacak, firmayı hangi anlamda geliştirmek istiyorsunuz, firmamız hakkında ne biliyorsunuz?' gibi sorular sorarak adayı daha yakından tanımaya çalışmaktadır. Bazı görüşmelere ise "Sizi tanıyalım" diyerek başlanılmaktadır. En sonunda yapılan teklif karşısında adaya cevap vermesi için 2 - 7 gün arasında süre verilmektedir. Uzmanlar aday bu süreyi çok uzatmıyorsa, adayı o pozisyon için çalışmaya hazır ve istekli olarak nitelendirmektedir.

Adaylar teklifleri değerlendirirken, genellikle en fazla şu kriterleri göz önünde bulundurmaktadır; Şirketin itibarı ve sektördeki konumu, sektörün potansiyeli, pozisyonun sorumluluk ve yetki alanının genişliği, yönetecekleri işin cirosal büyüklüğü, yönetecekleri ekibin kalitesi ve büyüklüğü. Ücret ve yan haklar genellikle en sonda yer almaktadır çünkü ilk sıralarda ki kriterler varsa, tatmin edici bir ücret de pozisyon için

belirlenmiş olmaktadır. Uzmanlara göre üst düzey yönetim pozisyonlarında genellikle bir işten diğer işe geçiş esnasında en az %25 lik bir gelir farkı olması gerekmektedir.

Beyin avcısı şirketler bir projeye başladığında, projenin ilk gününden aday şirkete katılana kadar geçen süreçte adaya koçlukta yapmaktadır. Bu kapsamda adayın istifası, yasal hakları, yeni iş teklifini değerlendirirken dikkat etmesi gereken konular hakkında şirket tarafından ayrıntılı olarak bilgilendirilmektedir. Adaylara her türlü kanuni bilgi yine bu şirketlerin Hukuk Bölümleri aracılığı ile verilmektedir. Bir üst düzey yöneticinin karar verdikten sonra yeni şirketine katılma süresi ise 3 ile 6 ay arasında değişmektedir.¹⁹

Bazen aranılan şartlarda dışarıdan aday bulmak zor olabilmektedir. Bu gibi durumlarda beyin avcıları şirketi inceleyerek içeride uygun bir aday bulurlarsa bu adayı da şirkete önerebilmektedir. Burada önemli olan şirket için en uygun adayın pozisyona atanmasıdır. Bu nedenle hem iç hem de dış adayların değerlendirileceği bir araştırma ve değerlendirme çalışması bu tarz durumlarda en uygun yaklaşımdır.²⁰

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de beyin avcıları, şirketlerden para kazanmaktadır. Şirketlere yerleştirdikleri yöneticilerden herhangi bir komisyon almaları ise söz konusu değildir. Bu işi iyi yapan uluslararası şirketler, atadıkları bir tepe yöneticisinin yıllık toplam gelirinin üçte birini danışmanlık verdiği şirketten verdiği hizmet karşılığında almaktadır.

Ayrıca bütün beyin avcısı şirketlerin tavsiye ettikleri yöneticiler için müşterilerine tatmin garantisi vermeleri de sektörün en önemli kuralları arasındadır. Bu süre şirketten şirkete değişmekle birlikte genellikle 6 ile 12 ay arasında değişmektedir. Ancak bazı şirketler garanti uygulamasını global olarak kaldırmıştır. Yapılan protokollere göre beyin avcıları aracılığı ile atanan bir yönetici, bir yıl içinde atandığı şirketten ayrılırsa, beyin avcısının hiçbir ücret talep etmeden yerine yeni bir yönetici tespit ederek, şirkete yönlendirme zorunluluğu da ayrıca belirtilmektedir. Diğer bir önemli madde de beyin avcısının, atanmasına aracılık ettiği bir yöneticiye, o işinden memnun olduğu sürece yeni bir teklif götürmemesi kuralıdır. Aynı şekilde beyin avcısı şirketler müşteri şirketin çalışanlarını transfer etmemektedir. Bazı beyin avcıları şirketlerle 2 yıla kadar, bazıları ise sözleşmesi sürdüğü müddetçe, kimisi de müşterisiyle mutabık kaldığı süre boyunca bu kurala uymayı en baştan taahhüt etmektedir.

¹⁹ Pınar Çelik, "Koltuk Sahibini Arıyor" , <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=416> [24.08.2010].

²⁰ Merve Tunçer, "Jenerik Bir Lider Kalıbı Yok" , **Kariyer Dergisi**, s. 84 (2010) : 20.

Son olarak beyin avcılarının en fazla önem verdikleri bir kural da iki taraflı gizliliktir. Beyin avcıları müşterilerinin izin verdiği kadar bilgiyi adaylarla paylaşmakta, aynı şekilde adayların bilgileri de ancak pozisyonla ilgileniyorlarsa müşteriye açıklanmaktadır.

Gizlilik konusu beyin avcıları için kritik derecede öneme sahip bir konudur. Çünkü bir projeye başlanıldığında şirket içinde bulunduğu durumu anlatmak için sırlarını onlarla paylaşmak zorunda kalmaktadır. Örneğin; yeni yatırımlar yapmak isteyen bir kurum, yönetici ararken ne yapmak istediğini de onlara açıklamak durumunda kalmaktadır. Aynı şekilde sıkıntıda olan bir şirkette, sorunlu dönemi aşabileceği bir yöneticiyi bulmak için müracaat ettiğinde, içinde bulunduğu durumu onlara anlatmak zorundadır. Bütün bu gizli bilgilerin açığa çıkması bir şirketin piyasada ki durumunu kötüye götürebilecek hatta şirketin batmasına neden olabilecek kadar etkili olabilmektedir. Bu sebeple beyin avcılarının projelerini büyük bir gizlilik içinde yürütmeleri gerekmektedir. Müşterisi olan bir şirketi sıkıntıya sokan beyin avcısının piyasadaki bütün imajı ve güvenilirliği yok olabilmektedir. Dolayısıyla etik ve gizlilik, beyin avcılarının temel ilkeleridir.

Adaylar açısından değerlendirildiğinde ise bir beyin avcısı kendisi ile iletişime geçtiğinde mutlaka ona zaman ayırması gerektiğini söylemek abartılı değildir. Burada danışmanlık şirketlerinin aradığı özelliklere sahip bir yöneticinin kendisine gelen telefonları cevapsız bırakmaması çok önemlidir. Çünkü yönetici avında en çok başvurulan yöntemlerden biri telefonda transfer tekniğidir. Firmalar transfer etmek istedikleri yönetici adaylarının bazen direkt isimlerini vererek bazen de sahip olmasını istedikleri özellikleri belirterek beyin avcısı şirketlere başvurumaktadırlar. Beyin avcıları da adayı telefonla arayıp bir şirketin kendisini transfer etmek istediğini söylemektedir. Telefonda teklif götürülen adayların çoğu iş değiştirmek istemese bile piyasanın genel değerlendirmesini yapabilmek için görüşme teklifini kabul etmektedir. Yönetim danışmanlığı konusunda Dünya'da önde gelen danışmanlardan Tim Bright'a göre adayların görüşmeye giderken dikkat etmesi gereken çok önemli 4 kural vardır:

- Beyin avcıları çok derin araştırma yapmaktadır. Onlar için son beş-on yıl içinde adayların neler yaptığı önem taşımaktadır. Bu nedenle adayların net olması, abartıdan kaçınması gerekmektedir. Adaylar geçmiş başarılarını anlatarak beyin avcılarını etkileyebilmektedir. Hangi şirkette nasıl bir görev yaptığı, ne gibi projeler ürettiği, üstlendiği görevler zaten % 85 oranında kişiyi anlatmaktadır. Burada dürüst olunması önemlidir çünkü beyin avcısı zaten o adayla görüşmeden önce aday hakkında derin bir araştırma yapmıştır. Bu nedenle onlara karşı dürüst olmalıdırlar.

Örneğin; geçmiş projelerden birinde aynı şirketten üç ayrı yönetici, aynı projeyi kendisinin yaptığını söylemişti, bu da demek oluyor ki içlerinden iki tanesi yalan söylüyordu.

- Beyin avcısı, her zaman firma tarafından bakmaktadır, onlar için önemli olan müşterisinin ne istediğidir.
- Adayların önceki iş yerindeyken aldığı ücreti abartmamaları gerekmektedir, çünkü beyin avcıları onların aldığı maaşı aşağı yukarı bilmektedirler. Ayrıca adayların bekledikleri ücreti söylerken de abartılı olmamaları gerekmektedir. Bazen yöneticiler istedikleri maaş konusunda abartılı bir rakam söyleyebilmektedir, bunun karşısında danışmanlar 'kesinlikle olmaz' dediğinde ise birkaç birim aşağı inebilmekte bu da o yönetici açısından güvensizlik doğurmaktadır.
- Adayların önceki işlerinden neden ayrıldığını görüşmelerinde net bir şekilde anlatmaları gerekmektedir.
- Son olarak görüşmelerde adayların beyin avcılarına çok soru sormaları lehlerine bir durumdur, çünkü beyin avcıları piyasa, şirketler ve sektör hakkında çok şey bilmektedirler.²¹

3.1.1. Şirketlerin Beyin Avcıları ile Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar

Şirketler genellikle ya kilit noktada ki bir yöneticilerini kaybettiklerinde ya da yönetim kademesinde önemli bir değişiklik yapma ihtiyacı duyduklarında beyin avcısına ihtiyaç duyarlar. Çünkü beyin avcıları birçok sektörden ve firmadan adaya kolayca ulaşabildikleri gibi bu süreci de gizli bir şekilde yürütmek için en doğru tercihtir. Çoğu şirket özellikle yönetim kademesinde bir değişiklik yapmak istediği zaman bu süreci çalışanlarına ve rakiplerine duyurmadan yönetmek ister. Çünkü duyulması şirketin başta imaj kaybı yaşamasına, daha sonra çalışanlarının arasında huzursuzluğa ve en sonunda da işletmenin dış paydaşlarına karşı prestijinin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu bölümde şirketlerin çalışacakları beyin avcısı şirketi ya da danışmanını seçerken önem vermeleri gereken unsurlara yer verilecektir.

Şirketler ancak ihtiyaçları olduğunda listede yer alan beyin avcılarının hangisinin kendileri için en doğru olduğunu seçmek zorunda kalmaktadırlar. Görüşme yapmaya başladıklarında ise beyin avcılarının hemen hepsi şirketin bulunduğu sektörü en iyi

²¹ Yasemin Salih, " İş Aramanın Dayanılmaz Yoğunluğu", http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/is_aramanin_dayanilmaz_yogunlugu.html [24.08.2010].

kendilerinin bildiğini, pozisyon için en uygun adaylara kendilerinin ulaşabileceklerini iddia etmektedir. İşte bu noktada şirketlerin beyin avcılarıyla çalışırken dikkat etmesi gereken birkaç nokta bulunmaktadır:

- Şirketler her pozisyon için sadece bir beyin avcısı ile çalışmalıdır. İki veya daha fazla danışman ile çalışılması durumunda karışıklık yaşanabileceği gibi bu şirketler aynı pozisyon için aynı adaya yönelirlerse adaylar üzerinde şirket hakkında yanlış bir imaj oluşabilmektedir.
- Şirketler beyin avcısı seçerken onlardan mutlaka geçmiş projelerinden örnekler istemeli ve çalışacakları şirket ve danışman hakkında ayrıntılı referans kontrolü yapmalıdır. Bir beyin avcısı için en önemli uzmanlık göstergesi o pozisyon için uygun olabilecek adaylar içerisinde yeni bir teklife açık olabilecek olanları bilmesi ve onlarla doğru zamanda iletişim kurabilmesidir. Bu noktada şirketlerin hangi beyin avcısıyla çalışacaklarına karar vermeden önce beyin avcının aday havuzu konusunda ayrıntılı bilgi istemesi de önemlidir.
- Beyin avcısının hangi alanda uzman olduğu da seçim aşamasında önemlidir. Sektör, şirket ve pozisyonlara göre alanında uzman farklı danışmanlık şirketleri bulunmaktadır. Bu nedenle pozisyon için bulunulan sektörde uzmanlaşmış bir danışmanla çalışılması şirketler için avantajlı bir durum oluşturmaktadır. Araştırmanın 2.bölümünde de ayrıntılı olarak yer verildiği gibi beyin avcısı şirketleri farklı coğrafyalarda ve farklı sektörlerde uzmanlık geliştirmektedir. Danışman, şirketin yaptığı işi biliyor mu, sektörü tanıyor mu, organizasyonun dinamiklerine hakim mi? sorularının cevaplarının mutlaka incelenmesi gerekmektedir.
- Beyin avcısının temsil yeteneği şirketler için önemlidir. Süreç boyunca beyin avcısının şirketi temsil edeceği düşünülürse danışmanın ve şirketin piyasada ki itibarı da ayrı bir önem arz etmektedir.
- Şirketler açısından beyin avcının hızı da bir diğer önemli kriterdir. Beyin avcısının o sırada ilgilendiği başka bir proje var mı yoksa sadece bir şirketin pozisyonu için mi çalışıyor? Şirketin ihtiyacı olduğu süre içerisinde adayları belirleyebilecek midir? Araştırmalar beyin avcısının aynı anda 5 veya 6 farklı pozisyon için çalışmasının ideal olduğu yönündedir. Bu sayıdan fazla proje için çalışılması danışmanın yeterli performansı gösterememesine neden olabilmektedir. Bu

nedenle ön görüşme esnasında beyin avcısının kaç proje üzerinde çalıştığı konusunun mutlaka üzerinden geçilmelidir.

