

Türkiye’de İş ve Meslek Danışmanlığının Etkinliği Üzerine Bir Değerlendirme

Mehmet Tarık ERASLAN¹

Özet

İşsizlik, bireylerin sosyal ve ekonomik hayata katılımını engelleyen yapısal bir sorun olarak kamu politikalarının öncelikli müdahale alanlarından biridir. Bu bağlamda uygulanan iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri, kişiye özel rehberlik sunarak bireylerin istihdama katılımını amaçlamaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de İŞKUR bünyesinde görev yapan iş ve meslek danışmanlarının değerlendirmeleri ışığında sistemin etkinliğini analiz etmeyi ve somut politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında 81 ilden 781 danışman ile gerçekleştirilen saha çalışmasında nicel tarama modeli kullanılmıştır.

Bu kapsamda çalışma, hem teorik hem de ampirik bir yaklaşım benimseyerek danışmanların değerlendirmeleri temelinde politika yapıcılara yol gösterici nitelikte bulgular sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın odağında iki temel soru bulunmaktadır: İlk olarak, Türkiye’de kamu tarafından sunulan istihdama yönelik aracılık hizmetleri ile işgücü piyasası arasındaki ilişkinin niteliği sorgulanmaktadır. İkinci olarak ise işsiz bireylerin profilleri ile kişiye özel kamu istihdam hizmetleri arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiği incelenmektedir. Bu çerçevede çalışma, söz konusu ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koyarak istihdam politikalarının etkinliğinin artırılmasına yönelik değerlendirmeler sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma bulgularına göre; danışmanların %76,6’sı mevcut performans sisteminin nitelikten ziyade sayısal hedeflere odaklandığını, %54’ü ise iş yükü fazlalığı nedeniyle danışmanlara yeterli süre ayıramadığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası uzun süreli işsizlere yönelik ayrı bir ihtisas birimi kurulması gerektiğini vurgulamıştır. Elde edilen bulgular ve uluslararası örnekler (İngiltere, Fransa vb.) ışığında; danışmanlık hizmetlerinin hedef kitle odaklı (uzun süreli işsizler, gençler vb.) branşlaşmaya gidilmesi, performans sisteminin niteliksel kriterlerle revize edilmesi ve yapay zeka destekli dijital ön değerlendirme araçlarının sisteme entegre edilmesi önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: İş ve Meslek Danışmanlığı, Kamu İstihdam Hizmetleri, Aktif İşgücü Programları, İŞKUR

Jel Kodu: J64, J44, J68

An Evaluation Of The Effectiveness Of Job And Vocational Counseling In Türkiye

Abstract

Unemployment constitutes a structural challenge that hinders individuals’ participation in social and economic life and therefore, remains a priority area of public policy intervention. Within this context, employment counseling services aim to facilitate labour-market integration by providing personalised guidance to jobseekers. This study seeks to analyse the effectiveness of the system in Türkiye on the basis of assessments made by employment and vocational counsellors operating under İŞKUR, and to develop concrete policy recommendations. A quantitative survey design was employed in a nationwide field study involving 781 counsellors from all 81 provinces.

Adopting both theoretical and empirical perspectives, the study aims to generate findings that can guide policymakers by drawing on counsellors’ evaluations. Accordingly, the research is structured around two central questions. The first examines the nature of the relationship between publicly provided employment intermediation services and the labour market in Türkiye. The second explores how the profiles of unemployed individuals interact with personalised public

ATIF ÖNERİSİ (APA): Eraslan, M.T. (2026). Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığının etkinliği üzerine bir değerlendirme. *İzmir İktisat Dergisi*. 41(3). 725-744. Doi: 10.24988/ije.1792974

¹ Dr., Strateji ve Bütçe Uzmanı, CB Strateji ve Bütçe Başkanlığı, **E-MAİL:** tarik.eraslan@sbb.gov.tr, **ORCID:** 0000-0001-6669-5130

* Bu çalışma, Mehmet Tarık Eraslan’ın Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı’nda tamamladığı “İşsizlikle Mücadelede Bireylere Özel Hizmet Sunumu: İş ve Meslek Danışmanlığının Etkinliğinin İncelenmesi” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

employment services. In this regard, the study seeks to offer a holistic account of these relationships and provide insights to enhance the effectiveness of employment policies.

The empirical findings indicate that 76,6% of counsellors consider the current performance system to be driven predominantly by quantitative targets rather than qualitative outcomes, while 54% report that excessive workload prevents them from allocating adequate time to clients. Furthermore, more than half of the respondents emphasise the need to establish a specialised unit dedicated to long-term unemployed individuals. In light of these findings and international practices (e.g., the United Kingdom and France), the study recommends adopting a target-group-oriented specialisation model (such as for long-term unemployed persons or youth), revising the performance assessment framework with qualitative indicators, and integrating AI-supported digital pre-assessment tools into the service delivery process.

Keywords: Employment and Vocational Counseling, Public Employment Services, Active Labor Market Policies, İŞKUR

Jel Codes: J64, J44, J68

1. GİRİŞ

İşsizlik, sadece makroekonomik bir veri değil, yarattığı uzun dönemli etkilerle bireysel, toplumsal ve ekonomik boyutları olan çok katmanlı bir sorundur. Bireysel boyutta; işsizliğin uzaması kişileri gelir kaybı, yoksullaşma, borçlanma ve barınma sorunları gibi maddi güçlüklerin yanı sıra kazanılmış mesleki becerilerin yitirilmesi (beşeri sermaye erozyonu), ailevi huzursuzluklar ve psikolojik problemler gibi manevi zorluklarla da karşı karşıya bırakmaktadır. Toplumsal boyutta; işsizliğin yüksek seyretmesi sosyal dokuda tamiri zor tahribatlara yol açmakta, sosyal dışlanmayı artırmakta ve toplumun refah düzeyini tehdit etmektedir. Ekonomik boyutta ise; işgücü piyasasının etkin işlememesi, üretim faktörlerinin atıl kalmasına ve potansiyel büyümenin gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, işsizliğin asgari düzeye indirilmesi ve bireylerin ekonomiye aktif katılımlarının sağlanması, sadece ekonomik istikrar için değil, toplumsal barışın korunması için de hayati önem taşımaktadır.

Günümüzde devletlerin bu amaçla başvurdukları başlıca politika araçlarından biri aktif işgücü programlarıdır. Söz konusu programlar; bireylerin işgücü piyasasına erişimini kolaylaştırmayı, mesleki niteliklerini geliştirmeyi ve istihdam edilebilirliklerini artırmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede uygulanan hizmet türlerinden biri olan iş ve meslek danışmanlığı, kişiye özel rehberlik sunarak işgücü piyasasına girişte karşılaşılan engellerin aşılmasına katkı sağlamaktadır.

Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri, 2011 yılından itibaren kurumsal bir zemine kavuşmuş ve tüm yurttan yaygınlaştırılmıştır. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) bünyesinde görev yapan danışmanlar aracılığıyla sunulan bu hizmetler, iş arayan bireylerin istihdam sürecinde daha etkin destek almasını hedeflemektedir. Hizmetlerin kapsamı yalnızca bireysel danışmanlıkla sınırlı olmayıp aynı zamanda işveren ziyaretlerinden okul temelli bilgilendirme çalışmalarına, dezavantajlı gruplara yönelik programlardan kariyer günlerine kadar çok yönlü bir yapıyı içermektedir.

Ancak hizmetin ülke genelinde yeni sayılabilecek bir geçmişe sahip olması, danışmanlık sisteminin etkinliğine ve uygulanabilirliğine yönelik bazı soru işaretlerini de beraberinde getirmektedir. Danışmanların görev dağılımları, iş yükleri, teknik ve fiziksel altyapı koşulları, performans değerlendirme sistemi gibi unsurların bütüncül biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, iş ve meslek danışmanlarının sahadaki tecrübeleri, uygulamanın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek açısından önemli bir veri kaynağıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de işsizliğe karşı uygulanan bireye özel kamu istihdam hizmetlerinden biri olan iş ve meslek danışmanlığının mevcut işleyişini değerlendirmek ve bu hizmetlerin geliştirilmesine yönelik uygulama önerileri sunmaktır. Bu kapsamda, hem teorik hem de ampirik bir yaklaşım benimsenerek danışmanların değerlendirmeleri temelinde politika yapıcılara yol gösterici olabilecek bulgular ortaya konulmuştur.