- Görüşmenin başında danışmana rolünün ayrıntılı şekilde açıklanması, projenin kilometre taşlarının belirlenmesi, kıyaslama kriterlerinin oluşturulması ve proje için başarı kriterinin belirlenmesi beyin avcılarının projede ki başarısını ölçümlemek adına önemlidir. Şirketlerin danışmanlara mümkün olduğunca net ve açık bir şekilde ideal adayın özelliklerini anlatması ve ulaşılmak istenen adayı tanımlaması gerekmektedir. Bu konuda mümkün olduğunca karışık mesajlar vermekten kaçınılıp net ve açık mesajlarla projenin verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Aynı zamanda pozisyonun ne kadar sürede kapanacağı da projenin başında konuşulmalıdır. Unutulmamalıdır ki üst düzey bir pozisyonun ortalama doldurulma süresi 3 ile 6 ay arasında değişmektedir.
- Şirketler pozisyonları için hangi beyin avcısı ile çalışacağına karar verdikten sonra, ona tüm açıklığıyla içinde buldukları mevcut durumu anlatmalıdır. Çünkü bir beyin avcısı ancak şirketi ve içinde bulunduğu durumu derinlemesine anlarsa onlar için en uygun adayları yönlendirebilmektedir. Bu nedenle beyin avcısının belli bir süre şirkette bulunması, örgütün kültürünü ve çalışma ortamını tanıması önemlidir. Şirkette çalışan kişileri, pozisyonda gerçekleşecek değişikliğin şirkete yansımalarının nasıl olduğunu görmesi beyin avcısının en uygun kişiyi belirlemesine yardımcı olacaktır. Beyin avcısına iş ortağı gözüyle bakılmalı gerçek bir ortaklık kurulup dürüst ve açık davranılmalıdır.
- Ücret ayrı bir mutabık kalınması gereken konudur. Beyin avcılarını piyasada genellikle işe yerleştirilen yöneticinin yıllık ücret paketinin %20 - 30'unu almaktadır. Bunun yanında sabit bir miktar üzerinde anlaşılabilirdiği gibi yerleştirilen yöneticinin ilk yılsonunda ki performansına bağlı olarak ekstra ücret ödenmesi şeklinde de uygulamalar yapılmaktadır. Bir de ücretin nasıl ödeneceği boyutu vardır. Piyasada ki genel uygulama ücretin 1/3'ünün araştırmaya başlarken, 1/3'ünün 30 gün sonra, son kalan 1/3'ünün de 60 gün sonra verilmesi şeklindedir. Aynı şekilde 1/3'ü avans, 1/3'ü kısa liste oluşturulduktan sonra, kalan 1/3'te yerleştirme tamamlandıktan sonra ödenebilmektedir. Beyin avcılarını adaylarla ilgili tüm lojistik maliyetini karşıladıkları için projenin bitiminde bu miktarı şirketlere ayrıca dekont etmektedir. Ücret konusunda hem beyin avcılarının hem de şirketlerin esnek olması iki tarafında verimli bir şekilde çalışması için önemlidir. Genellikle şirketler ücret konusunda pazarlık etmek

isteseler de, onlar için önemli olan unsurun beyin avcısının alacağı ücret değil, onlardan alacakları hizmetin kalitesinin olması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen unsurlar beyin avcısı seçerken şirketlerin dikkat etmesi gereken kriterler arasında öne çıkanlardır. Bu bölümde beyin avcısı ile anlaşma yaparken nelere dikkat edilmeli, projenin başında konuşulması gereken konular vb. hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Ancak bir de beyin avcılar ile çalışmaya başlarken şirketlerin kendi içlerinde dikkat etmesi gereken konular vardır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:

- Beyin avcılarını ile çalışmaya başlarken onlarla iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmelidir. Burada ideal çözüm şirketlerin kendi içlerinde beyin avcısı ile irtibat kurması için bir kişiyi görevlendirmeleri olacaktır. Sürecin verimli geçmesi için beyin avcısı, şirketten tek bir kişiyle muhatap olmalı ve durumu ona raporlamalıdır. Beyin avcılarını haftalık durum raporu mu verecekler yoksa her gelişmeden şirketi haberdar mı edecekler konusu da üzerinde mutabık kalınması gereken bir konudur. Bu noktada düzenli görüşmeler programlanmalı, şirketin bu sürece verdiği önem ve değer danışmana hissettirilmelidir. Düzenli toplantılar düzenlenip kendilerini takımın bir parçası gibi hissetmelerini sağlamak projenin verimli sürdürülmesi için önem arz etmektedir.
- Uygun olan adayın seçiminin nasıl ve kim tarafından yapılacağı da projenin başında belirlenmelidir. Bu noktada yönetim kurulu başkanı, şirket sahibi, insan kaynakları direktörü genellikle son kararı veren kişiler olarak öne çıkmaktadır. Bu kişinin kim olacağı belirlendikten sonra ilgili kişinin beyin avcısından gelen durum raporlarını, adaylar hakkında ki ayrıntılı incelemeleri, danışmanın gönderdiği bilgi-belge vb. dokümanları okumak için mutlaka zaman ayırması gerekmektedir. Pozisyon için aday kişilerin belirlenmesinin ardından yetkili kişinin programında görüşmeler için zaman ayırması, adaylara soracağı soruları önceden belirlemesi, hazırlıkları eksiksiz tamamlaması sürecin verimliliği için önemlidir.
- Adaylarla görüştüktan sonra mutlaka tek tek kişiler hakkında danışmana geribildirim verilmeli, eğer genel gidişatta bir problem, bir yanlışlık varsa anında geribildirimle beyin avcısı ile ilgili sorunlar giderilmeli, aynı şekilde eğer aday olumlu olarak değerlendirilemeyecekse bunun bildirimini de en kısa sürede yapılmalıdır. Görüşülen aday açısından sürecin çok uzun olmaması önemlidir.

Unutulmamalıdır ki bu süreç aynı zamanda şirketin piyasada ki marka imajına da etki etmektedir.

3.1.2. Adayların Beyin Avcıları ile Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar

Bu bölümde beyin avcıları ile çalışmak isteyen kişilerin onların dikkatini çekmek için nelere önem vermeleri gerektiğine dair ipuçlarına yer verilecektir. Beyin avcılarına ulaşmak isteyen kişilerin öncelikle kariyerlerinde ulaşmak istedikleri nokta nedir, kendileri için nasıl bir kariyer planlıyorlar, hangi sektörde, ne gibi bir işte çalışmak istiyorlar gibi sorulara cevap vermeleri gerekmektedir. Sektör, iş alanı kararını aldıktan sonra ise global veya yerel beyin avcısı şirketlerin internet sayfalarına girerek ilgili iş kolunda ki danışmanın iletişim bilgilerine ulaşmaları gerekmektedir. Bazı beyin avcısı şirketler bu bilgileri internet sayfasında paylaşıırken bazıları bu sayfa üzerinden CV'lerini göndermelerini bekleyebilmektedir. Global beyin avcısı şirketler kendilerine ulaşan CV'leri çeşitli kriterler altında elemektedir. Sadece üst düzey pozisyonlar için çalışan global beyin avcısı şirketler, lokal veya global bir firmada üst düzey yönetici pozisyonunda deneyime sahip ve/veya uluslararası şirketlerde en az 10 yıllık profesyonel iş deneyimi olan ve/veya alışılmışın dışında nadir bulunan uzmanlıkta ki bir pozisyonda 5 yıllık profesyonel iş tecrübesin olan veya çok iyi derecede Arapça, Çince veya Rusça bilip uluslararası firmalarda iş tecrübesi edinmiş adaylar ile ilgilenmektedir.

Eğer kişi belirtilen bu kriterler dışında bir iş deneyimine sahipse veya orta kademe bir pozisyon için bir iş arayışındaysa lokal beyin avcısı şirketlere başvurup onlarla şanslarını denemesi gerekmektedir. Global firmalar çok fazla başvuru aldığı için, örneğin Egon Zehnder günde yaklaşık 250 başvuru almaktadır²², özellikle yukarıda belirtilen kriterlerin azami olarak karşılamayan kişilerin özgeçmişlerine pek fazla ilgi gösterilmemektedir. Ancak eğer kişi kişisel bağlantıları veya referansları aracılığıyla bu firmalara ulaşma şansı elde ederse olumlu sonuç alabilme ihtimali artmaktadır.

Beyin avcıları ile görüşmek isteyen bir kişi öncelikle çarpıcı ve dikkat çekici bir ön yazı ve özgeçmiş hazırlamalıdır. Ön yazı ve özgeçmiş hazırlanırken kişilerin dikkat etmesi gereken unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle ön yazı bir sayfayı geçmeyecek uzunlukta, kısa ve dürüst bir şekilde yazılmalıdır. Beyin avcıları genellikle önce özgeçmişini incelerler eğer özgeçmiş bilgilerini çekiyorsa ön yazıyı okurlar. Ön yazının ilk paragrafında özgeçmişin

²² Jenn,age,51.

neden gönderildiğine dair bir özete yer verilmelidir. Sonrasında geçmiş önemli başarılarından ve kariyer gelişimi için önemli projelerden bahsedilmelidir. Eğer talep edilmişse ücret ve yan fayda paketine yer verip güçlü ve etkileyici bir sonuç bölümü ile ön yazı bitirilmelidir.

- Özgeçmiş kısa ve öz olmalıdır, 1 veya en fazla 2 sayfayı geçmemelidir.
- Özgeçmiş mutlaka imla ve yazım kurallarına uygun olmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu'nun (SHRM) 373 tane İnsan Kaynakları Uzmanı arasında yaptığı araştırmaya göre incelenilen özgeçmişlerin %61'in de uygunsuzluk tespit edilmiştir. Aynı kişiler arasında tespit edilen bir başka unsur da bu uygunsuzlukların, kişilerin %86 sının aday hakkında verdiği kararı etkilediği yönündedir.²³
- Özgeçmişte yer verilen bilgilerin kronolojik olması önemlidir. Çünkü çoğu şirket ve danışman adayın bilgilerini bu sırada takip etmek isterler. Bilgiler en yeni olandan, en eski olana doğru sıralanmalıdır. Bu noktada çok fazla iş değiştiren, uzun süreler işsiz kalan kişilerin olumlu değerlendirilmeleri olumsuz olabilmektedir. Böyle durumlarda uzun araların ve iş değiştirme nedeninin ayrıntılı ve açık bir şekilde özgeçmişte yer verilmesi önemlidir.
- Yetkinlik bazlı özgeçmişlerde adaylar tarafından hazırlanan başka bir özgeçmiş çeşididir. Ancak uzmanlar bu şekilde hazırlanmış özgeçmişlere pek sıcak bakmamaktadırlar.
- Üst düzey pozisyonlara başvuran kişilerin, özgeçmişlerinde öncelikle iş tecrübelerine yer verip sonrasında eğitim bilgilerini belirtilmesi uygun olacaktır.
- Özgeçmiş hazırlanırken iş tanımında sayısal verilere yer vermek beyin avcılarının dikkatini çekmek için önemlidir. Örneğin; satışlar %15, kar %7 arttı veya 4 farklı lokasyonda 300 kişilik bir takımı yönetmekteyim, gibi ifadeler özgeçmişin çekiciliğini arttırmaktadır.
- Özgeçmiş hazırlanırken ulaşılan başarılar, işte yaratılan farklılıklar açık ve dürüst bir şekilde belirtilmelidir. Çünkü beyin avcılarının odak noktası yapılan proje değil, adayın o projede yaptıkları ve başardıklarıdır.
- CV'de yetkinliklere yer verilmemelidir, bunları tespit etmek beyin avcısının görevidir.

²³ Jenn, age, 56.

- Görev alınan ya da iş yapılan önemli kurumların veya projelerin adı açıkça vurgulanmalıdır.
- Özel ilgi alanlarına kısaca yer verilmelidir, ancak bunların sayısı 3'ü geçmemelidir.
- Farklı alanlarda ve geniş iş bilgisine sahip adaylarda beyin avcılarının dikkatini çekebilmektedir. Örneğin; insan kaynakları, finans ve pazarlama gibi farklı konularda bilgi sahibi bir aday beyin avcıları için çekici aday konumundadır.

Adaylar istenilen kriterlere uygun olarak ön yazı ve özgeçmiş hazırladıktan sonra bunları göndermesi için beyin avcısı şirketlerle daha önce iş yapmış veya bağlantıları olan bir kişiden yardım isterse daha etkili olacaktır. Aynı şekilde eğer sektörün önde gelen kişilerinden biri adayı tanıyorsa, geçmiş iş arkadaşlarından biri o beyin avcısının referans olarak değer vereceği biri ise o adayın beyin avcısı tarafından değerlendirilme şansı çok daha fazladır.

Beyin avcısı şirketlerde danışmanlar sektör ve kademe bazında da uzmanlaşmışlardır. Örneğin; Russell & Reynolds' da sağlık, finansal hizmetler, endüstri, teknoloji gibi 40 farklı sektörde çalışan danışmanlar çalışmaktadır. Aynı zamanda danışmanlar her bir sektörde CFO, CEO, İnsan Kaynakları, Tedarik Zinciri gibi bölümler için ayrı ayrı uzmanlaşmaktadır. Bu nedenle adayların beyin avcılarına özgeçmiş gönderirken ilgilendikleri pozisyon için çalışan beyin avcısına ulaşmaları büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde bir başka özgeçmiş dikkat çekici hale getiren unsur da o danışmanla aynı üniversiteden veya eğitim geleneğinden geliyor olmaktır. Eğer aday ulaşmak istediği danışman ile ortak eğitim veya deneyim geçmişine sahipse diğer adaylardan daha çekici olma ihtimali fazladır.

Aynı şirketin aynı ofisinde çalışan farklı beyin avcılarına aynı anda özgeçmiş gönderilmemelidir. Unutulmamalıdır ki beyin avcıları birbirleriyle sürekli iletişim halindedir ve aynı anda birçok danışmana özgeçmiş gönderen adaylar kolayca tespit edilmektedir. Aynı firmadan iki farklı danışmana ulaşmak isteniyorsa öncelikle birine birkaç gün sonra da diğerine özgeçmiş gönderilmesi daha uygun olacaktır. Eğer beyin avcılarında birine ulaşıp görüşüldüyse diğeriyle görüşmek için ondan yardım rica edilebilmektedir. Ancak bu süreçte önemli olan iki danışmana farklı şeyler anlatmamak ve yanıltıcı bilgilendirmeden uzak durmaktır.

Beyin avcılarını etkilemek için önemli olan bir diğer unsurda sosyal medyada aktif ve sıkça ismi geçen bir kişi olmaktır. İş dünyasında, medyada, sanatta ve sosyal hayatta tanıdıklarının olması, içinde bulunduğu sektör de tanınan ve bilinen bir kişi olması beyin avcılarının daha çabuk dikkatini yöneltmesine neden olur. Sektörde düzenlenen konferanslarda konuşmacı olarak yer almak, çeşitli konularda makaleler yazıp sektör dergilerinde yayınlamak kişinin beyin avcıları arasındaki popülaritesinin artmasına neden olmaktadır.