2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal zeminine ve literatür tartışmasına geçmeden önce temel kavramların netleştirilmesi yararlı olacaktır. Literatürde istihdam; işveren ve çalışan arasında, çalışanın belirli hizmetleri sağlamayı vaat ettiği, karşılığında bir ücret aldığı ve şartları sözleşme ile belirlenen bir anlaşma türü olarak tanımlanmaktadır (Barnett & Shubert, 2002). Geniş bir çerçevede danışmanlık ise; hizmeti alan birey veya kurumun belirli alanlarda gelişimine katkıda bulunmak amacıyla uzman bir kişi tarafından verilen profesyonel yardım sürecidir (Dougherty, 2014).

Bu çalışmanın odağını oluşturan iş ve meslek danışmanlığı; meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada güçlük çeken veya mesleki uyumsuzluk yaşayan bireylere yönelik sistemli bir yardım sürecidir. Bu süreçte danışman; bireyin kişisel özellikleri ile iş piyasasının gereksinim duyduğu nitelikleri karşılaştırarak, kişinin en uygun işe yerleşmesini ve işe uyumunu sağlamayı hedefler.

2.1 Kuramsal Çerçeve

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte işgücü piyasaları dönüşüme uğramış, bu süreçte işsizlikle mücadele politikaları “pasif” tedbirlerden (işsizlik ödeneği vb.) bireylerin istihdam edilebilirliğini artırmayı hedefleyen Aktif İşgücü Piyasası Politikalarına (AİPP) doğru evrilmiştir. Pasif politikalar, işsizliğin birey üzerindeki gelir kaybı etkisini telafi etmeyi amaçlarken; AİPP, mesleki eğitim, iş arama yardımı ve danışmanlık hizmetleri yoluyla işsizlik süresini kısaltmayı ve işgücü piyasasının eşleştirme etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda iş ve meslek danışmanlığı, AİPP’nin en stratejik araçlarından biri olarak, iş arayanların profillerine uygun işlere yönlendirilmesinde ve yapısal işsizliğin önlenmesinde kilit rol oynamaktadır.

Kuramsal açıdan danışmanlık hizmetlerinin temeli, sadece Neo-klasik işgücü arz teorisi (fayda maksimizasyonu) ile değil, Mortensen (1977) ve Pissarides (2000) tarafından geliştirilen “İş Arama Teorisi” (Job Search Theory) ile açıklanmaktadır. Bu modele göre, işgücü piyasasında bilgi eksikliği ve eşleşme maliyetleri vardır. Danışmanlık hizmetleri, iş arayanın “iş arama yoğunluğunu” artırarak ve piyasa bilgisini şeffaflaştırarak eşleşme sürecini optimize etmektedir.

İşsizlikle mücadelede devletlerin benimsediği yaklaşımlar zaman içerisinde değişim göstermiş, sadece gelir desteği sağlayan pasif tedbirlerden, bireylerin istihdam edilebilirliğini artırmayı hedefleyen aktif işgücü piyasası politikalarına doğru bir evrilme yaşanmıştır. Özellikle 1980 sonrası dönemde yaygınlaşan bu yaklaşımın temel amacı, işsizlerin iş bulma olasılıklarını, üretkenliklerini ve kazandıkları ücret düzeylerini artırarak ekonomiye katılımlarını sağlamaktır. Bu politikalar, yapısal işsizlikle mücadele etmek ve işgücü piyasasına erişimde zorluk yaşayan dezavantajlı kesimleri istihdama dâhil etmek için en sık başvuru alan araç haline gelmiştir.

Aktif işgücü programları içerisinde iş ve meslek danışmanlığı faaliyetleri stratejik bir öneme sahiptir. Danışmanlık hizmetleri, bireylere istihdam olanakları, eğitim ve kurs imkânları konusunda rehberlik ederek, kişilerin yetkinliklerini piyasa koşullarıyla uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Bu hizmetler, iş arayan bireylerin kendilerini daha iyi tanımlarını sağlayarak doğru kariyer tercihlerini yapmalarına, böylece işgücü piyasasındaki eşleşme sorunlarının giderilmesine katkı sunar. Dolayısıyla iş ve meslek danışmanlığı, sadece bir aracılık faaliyeti değil; bilgiye erişimi kolaylaştıran, sosyal dengeyi gözetken ve işgücü piyasasının etkinliğini artıran temel bir politika aracıdır.