Adayların iş hayatında yaptıkları hatalardan ve negatif olaylardan ders almaları ve bunlardan edindikleri tecrübeleri beyin avcıları ile yaptıkları görüşmelerde dürüst bir şekilde anlatmaları önemlidir. Özgeçmişte tarihler arasında boşluklar bırakılmamalı, eğer bir boşluk varsa bunun nedenleri görüşmelerde ayrıntılı anlatılmalıdır. Unutulmamalıdır ki adayın her bir beyin avcısı şirkete sadece bir görüşme yapabilme şansı vardır ve bu şansı en iyi şekilde değerlendirmek kendi elindedir.²⁴

Beyin avcıları ile yapılan görüşmelerde adayın güçlü ve zayıf yönleri üzerinde mutlaka durulacaktır. Bu nedenle adayların görüşmeye gitmeden önce bu doğrultuda hazırlık yapmaları önemlidir. Örneğin hızlı tüketim malları sektöründe yeni ürünler geliştirmek konusunda uzmanlaşan bir aday nasıl bir firmada ne gibi bir görevde başarılı olabileceğine dair sınırlarını belirleyip görüşmeye giderse beyin avcısı ile olan görüşmesi çok daha olumlu geçebilmektedir. Ne istediğini bilen ve kariyer beklentisini görüşmeye gitmeden önce şekillendirmiş adayların bu görüşmelerde istediklerini elde etme oranları diğerlerine göre daha yüksek olacaktır.

Adayların bu görüşmelerde kendilerini en iyi şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Kendinden emin, başarı hırslı olan ve bunu karşısındaki beyin avcısını sıkmadan ifade edebilen adayların başarılı olma olasılıkları fazladır. Güçlü yönleri vurgularken 'ben' vurgusundan çok 'biz' vurgusu yapılmalıdır. Çünkü beyin avcıları aynı zamanda takım başarısı için çalışan, kendinden çok firmayı ön plana çıkaran adaylara sempati ile yaklaşmaktadır.

2001 yılında Korn/Ferry danışmanları arasında yapılan bir araştırmaya göre MBA mezunu adaylarla yapılan görüşmelerde en fazla yapılan hata %43 oranı ile adayların çok fazla konuşmaları olmuş. Bunu %33 ile hazırlıksız görüşmeye gelinmesi, % 24 ile

²⁴ Finlay, age, 81.

adayların egosunun çok fazla şişirilmiş olması takip etmektedir.²⁵ Bu araştırmada gösteriyor ki bir beyin avcısı ile görüşürken adaylar çok fazla konuşmamalıdır. Aday kendisini kısaca tanıtır, güçlü yönleri ve neden orada bulduklarını açıkladıktan sonra beyin avcısını dinlemeye başlamalıdır. İşin ne olduğunu, kilit noktaların neler olduğunu, firmanın kültürünü ve firma için önemli olan noktaları ayrıntılı olarak irdelemeli ve danışmanı bunları açıklaması için teşvik etmelidir.

Beyin avcısı ile uzun süreli bir ilişki geliştirebilmek için onların arayışlarında yardımcı olmak bir yol olabilmektedir. Arayışında bulunduğu pozisyonlar için aday önerisinde bulunmak, onlara en kestirme ve kolay nasıl ulaşabileceği konusunda tavsiyelerde bulunmak uzun soluklu bir ilişki kurulması için kişiye epey yardımcı olacaktır.

Eğer beyin avcısı ile görüşmeye giderken aday hangi firma için görüşme yapıldığını bilip hazırlık yapabilirse görüşmenin verimliliği artacaktır. Zekice ve bilen bir tavırla hazırlanmış sorular öz, kısa konuşmalar ve göz kontağı kurularak yapılan bir görüşme adayın işi alma olasılığını epey arttıracaktır.

Beyin avcıları genellikle spesifik pozisyonlar için aday arayan kişilerdir. Bu nedenle onları kariyer koçu olarak görmemek gerekmektedir. Beyin avcılarını kariyer yönlendirmesi yapması için aramak adaylar tarafından yapılabilecek en kötü hatalardan biridir. Bu noktada yapılan görüşme esnasında ilgilendikleri pozisyonun tanımını net ve açık bir şekilde yapan adaylar eğer değerlendirilebilir bir aday ise bilmelidir ki danışman ofisinde ki diğer arkadaşları ile bu tanımı ve adayın özelliklerini paylaşacaktır, diğer türlü bir destek talep edilmesi adayların danışmandan eksi puan almalarına neden olabilmektedir.

Adaylar kariyer planlaması yaparken birbirinden çok farklı etmene dikkat etmek durumunda kalmaktadır. Doğru zamanda, doğru yerde olmak ve karşılaşılan fırsatları iyi değerlendirmek iyi bir kariyer yönetimi için önemlidir.

3.1.3. Beyin Avcılarının Adaylarda Dikkat Ettikleri Unsurlar

İş bir adayı seçmeye geldiğinde beyin avcıları adayları belirlerken bazı unsurlara dikkat etmektedirler. Bu unsurlar şu şekildedir:

- Beyin avcıları adayları değerlendirirken öncelikle onların aldığı eğitimin kalitesine bakmaktadırlar. Burada okudukları üniversitenin kalitesinin yanı sıra mezun

²⁵ Jenn, age, 60.

oldukları not ortalaması, yüksek lisans veya doktora diplomalarının olup olmadığı da önem kazanmaktadır. Son yıllarda iş hayatında mühendislik ya da sosyal bilimlerden mezun olmuş bir kişinin MBA yapıp yapmadığı sıkça sorgulanmaktadır.

- Geçmiş şirketlerinde almış olduğu eğitimler yine beyin avcıları tarafından sorgulanan bir başka unsurdur. Eğer kişi iş hayatında kişisel gelişime önem veren bir şirkette başlamış ve buranın sağladığı imkânlardan yararlanıp kendisini geliştirmişse beyin avcıları için önemleri bir kat daha artmaktadır. Örneğin; GE, BP, Proctor & Gamble, Nestle gibi şirketler çalışanlarının gelişimini önemli ölçüde desteklemeleri nedeniyle piyasada iyi bir başlangıç şirketi olarak görülmektedir.
- Adayların geçmiş işlerinde yakaladıkları başarılarda beyin avcıları için önemlidir. Hele de bu başarı sayısal olarak ifade edilebiliyorsa ve adaylar bu başarının elde edilmesinde önemli bir pay sahibiyse diğer adaylara göre bir adım öne geçmesi çok olasıdır. Beyin avcılarının 'yaptığım projelerle şirketin gelirlerini %15 oranında arttırdım ya da giderleri %25 oranında azalttım' diyen bir adaya bakış açıları hemen değişmektedir. Adayların bu tarz başarılarına CV lerinde yer vermeleri de oldukça önemlidir. Çünkü bir CV'yi beyin avcısı karşısında cazip kılan unsurların başında bu tip sayısal ve ölçülebilir başarılar gelmektedir.
- Günümüzde artık tepe yöneticilerin değişime kolay adapte olması da bir gerekliliktir. Şirketlerin farklı şehirlerde hatta ülkelerde yeni ofisler açarak büyümesi kişilerin o oranda hızlı ve mobil olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla farklı şehirlerde veya ülkelerde yaşamış/çalışmış kişiler beyin avcılarının ilgisini çekmektedir. Aynı yerde 25 yıldır çalışan bir kişinin artık farklı bir şirketin kültürüne kolay adapte olmasını ve farklı bir şehirde yaşamaya alışmasını beklemek onlar için riskli bir durumdur.
- Aynı şekilde farklı fonksiyonlarda görev yapmış kişilerin şansları oldukça yüksektir. Günümüzde kendisini farklı farklı görevlerde kanıtlamış, işe çok yönlü bakabilen ve farklı alanlarda uzmanlaşmış kişiler şirketler için büyük önem taşımaktadır. Artık tepe yöneticilerin sadece o şirketin faaliyet gösterdiği alanda tecrübeli olmasını değil, farklı sektör ve farklı pozisyonlardaki tecrübeleriyle şirketlere daha fazla katma değer katacağı düşünülmemektedir.

- Beyin avcılarının hemen hemen hepsi adaylarla görüşmelerini yetkinlikler üzerinde konuşarak yapılandırmaktadır. Danışmanların beklentileri adayların bu yetkinliklerini ölçümlemek için geçmiş tecrübelerinden örnekler vermeleridir. Son yıllarda özellikle müşterilerinde değerlendirme sürecinde çokça kullanılmasını istediği psikometrik testler ile şirketler, tepe yöneticilerinin bazı yetkinliklere sahip olup olmadığının bu süreç esnasında test edilmesini istemektedir. Bazı danışmanlık firmalarının bu konuda geliştirdiği özel testler ve değerlendirme araçları da bulunmaktadır. Ancak ölçümlenen yetkinlikler pozisyonlardan pozisyona farklılık göstermektedir. Beyin avcıları tarafından değerlendirilen yetkinlikleri şu şekilde özetlenebilir:
 - Planlama ve organize etme: Bir hedefi başarabilmek için bir dizi adım planlayabilme ve doğru düzenleme yapabilme becerisi.
 - Sözlü iletişim: Bir mesajı, konuşma sırasında uygun jestlerle aktarabilme becerisi.²⁶
 - Ticari farkındalık: Maliyet, kar, zarar ve piyasa konusunda sahip olunan bilginin seviyesi.
 - Problem çözme ve analiz: Bir konu üzerinde sistematik ve rasyonel değerlendirme yapabilme becerisi.
 - Liderlik: Birlikte çalıştığı kişileri organizasyonun hedefi doğrultusunda motive etme ve yetkilendirme becerisi.
 - Uzmanlık bilgisi: İşin gerektirdiği teknik ve idari bilginin seviyesi ve bu bilgiyi devamlı güncel tutabilme becerisi.
 - İkna etme: Birlikte çalıştığı kişilerin bir konu üzerinde mutabık kalmalarını sağlama, etkileme ve bu doğrultuda davranışlarını değiştirebilme becerisi.
 - Stratejik düşünme: Olayların, konuların ve aktivitelerin uzun dönemli etkilerini göz önünde bulundurarak hareket edebilme becerisi.
 - Esneklik: Değişen ihtiyaçlara ve şartlara adapte olabilme becerisi.
 - Yenilikçilik ve yaratıcılık: Olaylara klasik yaklaşımlardansa yeni çözümler getirebilme ve farklı açılardan bakabilme becerisi.
 - Kişisel motivasyon: Organizasyonun hedefleri doğrultusunda sıkı çalışmak için istekli bir bağlılık duyabilme becerisi.²⁷

²⁶ Yöneticilerin Yeterliliklerini Ölçümlerken, **HR Dergi**, s.11 (2009) : 15.

²⁷ Jenn, **age**, 43.

- Yukarıda sayılan özelliklerden liderlik için ayrı bir kısım açılmalıdır. Lider, insan potansiyelini performansa çeviren, bu amaçla insan doğasıyla uyumlu hareket ederek yöneten ve bir çalışanın potansiyelini aynı hedefe hizmet edecek şekilde yönlendiren kişidir.²⁸ Bu nedenle bir tepe yöneticinin iyi bir lider olması beklenmektedir.
- Beyin avcıları karizmatik ve kitleleri peşinde sürükleyebilecek kişilerin arayışı içerisindeyler. Onlar için en önemli kriterlerden biri de adayların konuşması ile karşındakileri etkileyebilmesi ve karizması ile kitleleri şirketin belirlediği strateji doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Aynı zamanda iyi bir tepe yöneticinin öğrenmeye devamlı açık olması, 'ben biliyorum bu iş böyle yapılır' dan çok bu işi en iyi nasıl çözebiliriz yaklaşımı ile devamlı yeni çözümler araması gereklidir.
- Beyin avcıları vizyonu devam ettiren değil vizyonu yaratan liderlerin peşindedir. Başarılı bir vizyon insanları bir araya getirerek belli bir hedefe doğru birlikte hareket etmelerini sağlar. Herkes tarafından net bir biçimde anlaşılır. Liderler organizasyonun vizyonunu insanların gurur duyabileceği ve tatmin olduğu gerçekçi, itibar sahibi ve çekici bir geleceğe çevirmek için kritik önem taşır.²⁹
- Tüm beyin avcıları işe yerleştirdikleri adayı şirkete tavsiye etmeden önce hakkında detaylı referans kontrolü yapmaktadır. Ve bu referans kontrolünü mümkün olduğunca etkileşimde bulunduğu herkesten yani 360 derece olarak yapmaya çalışmaktadır. Beyin avcıları referanslarını adayların CVlerinde belirttiği kişilerden değil, sözlerine güvendikleri, doğru değerlendirme yapabileceğine inandıkları kişilerden seçmeye büyük önem vermektedir. Dolayısıyla iş hayatın da birlikte çalıştığı kişiler üzerinde olumlu etki bırakan kişiler diğerlerine göre bir adım öne geçmektedir.
- Duygusal zekâ beyin avcılarının önem verdiği bir diğer önemli husustur. Kişinin kendisini ve ilişkilerini etkin bir şekilde yönetme yeteneğine duygusal zekâ denmektedir. Öz-bilinç, öz-yönetim, sosyal bilinç ve sosyal beceri yetilerinden oluşmaktadır.³⁰ Duygusal zekasını geliştiren liderler çalışanlarının neler hissedebileceğini bilebildiği gibi aynı zamanda farklı bakış açılarıyla empati kurabilmekte ve sahici işbirliğini mümkün kılan iletişim becerilerini uygulayabildiği için bir tepe yöneticinin duygusal zekasının yüksek olması

²⁸ Türk Liderler Nasıl Davranmalı? , **HR Dergi**, s.1 (2008) : 40-41.

²⁹ Liderlik Yetkinliğinizden Emin Misiniz? , **HR Dergi**, s. 3 (2011) : 32.

³⁰ Daniel Goleman, " Sonuç Alıcı Liderlik " , **Lideri Lider Yapan Nedir?**, ed., çev.Nurettin Elhüseyni, (İstanbul: Mess Yayınları, 2002) , 61 - 93.

önemlidir.³¹ Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre yüksek duygusal zekâ düzeyleri, enformasyon paylaşımını, güveni, sağlıklı riskler üstlenmeyi ve öğrenmeyi yeşerten ortamlar yaratmaktadır. Düşük duygusal zekâ düzeyleri ise korku ve endişeyle dolu ortamlar yaratmaktadır. Gergin ve dehşete kapılmış çalışanların kısa vadede çok üretken olabilmeleri nedeniyle, içinde çalıştıkları örgütler çok başarılı sonuçlar üretebilmektedir ancak bu hiçbir zaman kalıcı olmamaktadır.³²

- Tüm bunların yanında adayların beyin avcıları ile yaptıkları görüşmelerde dürüst ve açık sözlü olması, yalan söylememesi, abartılı ifadelerden kaçınması gerekmektedir. Aynı zamanda bir tepe yöneticinin dil, din, cinsiyet ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlarına eşit mesafede yaklaşması gerekliliği de çok açıktır.