2.2 Literatür İncelemesi

Uluslararası literatür incelendiğinde, OECD ve Dünya Bankası gibi kuruluşların raporları, bireyselleştirilmiş danışmanlık hizmetlerinin işe yerleştirme oranlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Martin ve Grubb (2001), OECD ülkeleri üzerine yaptıkları incelemede, iş arama yardımı ve danışmanlık hizmetlerinin maliyet-etkinlik açısından en başarılı AİPP türü olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Betcherman vd. (2004), gelişmekte olan ülkelerde de danışmanlık hizmetlerinin olumlu etkilerini saptamış, ancak kayıt dışılığın yoğun olduğu piyasalar için farklı stratejiler önermiştir.

Gelişmiş ülke uygulamaları karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır: Almanya (Hartz Reformları) ve Fransa (Pôle Emploi) örneklerinde olduğu gibi danışman inisiyatifinin ve yüz yüze görüşmenin merkezde olduğu “insan odaklı” modeller ile Avustralya (Jobactive) ve Kanada (Service Canada) örneklerinde görülen, dijital profil oluşturma ve istatistiksel veri analizine dayalı “teknoloji odaklı” modeller. Örneğin İngiltere’de danışmanlar iş arayanları yönlendirmede geniş inisiyatif alanına sahipken, Avustralya’da iş arayanlar “İş Arayanları Gruplama Uygulaması” (JSCI) adı verilen bir algoritma ile risk gruplarına ayrılmakta ve hizmet yoğunluğu buna göre belirlenmektedir.

Literatür incelendiğinde, Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığına ilişkin akademik çalışmaların son on yıl içinde belirgin biçimde arttığı görülmektedir. Koç (2020), İŞKUR’un taşra teşkilatındaki danışmanlık hizmetlerinin kurumsal yapısını incelemiş ve yönetsel işleyişe yönelik öneriler geliştirmiştir. Can (2017), danışmanlık hizmetlerinin profil temelli sunumunun etkilerini ele alırken, internet üzerinden danışmanlık hizmeti verilmesinin olası sonuçlarını analiz etmiştir. Karagülle (2007), danışmanlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması için farkındalığın ve erişilebilirliğin artırılması gerektiğini vurgulamıştır.

Yerel düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar da dikkat çekicidir. Emirgil, Aca ve Işığışık (2014), Bursa ili özelinde iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerinin etkinliğini ölçmüş; danışmanların eğitim ve mesleki geçmişlerine odaklanarak daha nitelikli hizmet sunumu için öneriler sunmuştur. Yıldız ve Yörübulut (2017), danışman profillerini inceleyerek eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi ve performans değerlendirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Şarman (2018) ise Çanakkale ilinde danışmanlık hizmetlerinden yararlanan bireylerin memnuniyet düzeylerini ölçmüş ve hizmet içi eğitimlerin artırılmasının önemine işaret etmiştir.

Mevcut literatürün büyük bölümünün hizmet sunum biçimi, kurumsal yapı ve danışan memnuniyeti üzerine yoğunlaştığı; ancak danışmanların uygulama sürecindeki deneyimlerini ve önerilerini doğrudan merkeze alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş ve meslek danışmanlarının sahadaki gözlemlerine dayanan analizlerin, hizmetlerin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması sürecinde belirleyici bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.

3. ÜLKEMİZDE İŞ ve MESLEK DANIŞMANLIĞININ GELİŞİM SÜRECİ

İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından meslek danışmanlığı faaliyetlerine 1951 yılında başlanmıştır. İlk dönem bahse konu hizmetleri veren birimin adı ‘Mesleğe Yönelme Servisi’dir. Yaklaşık yirmi yıl bu şekilde hizmet verdikten sonra 1972 yılında ilgili birim şube müdürlüğüne dönüştürülerek “Mesleğe Yönelme Şube Müdürlüğü” adı altında faaliyetlerini yürütmeye devam etmiştir (Coşkun, 2017).

1993 yılında Dünya Bankası ile beraber yürütülen Türkiye İstihdam ve Eğitim Projesi kapsamında İş ve İşçi Bulma Kurumuna getirilen yeni uygulamalardan bir tanesi de ilk defa kurulan İş ve Meslek Danışmanlığı Servisleri olmuştur (Korkut, 2015). Daha önce faaliyet gösteren Mesleğe Yönelme Şube Müdürlüğü sadece Ankara’da bulunurken yeni kurulan İş ve Meslek Danışmanlığı Servislerinin faaliyetlerine beş ilde¹ başlanmıştır.

İllerde kurulan bu yeni birimler Meslek Danışma Merkezi olarak adlandırılmıştır. Bahse konu birimlerde görev yapmakta olan personel, çalıştıkları bölgenin işgücü piyasasına ilişkin detaylı çalışma yaparak, ihtiyaç duyulan nitelikler konusunda bilgi edinmişlerdir. Bu çalışmalar neticesinde ilgili illerde yer alan özel sektör firmalarının sektörel dağılımları, bu firmalarda çalışanların nicel ve nitel özellikleri gibi önemli bilgiler sistemli şekilde kayda alınmıştır (Akkun, 1997). Bu birimlerdekine benzer şekilde Meslek Bilgi Merkezi ve İş ve Meslek Danışmanlığı Servisleri İş ve İşçi Bulma Kurumunun uygun gördüğü diğer illerde de yaygınlaştırılmıştır. Yeni bir ilde ilgili birimlerin kurulması için iki önemli unsur dikkate alınmıştır; fiziksel altyapı ve toplam personel sayısı. Bu iki kriteri sağlayan illerde aşamalı olarak bu birimler açılmaya başlanmıştır.

Yine Türkiye İstihdam ve Eğitim Projesi kapsamında ilgili birimlerde çalışan personel yurtdışı çalışma ziyaretlerine katılmışlardır. Bu ziyaretler kapsamında, o dönem iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerini yürütmekte olan birimler ile görüşülmüş ve tecrübelerinden istifade edilmiştir. Ziyaretler tecrübe aktarımı dışında, teorik ve pratik eğitimleri de içermiştir (Coşkun, 2017) . Bahse konu yurt dışı çalışma ziyaretlerine ilave olarak yine İstihdam ve Eğitim Projesi kapsamında Amerika

¹ Bahse konu iller: Adana, Ankara, Bursa, İstanbul ve İzmir’dir

Birleşik Devletleri'nde uygulanmakta olan Genel Yetenek Test Bateryası Türkiye'ye uyarlanarak uygulanmaya başlanmıştır (Can, 2017). Kişinin farklı yeteneklerini ölçmeyi amaçlayan bu uygulama çok yönlü bir yapıya sahiptir. Sadece sayısal – sözel beceriler değil, aynı zamanda kişinin dikkat ve algı düzeyini, fiziksel becerilerini¹ vb. de ölçmektedir.

2005-2010 döneminde iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerinde mevcut kapasitenin artırılmasına karar verilerek iki yüz kişinin üzerinde Kurum personeline İş Danışmanlığı eğitimleri verilmiştir. Verilen eğitimlerin odağında yetişkinlere yönelik iş arama eğitimleri ve danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi yer almıştır. Bu eğitimlerden istifade eden personel daha sonra görev yapmakta oldukları birimlere dönerek iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Aynı dönemde iş ve meslek danışmanlığı birimleri ikiye ayrılmıştır. Bir kısım personel “Meslek Danışmanı” olarak görev yaparken diğer kısım “İş Danışmanı” olarak tanımlanmıştır. Meslek Danışmanlarının öncelikleri mezuniyet aşamasında olan veya yeni mezun gençlerin eğitimden istihdamlarını geçiş süreçleri olurken, İş Danışmanlarının odağında yetişkinlere yönelik danışmanlık hizmetleri yer almıştır. Bu ayırım bir süre sonra sonlandırılarak tekrar danışmanlık hizmetlerinde tek unvan kullanımına geri dönmüştür (Emirgil, 2014).

2011 yılının Haziran ayında iş ve meslek danışmanlığına ilişkin Ulusal Meslek Standardı resmi gazete yayımlanmış² ve danışmanlık hizmetlerinde yeni bir aşamaya geçilmiştir. Bahse konu belgede iş ve meslek danışmanlığı tanımı şu şekilde yapılmıştır:

“İş ve Meslek Danışmanı; meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyumsuzluk problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek, mesleğini veya işini değiştirmek isteyenlere yönelik olarak; kişisel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği nitelikleri, şartları ve iş piyasasının gereksinim duyduğu iş/meslekleri karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun iş/mesleği seçmesi, seçtiği iş/meslekle ilgili eğitim imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne sistemli olarak yardım eden kişidir. İş ve meslek danışmanı, bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği ile çevreye ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde yürütür ve mesleki gelişim faaliyetlerinde bulunur.”