Türkiye'de şirketlerin beyin avcılarından istedikleri üst düzey yönetici profiline bakıldığında Capital Dergisi' nin 1 Nisan 2008 tarihinde yaptığı bir araştırma bu konuya ışık tutmaktadır. Yapılan araştırmada Capital500 listesindeki ilk 200 büyük şirket içinde son 15 ayda yeni göreve başlayan toplam 50 genel müdür ve CEO' nun özellikleri birbirleriyle neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Hepsinde dikkat çeken ortak özelliklerin başında adayların çoğunluğunun mühendislik eğitimi almış, yurtdışı deneyimi olan ve grup içinden yetişmiş olmalarıdır. Yeni genel müdürlerin çoğunun 60 kuşağından olması ve yaş ortalamalarının 46 olması da diğer bir dikkat çekici unsurdur.

90' lı yılların ortalarına kadar Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinde ki genel eğilim genel müdürlerin kamu kökenli olmasıydı. Bugün ise hemen her sektörde deneyim ve uzmanlık seviyesi daha fazla önem kazanmıştır. Capital500 listesindeki ilk 200 şirketin 30' unun yeni atanan genel müdürlerinin 26' sının aynı sektörde en az 10 yıllık deneyimi bulunmaktadır.

Yeni atanan üst düzey yöneticilerin uzun yıllardır aynı şirkette çalıştıkları, şirketlerinin sadık çalışanları oldukları görülmektedir. Yapılan araştırma, son 1 yılda atanan 21 yeni genel müdürden 14' ünün en az 5 yıldır aynı işyerinde çalıştığını ortaya koymaktadır. Bazılarında ise bu süre 10 yıla kadar çıkmaktadır.

Türkiye'nin en büyük ilk 200 şirketine atanan 30' a yakın yeni genel müdürün özgeçmişini incelediğinde hemen hepsinde ki en temel özellik eğitim geçmişleri olmuştur. En büyük

³¹ Gerzon, age, 140.

³² Daniel Goleman, Richard Boyatzis, " Liderliğin Temeli ", **Çığır Açıcı Liderlik**, ed., çev. Ahmet Kardam, (İstanbul: Mess Yayınları, 2003), 33 - 58.

ilk 200 şirkette yeni atanan 30 genel müdür ve CEO'nun 19'u mühendislik eğitimi almıştır. Bunların içinde ise 8'i makine mühendisidir. Bu nedenle üretimden gelenlerin sayısı, satış-pazarlama ve finans gelenlere göre oldukça fazladır. Ancak finans (CFO) kökenlilerin sayısının da artışta olduğu da dikkat çekmektedir. İlk 200 şirket içinde, yeni atanan 30 genel müdürün 15'i üretim, 7'si finans, 6'sı satış-pazarlama diğer ikisi ise iş geliştirme kökenlidir. Gelişen ekonomilerin satış ve pazarlamacılardan çok finans altyapısı olan güçlü ve ayakları yere basan yöneticilere ihtiyacının olması şirketlerin bu tercihlerinin açıklaması olarak kabul edilmektedir.

İlk 200 şirketin 30'unda yeni atanan genel müdürlerin 16'sının yurtdışında en az 2 yıllık çalışma deneyimine sahip olmaları ayrıca dikkat çekmektedir. Şirketlerin Türk olup, yurtdışını deneyimi olan adayları tercih ettikleri bu noktada önemlidir. Hem yabancı hem de yerli şirketler artık sektöründe çok iyi tanınan Türklere büyük ilgi göstermektedir. Çoğu şirket buradaki yöneticilerini önce yurtdışına yollayıp, belli bir deneyim kazandıktan sonra da Türkiye'de ki üst düzey pozisyonlara getirmektedir.

Son olarak atanan CEO'ların bir diğer ortak özelliği de; beklentilerinin yüksek ve performans odaklı kişiler olmalarıdır. Günümüzün yeni genel müdürleri risk almaktan kaçınmamaktadır. Eskiler, kriz döneminde koltuklarına yapışık kalmayı tercih ederken bugünün yöneticilerine ise değişim daha cazip gelmektedir.³³

Yine Capital Dergisi'nin 2010 yılı Aralık ayın' da yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye'nin en büyük şirketlerinde yöneticilik yapan 125 CEO'nun yüzde 56 gibi büyük bir kısmı 3 üniversiteden mezun olmuştur; İstanbul Teknik Üniversitesi; Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi. 3 üniversite arasında ki dağılım ise şu şekildedir: CEO'ların yüzde 21,6' sı Boğaziçi, yine 21,6' sı ODTÜ, yüzde 12,8' i ise İTÜ mezunudur.

Araştırmada ortaya çıkan bir başka ilginç veri de üst düzey yöneticilerin çok büyük bir kısmının mühendislik kökenli olmaya devam etmektedir. Bu oran bugün yüzde 52,8'e denk gelmektedir. Özellikle endüstri ve makine mühendisliği mezunları, iş dünyasında açık ara farkla ön plandadır.

Uzmanlara göre Boğaziçi Üniversitesi mezunları, özellikle sosyal bilimlerde daha yüksek potansiyele sahiptir. O nedenle bu okuldan mezun olan yöneticilerin, ağırlıklı olarak hızlı

³³ Ayçe Tarcan Aksakal, " 7 Ortak Özellik", <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=20078> [24.08.2010].

tüketim, ilaç, telekomünikasyon gibi satış, pazarlama ve sosyal bilimlerin ön plana çıktığı sektörlerde zirveye tırmandığı gözlenmektedir. ODTÜ, hem mühendislik hem işletme eğitiminde öne çıkmaktadır. Uzmanlara göre ODTÜ' nün verdiği analitik düşünme yeteneği, mezunların genelde bankacılık gibi stratejik kararların ön plana çıktığı sektörlerde başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Zaten örnekler de ODTÜ mezunlarının özellikle finans alanında yükseldiğini doğrulamaktadır. İTÜ mezunu tepe yöneticileri incelediğimizde ilginç bir nokta daha dikkatimizi çekmektedir. O da otomotiv sektöründeki CEO'lar. Çünkü otomotiv dünyasının çok yakından tanıdığı 4 önemli üst düzey yönetici bu okuldan mezundur.

Uzmanlara göre bu okullarda eğitim almış olan isimlerin ortak özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin yüksek özgüven, stratejik karar alma yeteneği, araştırmacılık, liderlik, analitik düşünme, çözüm odaklılık ve girişimcilik CEO fabrikası okulların mezunlarına kazandırdığı temel meziyetlerdir. Bu okulları üstün kılan özelliklerin başında ise öğrencilerine sağladıkları sağlam altyapı gelmektedir. Çünkü Boğaziçi, ODTÜ ve İTÜ gibi okulların öğrencilere verdiği şey sadece bilgi değil, onlara bir düşünce sistemini, bir yaşam biçimini sunmaktadır.³⁴

3.2. Beyin Avcılarının Verdikleri Diğer Hizmetler

Piyasadaki çoğu şirket beyin avcısı şirketlerin sadece üst düzey yönetici değerlendirme ve yerleştirme hizmeti verdiklerini sanmaktadır. Ancak beyin avcısı şirketler sadece bu hizmeti değil bunun yanında koçluk, yöneticilik becerilerinin değerlendirilmesi, gelişim planlama faaliyetlerinin tespiti gibi birçok farklı alanda da hizmet vermektedir.

Günümüzde bazı şirketler beyin avcıları ile seçme ve değerlendirme sürecinde değil diğer süreçlerde birlikte çalışmaktadır. Örneğin Hay Group yönetim değerlendirme alanında, Penna da koçluk alanında çok daha bilinen ve danışmanlık alınan şirketlerdir. Günümüzde beyin avcıları sadece beyin avcılığı konusunda değil birçok farklı alanda da kendilerini yetiştirip geliştirmektedir. Ancak bazı müşteriler bunun sakıncalı olduğunu düşünmektedir. Örneğin kişinin yönetim koçu olan bir danışmanın onunla uzun süre farklı bir alanda çalıştıktan sonra o kişiyi herhangi bir pozisyon için değerlendirmek istediğinde objektif karar verebilme kabiliyetini kaybedebileceğini düşünmektedirler.

³⁴ Yasemin Erdoğan, " CEO Dostu Üniversiteler", <http://www.capital.com.tr/ceo-dostuuniversiteler-haberler/21863.aspx> [08.10.2010].

Koçun kişiyle geliştireceği duygusal bağın ileride sorun yaratabileceğine olan inançları nedeniyle de projelerinde o danışmanla çalışmak istemeyebilmektedirler.

Ancak yine de beyin avcılarının çalışma alanlarına kısaca değinmek Dünya'daki trendlerin daha iyi anlaşılması için önemlidir. Beyin avcıları en çok şu 4 alanda hizmet vermektedir.

3.2.1. Yönetim Becerilerinin Değerlendirmesi

Bazı danışmanlık şirketleri psikometrik testler, 360 derece geribildirimler, referans kontrolleri gibi farklı araçlar kullanarak kişilerin yönetsel becerilerini ölçümlenmektedir. Bunu en iyi yapan beyin avcısı şirketler arasında Konr/Ferry International ve Egon Zehnder şirketleri sayılabilir. Bu tip uygulamalar ile beyin avcılığı şirketlere yetenekli çalışanlarını keşfedilme imkanı sağlamanın yanında mevcut yöneticilerinin buldukları pozisyonlarda olmayı ne kadar hak ettiklerini, yetenekleri bakımında doğru pozisyonlarda doğru insanları çalıştırıp çalıştırmadıklarını görebilme imkanı sağlamaktadır. Bireylerde, kendini değerlendirme ve 360 derece geribildirim yoluyla hem olumlu etkilerini artıracabilecekleri güçlü yönlerini hem de düzeltebilecekleri ya da başka bir çözüm geliştirecekleri endişe alanlarını belirleyebilmektedirler.³⁵

Danışmanlık şirketlerine göre günümüzde şirketler hala bünyelerindeki insan kaynağının değerini ve önemini anlayabilmiş değiller. Zaten bunu anlayıp değerlendirmeye çalışan şirketlerde rakiplerine fark atmış durumdadır. Şirketler beyin avcılarında alacakları bu tip hizmetler ile hem çalışanlarının yetenekleri daha iyi gözlemlene şansı elde ederken hem de kariyer planlamasında daha şeffaf olabilme, daha doğru planlama yapabilme imkânına sahip olabilmektedir.

Dünya'da önde gelen şirketler yönetim becerilerinin değerlendirilmesi uygulamalarına ciddi yatırımlar yapmakta ve danışmanlarını bu konuda eğitmektedir. Örneğin; Egon Zehnder'in toplam gelirinin %20'si bu tip faaliyetlerden gelmektedir ve verdikleri bu hizmetlerin toplam gelirleri içinde ki yeri giderek artmaktadır. Russell Reynolds içinde ise küçük bir ekip sadece bu iş ile ilgilenmektedir. Değerlendirmeler yetkinlik bazlı görüşmeler ile yapılmakta ve bu şirketin yakın gelecekteki hedefi toplam gelirler içerisinde değerlendirme uygulamalarının payını %10-15 lere çıkartmaktır. Aynı şekilde Spencer Stuart bu sürece yetenek yönetimi adını vermekte ve içeriğini de kariyer

³⁵ Jonas Ridderstrale, Marc Wilcox, **Şirketi Yeniden Güçlendirmek: Enerji Yenileyici Liderler Nasıl Değişim Yaratıyor**, çev. Mutlu Dinçer (İstanbul: Mess Yayınları, 2008) , 252.

planlaması için değerlendirme uygulamaları olarak belirlemektedir. Şirketlerdeki en üst düzey yöneticilerin değerlendirmesinin yapıldığı uygulama ile İnsan Kaynakları departmanına yüksek potansiyelli çalışanlarını keşfedilme ve onlar için doğru planlama yapabilme imkânı tanınmaktadır.

3.2.2. Yönetim Gözden Geçirme

Yönetim gözden geçirme süreci interaktif bir süreçtir. Yönetim kademesinde ki herkesin katıldığı ve özel mülakatlar aracılığıyla bu kademe ki grup dinamiklerinin belirlenmesinde ve bu grubun nasıl daha efektif bir şekilde çalışacağına tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Bu uygulamada kuruluşun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen işin gerektirdiği yetkinlikler ve çalışanın mevcut yetkinlikleri karşılaştırılır, kariyer haritaları ve yedekleme planları doğrultusunda aradaki farkların kapatılması için profesyonel gelişim ihtiyaçları tespit edilir.³⁶ Bu alanda Spencer Stuart ilk girişimde bulunan beyin avcısı şirkettir ve aktivitelerine Birleşik Krallıkta başlamıştır. Onu sırasıyla Egon Zehnder, Heidrick&Struggles, Korn/Ferry, Whitehead Mann ve bazı butik şirketler izlemiştir.

2000'li yıllarda ki krizden beri yönetim kademesinin üstünde performanslarını arttırmaları için ciddi bir baskı oluşmuştur. Dolayısıyla yönetim gözden geçirme aktiviteleri Amerika'da ve Birleşik Krallıkta giderek daha büyük bir iş haline gelmiştir ve gelecekte daha da büyüyeceği düşünülmektedir.

3.2.3. Yönetim Koçluğu

Profesyonel koçluk, kısaca şirket dışından uzman bir koçun birebir çalışma ile yönetici ve yönetici adaylarında var olan becerileri geliştirme, yeni becerileri kazandırarak geleceğe hazırlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel koç ile birebir çalışma yatırımının getirisi yönetim kademesinde daha yüksek olmaktadır. Bir yöneticinin yönetim veya iletişim becerisindeki pozitif bir değişikliğin şirkete etkisi alt seviyedeki bir çalışandan çok daha fazladır.³⁷ Bu nedenle yönetim seviyesi için koçluk Dünya'da ve Türkiye'de son yıllarda hızla popüler hale bir kavram haline gelmiştir. Kişisel koçlar, koçluk yaptıkları kişilere kendilerini tanıma, yeteneklerini keşfetme ve onlara yol göstererek kişisel farkındalık oluşturup yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirebilme imkânı sağlamaktadır. Koçluk, kişisel olabildiği gibi gruplara da koçluk yapılabilmektedir. Genellikle yükselme

³⁶ Ümit Öztürk, **Perfomans Yönetimi**, 2. bs., (İstanbul: Alfa Yayınları, 2010) , 218 - 219.