Ulusal Meslek Standardında yer alan tanımda danışmanlık hizmetlerinin her aşamasına yer verilerek, İŞKUR tarafından sağlanan hizmetlerin hepsi kapsam dahiline alınmıştır. Tanım kapsamında hizmet sunumu esnasında iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel önlemlere ayrıca vurgu yapılmıştır.

Ulusal Meslek Standardı aynı zamanda iş ve meslek danışmanlarının çalışma ortamlarına ilişkin hususları da belirlemiştir. Buna göre iş ve meslek danışmanlarının “gürültüden uzak ve sakin bir ofis ortamında” çalışmaları hususu ifade edilmiştir. Ancak bahse konu dönemde fiziksel şartlar iş ve meslek danışmanlığına ilişkin olarak hizmetlerin yürütülmesi için yeterli değildir. Bu çerçevede 2012 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Yatırım Programında İŞKUR'a ait Hizmet Binaları Projesine yer verilmiştir. İlgili Proje halen devam etmekte olup, Proje kapsamında 37 tane İŞKUR İl Binası tamamlanmıştır. Projenin tamamlanması ile beraber bu sayının 47'e çıkması beklenmektedir.

Ulusal Meslek Standardı, danışmanların görevlerini sadece teknik bir iş listesi olarak değil, birbirini tamamlayan süreçler bütünü olarak tanımlamıştır. Buna göre danışmanlar; görüşme öncesi hazırlık süreçlerinden başlayarak, danışanlarla birebir görüşmelerin yürütülmesi, gerekli ölçme ve değerlendirme araçlarının kullanılarak analizlerin yapılması ve eşleştirme sürecinin sonuçlandırılmasına kadar uzanan temel danışmanlık döngüsünü yönetmekle yükümlüdür. Bireysel danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra; işverenler ve eğitim kurumlarıyla işbirliği geliştirme, tanıtım

¹ Fiziksel becerilerden kasıt el – parmak becerisi gibi belirli yeteneklerin ölçümüdür.

² RESMÎ GAZETE TARİH-SAYI: 7/6/2011 - 27957 (Mükerrer)

faaliyetlerini yürütme ve portföy yönetimi gibi piyasa odaklı sorumluluklar da danışmanların görev alanı içerisinde. Ayrıca, tüm bu süreçlerin iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun şekilde raporlanması ve mesleki gelişimin sürdürülmesi de standardın gereklilikleri arasında yer almaktadır.

Tanımlanan bu görevlere ilave olarak Ulusal Meslek Standardında bu görevlerle bağlantılı işlemler ve başarı ölçütlerine de yer verilmiştir. Belgenin son kısmında ise iş ve meslek danışmanlığı mesleği için gerekli görülen bilgi ve beceriler, tutum ve davranışlar özetlenmiştir.

Ulusal Meslek Standardının Resmi Gazetede yayımlanmasından sonra Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından İş ve Meslek Danışmanlığına ilişkin Ulusal Yeterlilik Belgesi yayımlanmıştır. Yeterlilik belgesinin yayımlanmasındaki amaç iş ve meslek danışmanlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerini belirleme, ölçme-değerlendirme ve belgelendirilmeleridir. Yeterlilik belgesinde yeterlilik sınavına giriş şartı olarak bir yükseköğretim kurumundan en az lisans düzeyinde mezun olmak yeterli görülmüş, herhangi bir bölüm kısıtlamasına gidilmemiştir. Yetki verilecek olan Kurumlardan alınacak olan yeterlilik belgesinin süresi beş yıl olarak sınırlandırılmıştır.

Yeterlilik Belgesinde kişinin yeterliliği alabilmesi için üç ayrı bölümden başarılı olması şartı koşulmuştur. Bu bölümler şu şekildedir;

A1 İş ve Meslek Danışmanlığı Faaliyetlerinin Yürütülmesi

A2 İşverenlere, Eğitim ve Öğretim Kurumlarına Yönelik Faaliyetlerin Yürütülmesi

A3 İş ve Meslek Danışmanlığı ve İlgili Diğer Mevzuatın Bilinmesi

Yeterlilik Belgesinin devamında tüm bölümlere ilişkin öğrenme çıktılarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bahse konu Yeterlilik Belgesi daha sonra bazı düzenlemeler yapılarak 2016 ve 2018 yıllarında yenilenmiştir.