³⁷ Alan Dumas, Michael Frisch, " Profesyonel Koçluk: 'Sorunu Çöz' Koçluğudur" , **HR Dergi**, s.9 (2009) : 40.

potansiyeli olan veya üst kademe yöneticilere bir terfinin ardından kişilere koçluk verilmektedir. Bir liderin içinde yer aldığı ortama uyum sağlayarak geçiş sürecini en hızlı şekilde tamamlamasını ve bu esnada ihtiyacı olan stratejileri en doğru şekilde belirleyerek, daha hızlı aksiyon alması için desteğe ihtiyacı bulunmaktadır.³⁸ Bu nedenle kişiler yeni bir firmaya geçtiğinde veya yeni bir pozisyona atıldığında, ya da bir birleşmeden sonra yeni oluşan şirketin dinamiklerine uyum sağlayabilmek için kişisel koçluk imkânı tanınmaktadır.

Koçlar psikolog ya da psikiyatristlerden olabildiği gibi İnsan Kaynakları veya farklı fonksiyonlarda iş tecrübesi olan kişilerde özel eğitimler olarak koç olabilmektedir.

Koçluk 1980'li yıllarda Amerika'da başlamış ve oradan diğer kıtalara hızla yayılmıştır. Günümüzde birçok farklı küresel şirket koçluk hizmeti vermektedir. Beyin avcısı şirketler bu alanda güçlü farklı şirketlerle ortaklık yapabildiği gibi, örneğin Whitehead Mann's ile The Change Partnership'in yaptığı ortaklık, butik olarak bu işi yapan şirketleri satın alarakta; örneğin; Korn/Ferry'nin Marti Smye şirketini satın alması, müşterilerine koçluk hizmeti verebilmektedir. Koçluk alanında lider şirket ise 1993 yılında İngiltere'de kurulan The Change Partnership şirkettir. Şirket 106 koçu ile Amerika ve İngiltere pazarının lideri konumundadır.

Beyin avcısı şirketlerden Whitehead Mann, Heidrick & Struggles ve Korn/Ferry müşterilerine koçluk hizmeti verirken Egon Zehnder, Russell Reynolds ve Spencer Stuart bu hizmeti vermeyi tercih etmemektedir.

3.2.4. Dönemsel Yönetim Hizmeti

Heidrick & Struggles'dan Tim Hammett'a göre dönemsel yönetim hizmeti en hızlı büyüyen danışmanlık hizmetidir. Günümüzde şirketlerin en büyük problemlerinden biri de yönetim kademesinde yer alan çalışanlarının sağlık, ailevi vb. nedenlerle kısa veya uzun süren periyotlarda işlerinden ayrı kalmalarıdır. Bu durumda özellikle 6 ayı geçen süreler için şirketler dönemsel yönetici ihtiyacı duyabilmektedir. Ancak aradıkları özelliklerdeki kişilerin kısa süreli bir işe sıcak bakmaları çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşte beyin avcısı şirketlerde bu sorunun üzerine gidip veritabanlarında böyle durumlarda müşterilerinin ihtiyacını karşılayacak kişiler için özel bir yer ayırmaktadır. Aktif bir iş yaşamından sonra emekliye ayrılmış ya da kendisini uzun süreli

³⁸ Laurie Ruettiman, " Yöneticiler İçin Terfi Etmek; Hayal ile Endişenin Buluştuğu Nokta" , **HR Dergi**, s.11 (2010): 13.

olarak bir şirkete bağlamak istemeyen profesyoneller de bu tip durumlarda kısa süreli projeleri kabul ederek sektörden uzaklaşmama imkanı edinmektedir. Heidrick&Struggles ve Boyden müşterilerine bu hizmeti veren beyin avcısı şirketler arasındadır.³⁹

³⁹ Jenn, **age**, 49.

4. BEYİN AVCILIĞININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDEKİ YERİ VE ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Beyin avcılığının insan kaynakları yönetimindeki yeri ve önemine ilişkin yapılan araştırmada;

- Beyin avcılığı kavramının tanımının incelenmesi,
- Türkiye'deki beyin avcılarının çalışma prensipleri ve yöntemlerinin incelenmesi,
- Adaylarla ilgili sürecin incelenmesi ve uygun adayın belirlenmesi,
- Sektörün geleceği ile ilgili görüşlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde zorlu bir rekabete sahne olan iş dünyasında, en doğru ve en kaliteli insan kaynaklarına zamanında ulaşmak şirketler açısından çok büyük bir önem kazanmıştır. Fark yaratmak ve rekabette öne geçmek isteyen bir şirketin entelektüel sermayesinin ve insan kaynağının gücü giderek daha kritik bir hale gelmiştir. Bu nedenle şirketlerin insan kaynağı içinde kurumu yönlendiren, stratejileri çizen ve hedeflere doğru ilerlemeyi sağlayan üst düzey yöneticilerin çok büyük önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetenek, bilgi ve deneyime sahip olmaları kritiktir. Ancak bu nitelikteki insan gücünün piyasadaki büyümeye paralel olarak artmaması şirketlerin doğru tepe yöneticiyi bulmakta zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu noktada şirketler, bahsedilen niteliklerde bir yöneticiye ihtiyacı olduğunda son yıllarda giderek artan bir oranda beyin avcıları ile çalışmaya başladılar.

Yapılan literatür araştırmasında iş dünyasında son dönemde oldukça fazla ilgi gören ve uzmanlıklarına sıkça başvuru alan beyin avcıları ve beyin avcılarının çalışma yöntemleri hakkında yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın sonucunda Türkiye'de beyin avcılarının çalışma alanları ve uygulama prensipleri hakkında elde edilecek bilgilerin ve Türk beyin avcıları ile yapılan mülakatlar sonrasında elde edilen

verilerin gelecekte bu kişilerle birlikte çalışmak isteyen şirketler ve adaylar için kılavuz niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Yalnızca Türkiye'de yaşayan beyin avcılarının çalışma alanları, çalışma yöntemleri ve adaylarla yaşadıkları sürecin detayları araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya dahil olan kişiler İstanbul ilinde yaşayan beyin avcıları ile sınırlıdır. Çeşitli nedenlerle mülakat yapmayı kabul etmeyen kişiler araştırmanın örneklem sınırını belirlemiştir.

Araştırma sonuçlarının 3 ay içerisinde ortaya çıkarılması zorunluluğundan dolayı araştırmacı tarafından beyin avcılarının tamamına ulaşmak mümkün olamamıştır. Araştırma için belirlenen süre içerisinde ulaşılabilen kişilerden toplanan sonuçlar araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Veri toplama aracı olan mülakat uygulamasındaki sorulara, mülakat yapılan bireylerin hiç bir etki altında kalmadan, samimi ve dürüst cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formunun araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

4.4. Araştırmanın Türü

Yapılan araştırma kalitatif nitelikte bir doğrudan araştırmadır. Kalitatif araştırma, araştırmacıların araştırılacak konu ya da konuları doğal ortamda incelemeleri, araştırılan insanların getirmiş oldukları anlamlar açısından olguyu anlamlaştırma ve yorumlama çabası içerisinde oldukları araştırma yöntemidir.⁴⁰

4.5. Araştırmanın Yöntemi

4.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de üst düzey yönetim pozisyonları (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Direktör pozisyonları) için çalışan beyin avcılarını oluşturmaktadır.

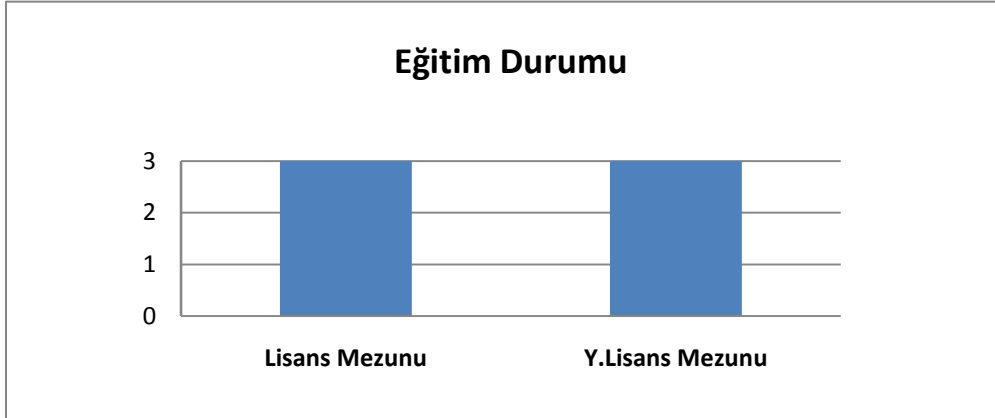
⁴⁰ Durmuş Ekiz, " Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay" , http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_4/415-439.pdf [19.04.2011].

Örneklem kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan 6 kişiden oluşmaktadır.

Kartopu örnekleme; araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek adayları saptayıp 'bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir' sorusunu sorarak ulaştığı örnekleme türüdür. Süreç ilerledikçe elde edilen isimler bir kartopu gibi büyüyerek devam etmektedir.⁴¹

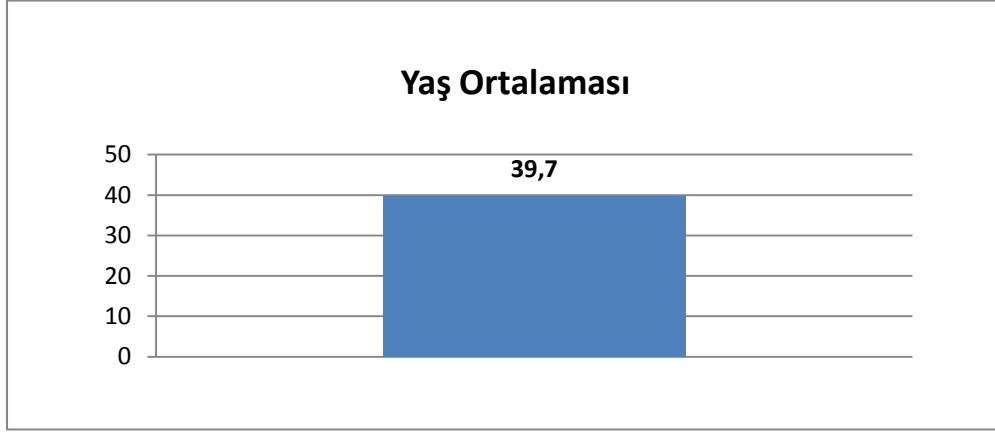
Örneklem grubunu; My Executive şirketi sahibi Müge Yalçın, Korn / Ferry International şirketi Türkiye ofisi danışmanı Deniz Ergene, Heidrick & Struggless şirketi Türkiye ofisi danışmanı Hande Güngör, Egon Zehnder Türkiye Genel Müdürü Murat Yeşildere, Amrop International şirketi Türkiye ofisi danışmanı Tuğba Yaşar ve Transearch şirketi Türkiye ofisi yönetici ortağı Haluk Aykul oluşturmaktadır. Bu kişiler beyin avcılığı konusunda uzman olmaları ve üst düzey yönetim pozisyonları için çalışmaları nedeniyle seçilmiştir. Kişilerin eğitim durumları lisans ve yüksek lisans olarak değişmektedir. Örnekleme dahil olan kişilerin 3'ü lisans mezunuyken, diğer 3 kişi yüksek lisans mezunudur.

Tablo 4: Örneklem Grubunun Eğitim Durumları



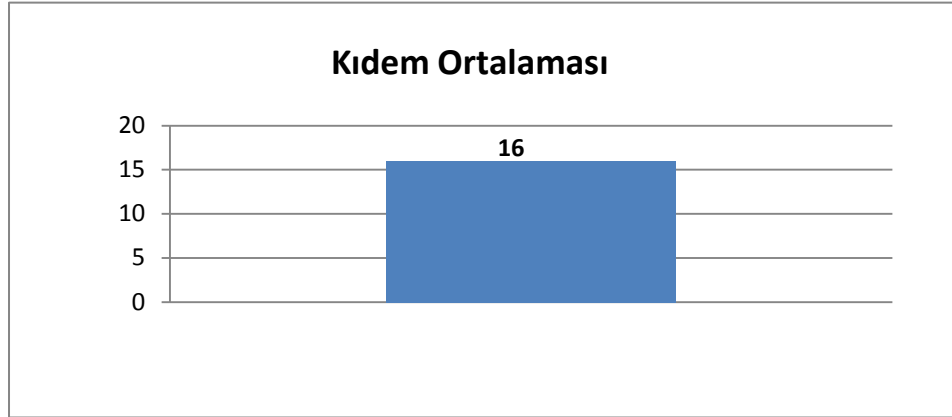
⁴¹ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 36.

Tablo 5: Örneklem Grubunun Yaş Ortalaması



Örnekleme oluşturan kişilerin yaş ortalaması 39,7 dir.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Kıdem Ortalaması



Mülakat yapılan kişilerin ortalama iş tecrübesi 16 yıldır. Bazı beyin avcıları piyasada çeşitli şirketlerde çeşitli fonksiyonlarda iş tecrübesi edinirken bazıları sadece danışmanlık firmalarında çalışmıştır.

4.5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme formu yaklaşımı benimsemiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi; mülakat sorularının genel çerçevesinin önceden belirlendiği, mülakat ilerledikçe özgül soruların ortaya çıktığı mülakat yöntemidir.⁴²

4.6. Bulgular ve Yorumlar

4.6.1. Beyin Avcılığı Kavramının Tanımı İle İlgili Bulgular

Yapılan araştırmada, Türk beyin avcılarının, en fazla yaptıkları işin tanımı ile ilgili farklı görüşlere sahip oldukları saptanmıştır. Bazı beyin avcıları yaptıkları işi ‘executive search’ (üst düzey yönetici arayışı) olarak tanımlarken bazıları üst düzey pozisyonlar için beyin avcılığı olarak tanımlamıştır. Buradaki görüş farklılıklarının temelinde Türkiye’de her pozisyon için çalışan ve yaptıkları işin tanımı seçme & yerleştirme danışmanlığı olan kişilerinde kendilerini beyin avcısı olarak tanımlamaları yatmaktadır. Bu durumda gerçek beyin avcılarının yani üst düzey pozisyonlar için çalışan kişilerin yaptıkları işi diğerlerinden ayırabilmek adına kavramı farklı şekillerde açıkladıkları gözlemlenmiştir.

Beyin avcılarının bazıları kavramı üst düzey yönetici pozisyonları için oyuncuları belirleyip onları şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda uygun pozisyonlara yerleştirmek olarak tanımlarken bazıları yetenek avcılığı olarak nitelemektedir. Bazıları ise gerçekten yetkinlik geliştirmiş daha da önemlisi gelişime açık, vizyonu belirleyebilecek kişileri bulma, belirleme, takip etme işi olarak kavramı tanımlamaktadır.

Yapılan mülakatlarda Türk beyin avcılarının, Dünya’da yapılan beyin avcılığı ile kendilerinin yaptıkları iş arasındaki temel farkları şirketlerin ve adayların yaklaşımlarındaki farklılıklar ile açıkladıkları tespit edilmiştir. Onlara göre, dünyada şirketler beyin avcılarından aldıkları hizmetin önemini fazlasıyla anlamışken Türkiye’deki çoğu şirket hala yaptıkları işin kritikliğini idrak edebilmiş değildir. Aynı şekilde diğer ülkelerdeki adaylarında beyin avcıları ile görüşmeyi yadırgamadıklarını ancak Türk adayların onlarla görüşmekten hala çekindiklerini düşünmektedirler. Bunun en önemli nedenini ise adayların kendi çalıştıkları şirketin onları denemek için arattırdıklarını düşünmeleri olarak açıklamaktalar. Mülakat yapılan kişilere göre; Türkiye’de ki şirketleri ‘tanrı’ gibi yöneten patronlar bulunmaktadır. Onlar beyin avcılarının verdiği hizmeti çok pahalı bulup şirketlerindeki açık pozisyonlara eş, dost, akraba aracılığı ile ulaştıkları kişileri atamayı tercih etmektedir. Ancak bu noktada beyin avcılarının verdiği hizmetin çok farklı olduğunu bir kez daha belirtmekte fayda

⁴² Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6.bs., (İstanbul: Seçkin Yayınları, 2008), 125.

bulunmaktadır. Beyin avcılarını global uygulamalara uygun olarak çalışan ve bunun karşılığında da pahalı bir hizmet sunan şirketlerdir. Danışmanlar hem piyasa haritası çıkarıp rakipleri hakkında ki verileri müşterileriyle paylaşırken hem de sektörün gittiği yönü, gelecekte nasıl bir yöneticiye ihtiyaçları olduğu konularında müşterilerini yönlendirmektedir. Dolayısıyla süreç boyunca verdikleri hizmetin belli bir bedeli bulunmaktadır.

Mülakat yapılan beyin avcılarına göre; Dünya'da beyin avcılığı daha yaygın ve bilindik bir kavramdır. Örneğin; Londra'da butik çalışan, tek bir alanda uzmanlaşan beyin avcıları bulunmaktadır. Bazı beyin avcılarını sadece bankacılıkta türev ürünlerle ilgili çalışmakta ve bu kişiler bu alanda derinlemesine uzmanlaşmaktadır. Dolayısıyla şirketler böyle bir pozisyon için ihtiyacı doğduğunda doğru adresin hangi şirket ve hangi danışman olduğunu kolaylıkla tespit edebilmektedir. Bu da beyin avcılığında uzmanlığı geliştiren bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de ise beyin avcılarını Generalist gibi (pozisyon farkı gözetmeksizin) çalışmaktadır. Herkes her pozisyon için çalıştığından dolayı belli pozisyonlarda uzmanlaşan beyin avcılarını ülkemizde nadir olarak görülmektedir.

Türkiye'de gerçekten beyin avcılığı yapılıp yapılmadığı konusunda Türk beyin avcılarının farklı fikirlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ancak genel görüş Egon Zehnder, Korn/Ferry ve Heidrick & Struggless şirketlerinin dünyadaki beyin avcısı şirketlerle paralel uygulamalara sahip olduğu yönündedir. Beyin avcılarına göre; Türkiye'de genellikle yabancı şirketlerin ofisleri ve isimleri ile beyin avcılığı yapılmaktadır. Lokal olarak beyin avcılığı yapan şirket sayısı çok azdır. Lokal birçok şirket kendisini beyin avcısı olarak nitelerken sektördeki genel görüşün bu yönde olmadığı tespit edilmiştir.

4.6.2. Beyin Avcılarının Çalışma Prensipleri ve Yöntemleri İle İlgili Bulgular

Türk beyin avcılarına göre; yurtdışında adaylara daha az kişisel soru sorulmaktadır. Türkiye'de ise adaylara aileleri de dahil olmak üzere çok daha fazla kişisel soru sorulmaktadır. Diğer bir önemli ayrıntıda Türkiye'de beyin avcılarını adaylar kendileri beyan etmedikçe cep telefonlarından onları aramamakta olup iletişim için yalnızca iş telefonlarını tercih etmeleridir. Aynı şekilde ev telefonlarından aramak için de adaylardan izin almaktalar.

Mülakatlarda Türkiye'de beyin avcılarını generalist gibi çalıştığı için tüm sektörlerle hakim olmaya çalıştığı görülmüştür. Bir müşteri şirket beyin avcılarını ile çalışmak istediği zaman

beyin avcılarını şirketin bulunduğu sektörde ki tüm rakipleri taramakta, rakiplerin maaş skalaları, çalışanlarını rakiplerine kaptırmamak için nelere ihtiyaçları olduğu vb. konularda tam danışmanlık vermekte olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda bilgilerini güncel tutabilmek adına da sürekli bilgi güncellemesi yapmaktalar.

Mülakatlarda beyin avcılarını ile çalışma sıklığının Türkiye'de belli sektörlerde daha fazla olduğu görülmüştür. Türkiye'de genellikle çokuluslu şirketler beyin avcılarını ile çalışmayı tercih etmektedir. Beyin avcılarını ile çalışmanın 2000'li yıllara kadar üretim ve endüstri alanlarında hiç yaygın olmadığı ancak son yıllarda özellikle endüstriyel sektörlerde artan bir oranda çalışıldığı tespit edilmiştir. Bankacılık sektöründe ise birleşmelerle birlikte işbirlikleri yaygınlaşmıştır. Ancak halen tepe yönetimi atamalarının %50'sinin azında beyin avcılarını ile çalışıldığı düşünülmektedir. Egon Zehnder şirketi Türkiye Genel Müdürü Murat Yeşildere'nin verdiği bilgiye göre; Türkiye'de tüm seviyeler için işe alım kararlarının şirketlerde ki icraatı konusunda yapılan bir anket bulunmaktadır. Bu ankete göre Türkiye'de yapılan işe alımların %70 i eş – dost - akraba tavsiyesiyle, %20 si internet siteleri ve gazete ilanları aracılığıyla, %10'u da diğer yöntemlerle yapılmaktadır. İşte beyin avcılarını bu diğer %10 luk dilimin içinde yer almaktadır.

Beyin avcısı şirketlerin müşteri portföyleri ile ilgili yapılan değerlendirmede en sık uluslar arası şirketler ile çalıştıkları tespit edilmiştir. Az sayıdaki Türk müşterileri arasında da kurumsal şirketler ve holding şirketleri olduğunu, aynı zamanda kurumsallaşma ve büyüme yolundaki bazı küçük şirketlerinde onlarla çalışmak için başvurduklarını belirtmişlerdir. Yurtdışına açılan ya da yurtdışı firmalardan birleşme - satın alma için teklif alan şirketler de beyin avcılarınına ulaşip danışmanlık alabilmektedir.

Mülakatlarda beyin avcılığının yapılış biçiminde de kişilere ve şirketlere özel uygulamalar olduğu görülmüştür. Ancak genel süreç şu şekilde özetlenebilmektedir; Beyin avcılığı hizmetlerinde danışmanların çıkış noktası müşterileri olan şirketin ihtiyaçları ve istekleridir. Öncelikle, yönetici talebi olan müşteriler ile işin tanımı ve aranılan tecrübe, nitelik ve yetkinlikleri detaylı olarak görüşmektedirler.

İkinci aşamada beyin avcılarını aday araştırmalarına başlamaktadır. Bilgi bankalarından uygun olabilecek adaylar araştırılıp, piyasada benzer görevleri yapan yöneticiler belirlenmektedir. Daha sonraki aşamada ideal yöneticinin profiline uygun adaylarla mülakatlar gerçekleştirilmektedir. Bu mülakatlarda adaylar hakkında detaylı bilgi edinildiği gibi adaylara da şirket, pozisyon ve sorumluluklar ile ilgili bilgi verilmektedir.

Aranan pozisyonun tanımına göre farklılık göstermekle birlikte aday belirleme süreci genellikle 3-4 hafta arasında tamamlanmaktadır. Bu süreç sonunda en uygun adaylardan oluşan kısa listeyi ve adayların iş tecrübeleri ve yetkinliklerinin detaylandırıldığı aday değerlendirme raporlarını müşteri şirketlerle paylaşmaktadırlar.

Müşterileri olan şirket ile potansiyel yönetici adayları arasında birbirlerini tanımaları ve değerlendirmeleri amacıyla bir dizi mülakatı yine beyin avcıları organize etmektedir. Tüm bu mülakatlar sonunda şirket işe almaya karar verdiği adaya iş teklifinde bulunmaktadır. İş teklifinden önce müşteri şirketin tercihi doğrultusunda, en uygun adayla ilgili referans kontrollerini de beyin avcıları tarafından yapılmaktadır.

Adaylarla yapılan mülakatlarda adaylar kendilerini ve iş tecrübelerini anlatırken beyin avcıları da yaşananlardan ve edinilmiş tecrübelerden, adayın hem teknik hem de yönetsel yetkinliklerini belirlemeye çalışmaktadır.

Bu görüşmelerde beyin avcıları teknik yetkinlikler ile iş ya da okul sırasında edinilen uzmanlıkları ve bu uzmanlıkların düzeyini öğrenmeyi hedeflemektedir. Yönetsel yetkinlikleri belirlerken ise belli durumlar karşısındaki davranışlarından ve kararlarından yola çıkarak kişilerin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmektedir.

Bu süreçte her adaya sorulan sorular farklılık göstermekte olup aranan yönetici profiline göre bu soruların içeriği de değişiklik göstermektedir. Sorular aranılan aday profilinden yola çıkılarak görüşülen kişinin bu profil ile ne kadar uyduğunu belirlemek ve o işe en uygun adayı belirleyebilmek için her adaya özel olarak tasarlanmaktadır. Ayrıca aday yöneticinin tecrübelerine göre de beyin avcıları mülakat sırasında farklı sorular oluşturulmaktadır.

Üst düzey yönetici pozisyonları söz konusu olduğunda kişilerin liderlik yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Liderlik yetkinlikleri olarak vizyon sahibi olmak, girişimci olabilmek, müşteri odaklılık, kendisinin ve ekibinin performansını yönetmek ve gelişimini sağlayabilmek, değişim yönetimi, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk alabilmek yetkinlikleri genellikle beyin avcıları tarafından değerlendirilmektedir. Bu yetkinliklerle birlikte yöneticilerin iş tecrübeleri de önem arz etmektedir.

Diğer taraftan sektör ya da fonksiyona bağlı olarak bazı yetkinliklerin daha fazla ön plana çıkması gereken pozisyonlarda bulunmaktadır. Örneğin; CFO adayından beklenen yetkinliklerle, Satış direktöründen beklenen yetkinlikler arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Türkiye’de üst düzey pozisyonlarda çalışan tepe yöneticilerin seçim sürecinde ölçme ve değerlendirme araçlarının kullanılmasını pek tercih etmedikleri gözlemlenmiştir. Mülakat yapılan beyin avcılarının bazıları bu araçlardan elde edilen sonuçların doğruluğuna inanmazken bazıları da şirketin isteğine bağlı olarak bu tarz araçları kullandıklarını belirtmiştir. Beyin avcısı şirketlerin bir kısmında ise bu tip araçlar değerlendirme sürecinin önemli bir parçasıdır. Yapılan görüşmelerde beyin avcılarının çoğunun dönem dönem müşterilerinin isteği doğrultusunda kişilik envanteri kullandıkları gözlemlenmiştir. Ancak bazı beyin avcıları adaylarla çok uzun görüşmeler yaptıkları için geçmiş deneyimleri ve yetkinliklerini detaylı inceleme şansı bulduklarını ve geçmiş iş tecrübelerinin detaylarını anlattırarak kişilerin yetkinliklerini ölçümlemeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Diğer yandan Korn/Ferry gibi dünya çapındaki bir beyin avcısı şirketin on-line değerlendirme merkezi uygulaması yaparak adaylarını çeşitli araçlar yardımıyla incelediği görülmüştür. Korn/Ferry'nin sisteminde adaylara bir link gönderilmekte ve adaylar istedikleri zaman istedikleri yerden bu linki doldurabilmektedir. Uygulamada 22 liderlik tipi üzerinden çalışılmakta ve envanter sonunda bu 22 liderlik tipinin değerlendirilmesinin yer aldığı bir rapor oluşturulmaktadır. Korn/Ferry'nin bu uygulamasının MIT, Harvard gibi üniversitelerde ders konusu olarak okutulan bir sistem olduğu belirtilmiştir.

Bazı beyin avcısı şirketler ise üst düzey yönetici seçiminde değilse de yönetim kademesi yetkinliklerini gözden geçirmek için bu tip araçlar kullanmaktadır. Örneğin Heidrick & Struggles şirketinde leadership advisor (liderlik danışmanlığı) uygulamasında assesment center (değerlendirme merkezi) yapılarak çeşitli metrik ölçümler kullanılmaktadır. 10 saat süren bir uygulamada adayların 22 yetkinliği üzerinden rapor yazılmaktadır. Adayların bu 10 saatin sonrasında management reach group ile bağlantıya geçip on-line testler yapması da istenilmektedir. Tüm bu uygulamalar sonrasında oluşturulan raporlar kişi hakkında çok uzun ve detaylı incelemeler içermektedir.