Ulusal Meslek Standardının ve Yeterlilik Belgesinin yayımlandığı dönemde İŞKUR içerisinde de “İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı” kurularak yeni dönem danışmanlık hizmetlerine yönelik kurumsal bir yapılanmaya gidilmiştir. 2011 yılında yaşanan bu dönüşüm sürecinde iş ve meslek danışmanları sözleşmeli olarak işe alınmıştır¹. 2012 ve 2013 yılında yapılan alımlar ile beraber yaklaşık 3900 kişi mesleğe ilk adımını atmıştır. 2013 yılında kamuda sözleşmeli olarak görev yapan personellere geçiş hakkı tanıyan 6495 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun² ile beraber, sözleşmeli görev yapan iş ve meslek danışmanlarının tamamına yakını kadroya geçmiştir. Daha sonra yapılan alımlar “İş ve Meslek Danışmanlarının Atama ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik³”e göre gerçekleştirilmiştir. Halihazırda İŞKUR bünyesinde 4777 iş ve meslek danışmanı görev yapmaktadır.

4. İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışma kapsamında yapılan nicel araştırmanın amacı, mevcut iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin işleyişine yönelik olarak sistemin uygulayıcıları olan danışmanların görüşleri çerçevesinde sistemin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek yeni bir uygulama önerisi sunmaktır.

4.1 Yöntem

Bu araştırma, Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığı sisteminin mevcut yapısını bütüncül biçimde değerlendirmek ve bu hizmetlerin daha etkin işlemesine yönelik olarak uygulama düzeyinde öneriler

¹ 2000 kişilik ilk grup iş ve meslek danışmanı 2012 yılının Nisan ayında göreve başlamıştır.

² Resmi Gazete; tarih 2.08.2013, sayı: 28726.

³ Resmi Gazete; tarihi: 26 Mart 2015, sayı: 29307.

geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu doğrultuda hem mevcut durumu ortaya koymak hem de sahadan elde edilen verilere dayalı politika önerileri geliştirebilmek amacıyla nicel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı betimsel tarama modeli tercih edilmiştir.

4.1.1 Araştırmanın Yaklaşımı ve Tasarımı

Araştırma, kamu istihdam hizmetlerinin en önemli unsurlarından biri olan iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerine ilişkin olarak, danışmanların sahadaki uygulamalara dair değerlendirmelerini ve önerilerini sistematik bir biçimde toplamak ve analiz etmek üzere kurgulanmıştır. Çalışma, uygulamada karşılaşılan sorunların ve iyileştirme alanlarının tespit edilmesini ve bu doğrultuda sistemin yeniden yapılandırılmasına katkı sunacak bilgi ve önerilerin elde edilmesini hedeflemektedir.

Araştırmanın temel dayanağı, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) bünyesinde aktif olarak görev yapan iş ve meslek danışmanlarının, uygulamaya dair birinci elden bilgi sahibi olmalarıdır. Bu kapsamda, danışmanların bireysel tecrübelerine ve değerlendirmelerine başvurulmuş, hizmetin sahadaki yansıması danışmanların gözlemleri üzerinden analiz edilmiştir.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, saha çalışmasının yapıldığı dönemde Türkiye genelinde İŞKUR bünyesinde aktif olarak görev yapan 4.777 iş ve meslek danışmanı oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiş; evrende yer alan danışmanları alt gruplara ayırmadan, her danışmanın örneklem dâhil olma olasılığının eşit olduğu bir katılım imkânı tanınmıştır.

Araştırma kapsamında Türkiye genelinden toplam 781 iş ve meslek danışmanından geçerli veri toplanmıştır. Bilimsel örneklem büyüklüğü hesaplamalarına göre, 4.777 kişilik bir evren büyüklüğü (N) için %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile temsil yeteneğine sahip asgari örneklem sayısı istatistiksel olarak yaklaşık 356 kişidir. Çalışmada ulaşılan 781 katılımcı sayısı, evrenin yaklaşık %16,3'ünü oluşturmaktadır. Bu sayı, %95 güven düzeyinde hata payını $\pm\%3,2$ 'ye kadar düşürmektedir. Dolayısıyla örneklem, evreni temsil kabiliyeti (generalizability) ve araştırma bulgularının genellenebilirliği açısından istatistiksel olarak yeterli büyüklüğe ve güce sahiptir.