Türk beyin avcıları aday görüşmelerini genellikle kendi ofislerinde yapmayı tercih etmektedir. Ancak ihtiyaca göre farklı lokasyonlarda da görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir. Beyin avcılarının adayın ofisinde görüşme yapmaları ise çok nadir görülen bir durumdur. Ancak adaylarla genellikle öğle ve akşam yemekleri yediklerini de belirtmişlerdir. Görüşmelerin beklentilerin yönetimi olduğunu düşündükleri için ve kısa liste görüşmelerini kontrol altında tutabilmek adına müşterilerinin de beyin avcılarının

ofislerinde aday görüşmelerini yapmalarını istedikleri görülmüştür. Beyin avcıları arasında olsa otellerde veya şehir dışı toplantı salonlarında görüşmelerde yapabilmektedirler.

Mülakatlarda beyin avcılarının etik kurallar arasında en çok gizliliğe önem verdikleri gözlemlenmiştir. Gizliliğe çift taraflı önem veren beyin avcıları adaylar istemediği sürece bilgilerini şirketlerle paylaşmadıklarını aynı şekilde şirketler izin vermedikçe de şirket bilgilerini adaylara vermediklerini söylemişlerdir. Ayrıca kendilerinin çalıştığı bir pozisyonu başka herhangi bir şirketin çalışmasını istemedikleri, müşterileriyle karşılıklı güvene çok fazla önem verdikleri saptanmıştır.

Beyin avcılarının diğer bir önemli çalışma prensibinin de bir pozisyona yerleştirdikleri adaya o şirkette çalıştığı müddetçe bir daha iş teklifi götürmemeleri olduğu tespit edilmiştir. Aday o şirketten ayrıldıktan sonra dahi iş teklifi götürmenin sakıncalı olacağını düşünmekle birlikte genel işleyiş adayın o şirketten ayrılmasının üzerinden bir süre geçtikten sonra tekrar teklif götürülmesi yönündedir. Ayrıca beyin avcıları genellikle adayı yerleştirdikleri bölümdeki çalışanlara da 1 yıl süresince herhangi bir iş teklifi götürmemektedir.

4.6.3. Potansiyel Adaylara Ulaşma Yöntemleri İle İlgili Bulgular

Türk beyin avcılarının hepsi aday veritabanı kullanmaktadır. Bu veritabanları lokal olabildiği gibi global beyin avcısı şirketlerin tek bir küresel veritabanı üzerinden çalıştığı da görülmüştür. Genellikle sistematik veritabanı güncellemesi yapan beyin avcıları adaylar hakkındaki tüm bilgi ve değerlendirmeleri bu veritabanları aracılığı ile takip etmektedir. Aynı zamanda beyin avcısı şirketlerin internet sitelerinde adayların CV yükleyebileceği alanlarda bulunmaktadır. Adaylar bu alanlara bilgilerini girerek beyin avcılarının bilgilerini görmesini sağlayabilmektedir.

Yapılan mülakatlarda beyin avcılarının çalışmalarında kullandıkları veritabanlarında çok CV olmasının müşteri şirketler için önemli bir kriter olduğu görülmüştür. Türkiye'de şirketlerin beyin avcıları ile çalışmasındaki temel nedenin; adaylarla görüşülmesi, referans kontrollerinin yapılması ve adaylara süreç hakkında ve görüşmeler hakkında düzenli geribildirimlerde bulunulması olarak gösterildiği saptanmıştır. Bazı şirketlerde gizliliğe önem verdikleri için ya da o adaya kendilerinin ulaşmalarının ve reddedilmelerinin muhtemel olduğunu düşündükleri için beyin avcılarına başvurabilmektedir. Geniş bir aday portföylerinin olması, süreçte ne kadar şirketleri

temsil etseler de adayları da bilgilendirip düzenli gelişmeleri onlarla paylaşmaları nedeniyle şirketler beyin avcılarını ile çalışmayı tercih etmektedir.

Son yıllarda oldukça fazla kişi tarafından takip edilen sosyal paylaşım sitelerinden artan bir oranda yararlanan beyin avcılarını gelecek yıllarda da adaylara sosyal medya aracılığı ile ulaşmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir. Özellikle LinkedIn ve Zing gibi sitelerin bu yönde en fazla başvurulmuş siteler olarak öne çıktığı saptanmıştır. Referans ile gelen adaylar ve daha önceki projelerde birlikte çalıştıkları kişilerin tanıdıkları, tavsiye ettikleri kişilerde beyin avcılarını için önemli bir aday kaynağı oluşturmaktadır. Aynı şekilde mümkün olan her yerde potansiyel adayları ile tanışmayı amaçlayan beyin avcılarını, adaylarla ilişkilerini uzun soluklu bir şekilde yürütmeye çalışmaktadır. Beyin avcılarının potansiyel adayları ile düzenli aralıklarla iletişim kurmaya ve son durumları hakkında bilgi almaya da oldukça fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Beyin avcılarını potansiyel adayları ile çeşitli organizasyonlarda bir araya gelerek devamlı kontak halinde kalmaya çalışmaktadırlar. Örneğin Heidrick & Struggless şirketi her ay farklı bir sektör için kahvaltılı organizasyonu düzenleyerek o sektörün önde gelen kişilerini bir araya getirmektedir. Sektörün önde gelen kişilerinden biri de bu toplantılarda sektörün durumu, geleceği vb. hakkında ki görüşleri ile katılımcıları bilgilendirmektedir. Böylece beyin avcısını şirket potansiyel adayları ile devamlı ilişki halinde kalırken adaylarda sektördeki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

4.6.4. Uygun Adayı Belirleme ve Teklif Aşamaları İle İlgili Bulgular

Bir şirket beyin avcısını şirkete başvurduğu zaman beyin avcılarının çoğunun çalışmaya öncelikle arayışında oldukları pozisyon için pazar haritasını çıkararak ve hangi şirkette kimlerin bu pozisyonda çalıştığını detaylı bir şekilde irdelerek başladıklarını belirtmiştik. Ancak beyin avcılarını bazı pozisyonlarda o sektör Türkiye'de yeni geliştiği için yetişmiş aday bulmakta sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu tarz durumlarda beyin avcılarını diğer sektörlerle bakıp aranılan sektörde çalışabilecek potansiyel adayları belirlemeye çalışmaktadır. Örneğin perakende sektörü için bir aday aranıyorsa ve o sektörde uygun bir aday bulunamıyorsa sektörün dinamiklerine uygun hızlı tüketim malları sektöründen adayları da taramaktadırlar.

Beyin avcılarını üzerinde çalıştıkları her pozisyon için öncelikle uzun liste sonrasında da kısa liste oluşturmaktadır. Şirketler için uygun adayı belirlerken öncelikle şirketlerin ihtiyacını çok iyi anlamaya çalıştıkları ve bu doğrultuda arayışlarını yapılandıkları

tespit edilmiştir. Bu noktanın önemini ise ihtiyacı yanlış saptamanın projeyi yanlış yapılandırmaya neden olacağı ile açıkladıkları görülmüştür. Beyin avcılarına göre şirket - aday eşleşmesi yaparken müşterisi olan firmanın öncelikleri çok önemlidir. Eğer firma adayın mutlaka bir konuda tecrübeli olmasını istiyorsa beyin avcıları öncelikle adayların o konudaki bilgi seviyesini araştırmaktadır. Ayrıca teknik kriterler varsa onları da incelemektedirler. Kişi aranılan bu özellikleri karşılıyorsa liderlik özellikleri incelenmektedir. Müşteri şirketin beyin avcılarından beklediği profil bu noktada çok önemlidir, bu nedenle adaylarla ilgili ön referans kontrolleri yapılırken bu beklentilerde kontrol edilmektedir. Kişinin hakkında söylenenler olumlu ise ve pozisyonun beklediği kriterleri karşılıyorsa beyin avcıları bu kişileri kısa listelerine dahil etmektedir. Tüm bu çalışmaları yaptıktan sonra şirketlere gönderilen kısa liste de genellikle tam ihtiyacı karşılayan kişilerden oluşmaktadır. Mülakatlar projeler sonunda müşterilerin genellikle bu kısa listede yer alan kişiler ile anlaşma yaptıkları görülmüştür. Bu başarıyı, beyin avcılarının hemen hepsinin iş dünyası ve dinamikleri konusunda engin bilgiye sahip olmaları, sektörlerdeki ve şirketlerdeki değişiklikleri an be an takip etmeleri ve bu doğrultuda doğru ihtiyaç saptaması yapmaları ile açıklayabiliriz.

Yapılan mülakatlarda şirketlerin genellikle ihtiyacı olunan pozisyon için ücret aralığını beyin avcılarına gelmeden önce belirledikleri belirtilmiştir. Ücret aralığında bir problem varsa, aranılan profilin beklentisi doğrultusunda beyin avcıları şirketlere ücret konusunda yönlendirme yapabilmektedir. Beyin avcıları kabul edilmeyecek bir ücret teklifini adaya yaptırmamaya önem vermektedir. Bu nedenle de genellikle teklif bir formalite olmaktadır. Süreç sonunda yapılan teklifler karşılığında red cevabı alınmasına çok nadir rastlanmaktadır. Hastalık ya da adayın eşinin iş değişikliği gibi durumlarda bu tarz olumsuz durumlar yaşanabilmektedir. Teklifleri ise şirketlerin tercihinine göre beyin avcıları da adaylara iletebilmektedir.

Türkiye'de teklifleri değerlendirirken adayların ilgisini öncelikle büyüyen, gelişen şirketlerin çektiği saptanmıştır. Yeni sektörler, yeni şirketler, yeni yatırımcılar da adaylara cazip gelmektedir. Kurumsallık, güven ve işin girişimcilik boyutu da önemlidir. Ayrıca direkt bağlı olarak çalışılacak kişi adaylar için önem arz etmektedir.

Türk tepe yöneticilerinin farklı iş fırsatlarını değerlendirirken ücret paketinde en çok şirket arabasına önem verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin hemen hepsinin şirket arabasının markasına ve modeline önem verdiği bunun yanında baz maaş ve unvan konusunda da önemli beklentiler içinde oldukları görülmüştür. Ayrıca uzun yıllardır

çalıştıkları şirketlerden ayrılan yöneticilerin transfer ücreti beklentisinin de olduğu saptanmıştır. Genellikle adaylara teklifi değerlendirmesi için 3 iş günü süre verilmekte olup bu süre en fazla 1 haftaya çıkmaktadır. Beyin avcıları için süreç adayın mevcut işinden istifa ettiği gün bitmektedir. Bu sürede yaklaşık 2,5 - 3 ayı bulmaktadır.

Türkiye’de beyin avcıları genellikle müşterilerine 3 ile 12 ay arasında değişen bir süreç için garanti süresi, eğer aday herhangi bir sebeple işten ayrılırsa yerine başka bir aday temin etme süresi, vermektedir. Performansa bağlı nedenler için verilen garanti süresi, şirketten veya fiziksel bir değişiklikten dolayı yaşanan ayrılıkları da kapsamaktadır. Bazı beyin avcısı şirketler sözleşmeye belirli bir süre sınırlaması koysalar da kıramadığı müşterilerinden böyle bir talep gelmesi durumunda süreyi aşsalar da yardımcı olmaya çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada beyin avcılarının genellikle işe yerleştirdikleri adayların performanslarını takip ettiği görülmüştür. Bu takibi sistematik olarak yapan beyin avcıları olduğu gibi performansı takip etmenin sorumluluk alanları dışında olduğunu düşünen beyin avcıları da bulunmaktadır. Ancak sektördeki genel çalışma prensibinin ilk 1 yıl süresince 3 aylık düzenli aralıklarla performans takibi yapılması yönünde olduğu saptanmıştır. Bazı beyin avcıları her ay mutlaka işe yerleştirdiği kişileri aramaya çalışmakta olup bazıları ise işe yerleştirilen kişileri ilk 3 ay içerisinde ofislerinde ziyaret etmektedir. Beyin avcıları hem aday hem de işverenle düzenli görüşmeler yaparak kişinin işe alışma sürecinde de destek vermektedirler.

Beyin avcılarının çalıştıkları projelerden aldıkları ücretler konusunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çoğunluğun minimum bir proje ücreti olmakla birlikte bazıları sabit ücretle bazıları da pozisyona yerleştirdikleri kişinin yıllık ücret paketi üzerinden çeşitli oranlarla çalıştıkları tespit edilmiştir. Pozisyonun stratejik önemi, şirketteki etki alanı, yönettiği ciro gibi kıstaslar beyin avcılarının projelerden aldıkları ücretin tespitinde önemli rol oynamaktadır. Ödemeler genellikle 3 taksit şeklinde yapılmakta olup ilk iki taksit daha yüksek oranlarda ödenmektedir. Bu şekilde çalışmalarının nedeni ise kısa listeyi paylaştıktan sonra şirketin projeyi iptal edebileceği düşüncesidir. Beyin avcıları; Uluslar arası şirketlerin ne kadar değerli bir iş yapıldığını bildikleri için ücrette problem çıkartmadıklarını ancak Türk firmaların proje ücretlerini fazla bulabildiğini belirtmişlerdir.

Türkiye'de beyin avcılarını tarafından kapatılan birçok tepe yönetim pozisyonu bulunmaktadır. Örneğin; Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv ve Vodafone Türkiye CEO'su Serpil Timuray Korn/Ferry şirketi tarafından, Sabancı Enerji Grubu Başkanı ve Dünya Göz Hastaneleri CFO'su MY Executive şirketi tarafından, ETİ CEO, Levis Genel Müdür, Astrazeneca ve Sandoz şirketleri Genel Müdür pozisyonları Heidrick&Struggless şirketi tarafından, Microsoft Türkiye ülke müdürü ve Canon Türkiye ülke müdürü pozisyonları Egon Zehnder tarafından, Hyundai Türkiye Genel Müdürü ve Ülker Genel Müdürü pozisyonları Amrop Türkiye ofisi tarafından, Volvo Finansal Servisler Genel Müdürü pozisyonu Transearch Türkiye ofisi tarafından doldurulmuştur.

4.6.5. Sektörün Geleceği İle İlgili Bulgular

Mülakat yapılan kişilerin genel görüşünün gelecekte Türkiye'de beyin avcılarını ile çalışma sıklığının artacağı yönünde olduğu gözlemlenmiştir. Türk beyin avcılarını göre; Türkiye'de sektör gelecek yıllarda daha da gelişecek. Çünkü Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de her zaman kaliteli insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Şirketler kendileri için kritik ve kaliteli insan kaynağını ellerinde tutmak için çok fazla çaba harcamaktadır. Gelecekte de bu tarz İnsan Kaynakları'na önem veren şirketlerde çalışan kişileri almak diğer şirketler için daha da zorlaşacaktır. Bu nedenle şirketlerin beyin avcılarını olan ihtiyaçlarının da gün geçtikçe artması beklenmektedir. Bunun yanında tek bir alanda uzmanlaşmış butik çalışan beyin avcısı şirketlerin sayısının artacağı gibi beyin avcılarının verdikleri liderlik değerlendirme hizmetlerinin de yaygınlaşacağı ve sektörün bu yönde bir gelişim göstereceği düşünülmektedir.

5.SONUÇ

Günümüzde zorlu bir rekabete sahne olan iş dünyasında, en doğru ve en kaliteli insan kaynaklarına zamanında ulaşmak, şirketler açısından çok büyük önem kazanmıştır. Fark yaratmak ve rekabette öne geçmek isteyen bir şirketin entelektüel sermayesi ve insan kaynağının gücü giderek daha kritik bir hale gelmiştir. Bu nedenle şirketlerin insan kaynağı içinde kurumu yönlendiren, stratejileri çizen ve hedeflere doğru ilerlemeyi sağlayan üst düzey yöneticilerin çok büyük önemi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetenek, bilgi, vizyon ve deneyime sahip olmaları günümüzde daha da kritik hale gelmiştir. Ancak bu nitelikteki insan gücünün piyasadaki büyümeye paralel olarak artmaması şirketlerin doğru tepe yöneticiyi bulmakta zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu noktada şirketler, bahsedilen niteliklerde bir yöneticiye ihtiyacı ortaya çıktığında son yıllarda giderek artan bir oranda beyin avcıları ile çalışmaya başladılar.

Yapılan araştırmada beyin avcılığı kavramının ayrıntılı incelenmesi ve Türk beyin avcılarıyla mülakat yapılarak çalışma alanları ve uygulama prensiplerinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma niteliksel (kalitatif) veri toplama yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yapılmış olup araştırmanın evrenini İstanbul ilinde yaşayan beyin avcıları oluşturmuştur. Çeşitli nedenlerle mülakat yapmayı kabul etmeyen kişiler araştırmanın örneklem sınırını belirlemiş olup, mülakat yapılan kişi sayısı bu nedenle 6 kişi ile sınırlı kalmıştır.

Araştırma süresince beyin avcılığı konusundaki sınırlı literatür çalışması araştırmada karşılaşılan en büyük kısıt olarak ortaya çıkmıştır. Beyin avcılığı kavramı ve beyin avcılarının çalışma prensiplerinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Bunun yanı sıra, mülakatların altı beyin avcısı ile sınırlı kalması nedeniyle genelleme yapılmasında bu araştırmanın bulgularının yeterli olmayacağı açıktır. Bundan sonra konu ile ilgili çalışacak araştırmacıların, farklı kişilerle konuyu incelemeleri önerilmektedir.

Türk beyin avcıları ile yapılan mülakatlarda beyin avcılığı kavramının tanımı, çalışma prensipleri ve yöntemleri, potansiyel adaylara ulaşma yöntemleri, uygun adayı belirleme ve teklif aşamaları ile sektörün geleceği konularında görüşleri alınmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak beyin avcılığı kavramının tanımı konusunda farklı görüşlerin olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de seçme ve yerleştirme danışmanlığı yapan kişilerinde yaptıkları işi beyin avcılığı olarak tanımlamaları nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonları için; CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Direktör; çalışan kişiler yani gerçek beyin avcılarının kendilerini beyin avcısı yerine üst düzey yönetim danışmanı olarak tanımladığı saptanmıştır.

Türkiye'de yapılan beyin avcılığı uygulamaları ile Dünya'da yapılan uygulamalar arasında bir farklılık olmadığı, farklılıkların müşteri şirketler ve adaylar yönünde olduğu görülmüştür. Yapılan mülakatlarda beyin avcıları Türkiye'de halen şirketlerin kendilerinin yaptıkları işe yeterli önemi vermediklerini belirtmişlerdir. Beyin avcılarında alınan hizmetin şirketin geleceğini şekillendirecek niteliklere sahip tepe yöneticisi adaylarını bulmanın yanında sektörün geleceği, trendler ve elde edilebilecek fırsatlar konusunda da şirketleri yönlendirmek olduğunun müşteri şirketlerce anlaşılması sektörün büyümesi için gereklidir. Ayrıca potansiyel adaylarında beyin avcıları ile çalışmaya aşına olmaları bu noktada önemlidir.

Araştırmada adaylarla yürütülen sürecin yetkinlik bazlı görüşmeler üzerinden yönetildiği, bazı beyin avcılarının ölçme ve değerlendirme sürecinde çeşitli değerlendirme araçları kullandığı bazılarının ise bu araçların kullanılmasını gereksiz gördüğü tespit edilmiştir. Beyin avcılarının genellikle bir proje için çalışmaya sektör haritası yani sektörde bulunan şirketlerinin hepsinin organizasyon şemasını çıkartarak başladığı sonrasında uzun listelerini hazırladıkları, telefon ve yüz yüze görüşmelerin ardından da genellikle 4 veya 5 kişiden oluşan kısa liste adaylarını müşteri şirketlerle paylaştıkları görülmüştür. Şirketler kısa listedeki adaylarla görüştüğten sonra çalışmak istedikleri kişiyi tespit ederek teklif sürecine geçmektedir. Beyin avcıları teklif sürecinde de önemli rol oynayarak iki taraf arasında anlaşma yapılması için danışmanlık yapmaktadır. Yapılan görüşmelerde adayların teklifin değerlendirilmesi aşamasında en çok baz maaş, araba modeli ve markası ile unvan konularında beklenti içinde oldukları saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre artan rekabet ortamı ve globalleşme süreciyle birlikte, Türk şirketlerinin gelecekte beyin avcılarında olan ihtiyacının artacağı

düşünülmektedir. Özellikle liderlik gelişimi üzerine yaptıkları detaylı değerlendirmelerin yönetim kademesine gelecek kişilerin belirlenmesi için önemli bir araç olduğu açıktır. Bu konuda geliştirdikleri uzmanlıkları ile beyin avcıları, şirketlerin stratejik yönetim ortağı olma yolunda ilerlemektedir.

Şirketlerin yanlış bir tepe yöneticisi ataması yapmasının maliyetinin kendilerine ne kadar yüksek olduğunu net bir şekilde görmelerinin ardından beyin avcıları ile çalışma sıklığının da artacağı düşünülmektedir. Beyin avcıları ile çalışan şirketlerin sayısı arttıkça sektör daha da gelişecek, yurtdışında örneğine sıkça rastlanan, sektör veya pozisyon bazında uzmanlaşan beyin avcılarının sayısı da artacaktır. Özetle araştırmada elde edilen tüm verilerin yanında belirtilmelidir ki; şirketleri yönetmek için yöneticilere ihtiyaç duyulduğu müddetçe beyin avcılarına olan ihtiyaçta artarak devam edecektir.

KAYNAKÇA

- Ammons, David N., James J.Glass. " Headhunters in Local Government: Use of Executive Search Firms in Managerial Selection". **Public Administration Review** . s.48 (1988) : 687-693.
- Becchler, Schon, Ian C. Woodward. "The global war for talent". **Journal of International Management**. s.15 (2009): 273-285.
- Bell, R.Chip. **Yetiştiren Yöneticiler**. çev. Bahar Ulusöğlu Darn. 1. bs. İstanbul: KalDer Yayınları, 1998.
- Bartlett, A.Christopher, Sumantra Ghoshal. "Küresel Yönetici Olmak Ne Demektir?". **Değişen Dünya'da Liderlik**. çev. Ahmet Kardam. İstanbul: Mess Yayınları, 2004:99.
- Bulut, Burcu. " Nasıl "av olunur?" ". //www.businews.eu/tag/beyin-avcisi/ [03.10.2010].
- Collins, David G., Kamel Mellahi. "Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda". **Human Resources Management Review**. s.19 (2009): 304-313.
- Coverdill, James E., William Finlay. " Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters". **Human Sciences Press**. s.21 (1998): 105-126.
- Çelik, Pınar. "Koltuk Sahibini Arıyor". <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=416> [24.08.2010].
- Dumas, Alan, Michael Frisch, "Profesyonel Koçluk:'Sorunu Çöz' Koçluğudur", **HR Dergi**, s.9 (2009):40.
- Erdoğan, Yasemin. " CEO Dostu Üniversiteler". <http://www.capital.com.tr/ceo-dostuuniversiteler-haberler/21863.aspx> [08.10.2010].
- Finlay, William, James E.Coverdill, **Headhunters: Matchmakin in the Labor Market**, London: Corney University Press, 2007.
- Gerzon, Mark. **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik**. çev. Ahmet Kardam. İstanbul: Mess Yayınları, 2006.
- Goleman, Daniel. "Sonuç Alıcı Liderlik". **Lideri Lider Yapan Nedir?**. çev.Nurettin Elhüseyni. İstanbul: Mess Yayınları, 2002:89.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie Mckee. "Liderliğin Temeli". **Çığır Açıcı Liderlik**. çev. Ahmet Kardam. İstanbul: Mess Yayınları, 2003:33-58.

- Gözütok, Nilüfer. "Türk Ceo'nun Ömrü 3 Yıla Kadar Düştü".
<http://www.capital.com.tr/turk-ceosharp8217nun-omru-3-yila-kadar-dustu-haberler/19305.aspx> [03.08.2010].
- Heifetz, Ronald A., Marty Linsky. "Liderler İçin Yaşam Rehberi" . **Kariyer Yönetimi**.
çev. Murat Çetinbakış. İstanbul: Mess Yayınları, 2004: 168-189.
- İslamoğlu, Hamdi. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 2.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Jenn, Nancy Garrison. **Headhunters and How to Use Them**. Londra: Profile Books, 2005.
- Kurtuluş, Kemal. **Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.
- Öztürk, Ümit. **Performans Yönetimi**. 2.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2010.
- Pogorzelski, Steve, Dr.Jesse Harriott, Doug Hardy. **Yetenekleri Bulmak**. İstanbul: bzd Yayıncılık, 2010.
- Ridderstrale , Jonas, Marc Wilcox. **Şirketi Yeniden Güçendirmek: Enerji Yenileyici Liderler Nasıl Değişim Yaratıyor**. çev. Mutlu Dinçer. İstanbul: Mess Yayınları, 2008.
- Ruettiman, Laurie. "Yöneticiler İçin Terfi Etmek; Hayal ile Endişenin Buluştuğu Nokta".
HR Dergi. s.11(2010).
- Salih, Yasemin. " İş Aramanın Dayanılmaz Yoğunluğu". http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/is_aramanin_dayanilmaz_yogunlugu.html [24.08.2010].
- Tarcan Aksakal, Ayçe. " 7 Ortak Özellik".
<http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=20078> [24.08.2010].
- Tunçer, Merve, "Jenerik Bir Lider Kalıbı Yok", **Kariyer Dergisi**, s.84(2010):20.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**.
6.bs.Ankara: Seçkin Yayınları, 2008.
- Liderlik Yetkinliğinizden Emin Misiniz?, **HR Dergi**, s.3 (2011): 32.
- Türk Liderler Nasıl Davranmalı?, **HR Dergi**, s.1 (2008): 40-41.
- Yöneticilerin Yeterliliklerini Ölçümlerken, **HR Dergi**, s.11 (2009): 15.
- Zirveye Giden Yollar da Değişti! Adanmışlar Yerine Dışarıdan Gelen CEO'lar, **HR Dergi**, s.10 (2010): 57.
- " Beyin Avcıları Dünyada 2 bin Türk'ü Yakın Takibe Aldı".
<http://www.ikturkiye.com/icerik/haberler/beyin-avciları-dunyada-2-bin-turku-yakin-takibe-aldi.html> [03.10.2010].
- " Üst Düzey Pozisyonlarda "Headhunter" Kullanımı Artıyor.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1487> [03.10.2010].

"Yönetici Seçme ve Değerlendirme Danışmanlığı".
<http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=29> [04.01.2011].

EKLER

EK.1 Mülakat Soruları

1. Kendinizi ve şirketinizi kısaca tanıtır mısınız?
2. Beyin avcılığı kavramını kısaca açıklar mısınız?
3. Beyin avcısının çalışma alanları nelerdir?
4. Türkiye'de beyin avcılarının yaptığı iş ile dünyada yapılan uygulamalar arasında farklılık var mı? Varsa nelerdir?
5. Türkiye'de gerçek anlamda beyin avcılığı yapılıyor mu?
6. Türkiye'de ki yaygınlığı konusunda ne düşünüyorsunuz?
7. Çalışma prensiplerinizi ve etik kurallarınızı nelerdir?
8. Müşteri portföyünüzün profilini tanımlayabilir misiniz?
9. Potansiyel adaylara nasıl ulaşıyorsunuz? Görüşmeye gelmeleri için nasıl ikna ediyorsunuz?
10. Şirket - üst düzey yönetici eşleşmesini yaparken kriterleri nasıl belirlerseniz?
11. Aday veritabanınız var mı? Nasıl güncel tutuyorsunuz?
12. Seçim sürecinde ölçme ve değerlendirme araçları kullanıyor musunuz?
Kullanıyorsanız nelerdir?
13. Bu süreçte organize edilen görüşmeler nerede ve nasıl yapılıyor?
14. Süreç boyunca yaşadığınız sorunlar nelerdir?
15. Adaya yapılacak teklifi belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?
16. Adaylar teklifi değerlendirirken nelere dikkat eder? Değerlendirme için aday kaç gün süre tanınır?
17. Adayı işe yerleştirdikten sonra garanti süresi var mıdır? Varsa ne kadar süreyle garanti verilir ?
18. İşe yerleştirilen adayın performansı nasıl takip edilir?
19. Aday bir pozisyona yerleştirildikten sonra ne kadar süreyle tekrar teklif götürülmez?
20. Beyin avcılarının bir projeden aldıkları ortalama ücret nedir? Lütfen oran olarak belirtiniz.
21. Çalışmalarınızdan birkaç örnek verebilir misiniz?

22. Beyin avcılığının geleceğini Türkiye'de ve Dünya'da nasıl görüyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Nesime Orhan

Doğum Tarihi: 07.07.1983

Doğum Yeri: İstanbul

Üniversite: 2001 – 2006 / İstanbul Kültür Üniversitesi / Uluslararası İlişkiler

İş Deneyimi: 2007 - ... / Arçelik A.Ş. İnsan Kaynakları Danışmanı