Örneklem demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin detaylı dağılım Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Demografik ve Mesleki Dağılımı (n=781)

Değişkenler	Kategori	Sıklık (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	446	57,1
	Erkek	335	42,9
Eğitim Durumu	Lisans	518	66,3
	Yüksek Lisans	253	32,4
	Doktora	10	1,3
Görev Branşı	İş Arayan Danışmanı	228	29,2
	İş ve Meslek Danışmanı (Genel)	215	27,5
	İşveren Danışmanı	214	27,4

	İş Kulübü Lideri	48	6,1
	Engelli İş Koçu	42	5,4
	Meslek Danışmanı	34	4,4
Toplam		781	100,0

Kaynak: Veriler tezin bulgular bölümündeki tablolardan derlenmiştir.

Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini oluşturan 4.777 iş ve meslek danışmanının tamamına e-posta yoluyla ulaşılmış; evreni alt gruplara ayırmadan (tabakalandırmadan) her danışmana araştırmaya katılım konusunda eşit fırsat tanınmıştır. Gönüllülük esasına dayalı katılım sonucunda, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden ve 81 ilinden toplam 781 danışmandan geçerli veri toplanmıştır. Örneklemin coğrafi dağılımı incelendiğinde, İŞKUR personelinin yoğun olduğu bölgelerden (örneğin Marmara Bölgesi) daha fazla, personel sayısının az olduğu bölgelerden (örneğin Doğu Anadolu Bölgesi) ise daha az katılım olduğu görülmüştür. Katılımcı dağılımının evrenin bölgesel yoğunluğu ile paralellik göstermesi, örneklemin evreni temsil yeteneğinin (representativeness) güçlü olduğunu ve dağılımın tesadüfi olarak evren parametreleriyle uyumlu gerçekleştiğini göstermektedir.

4.1.3. Veri Toplama Aracı: Anket Formu

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ve danışmanlık hizmetlerinin farklı yönlerini değerlendirmeye imkân tanıyan yapılandırılmış bir anket formu ile toplanmıştır. Anket formu toplam dört ana bölümden oluşmaktadır:

- 1. Demografik Bilgiler:** Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev yapılan il ve bölge, mesleki tecrübe yılı gibi değişkenler yer almaktadır.
- 2. Görev Alanına Dair Sorular:** Danışmanın branşı (iş arayan, işveren, engelli danışmanlığı vb.), görev tanımı, iş yükü, görev birimi yapısı ve uzmanlık düzeyine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.
- 3. Hizmet Sunumuna Yönelik Görüşler:** Danışmanlık sürecine ilişkin genel işleyiş, bireysel görüşme süresi, izleme-değerlendirme sistematığı, randevu sistemi, yönlendirme etkinliği gibi hususlar değerlendirilmiştir.
- 4. Teknik, Fiziksel ve Kurumsal Altyapıya Dair Sorular:** Fiziki hizmet ortamının yeterliliği, teknolojik donanım, kurum portalı kullanımı, performans değerlendirme sistemi gibi yapısal unsurlar incelenmiştir.

Anket sorularının büyük bölümü 5'li Likert tipi ölçek ile yapılandırılmış; bazı sorularda ise danışmanların serbest görüşlerini aktarabilecekleri açık uçlu ifadeler kullanılmıştır.

Anket sorularının nihai halini alması sürecinde çok aşamalı bir ön test (pilot uygulama) süreci izlenmiştir. İlk aşamada literatür taraması ve İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı ile yapılan istişareler neticesinde taslak sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan bu taslak sorular, farklı danışmanlık branşlarında görev yapan 10 iş ve meslek danışmanı ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilerek test edilmiştir. Bu görüşmelerde soruların sahadaki karşılığı ve anlaşılabilirliği sorgulanmış; danışmanlardan ve ilgili Daire Başkanlığından alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak anket formuna son hali verilmiştir.

4.1.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

İş ve meslek danışmanlarının mevcut danışmanlık hizmetlerinin sunumuna ilişkin görüşlerini almayı hedefleyen saha araştırması üç kısma ayrılmıştır. Araştırmanın ilk bölümü saha çalışmasına katılan iş ve meslek danışmanlarının genel durumuna ve demografik özelliklerine ilişkin beş adet sorulardan oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında araştırmaya katılan iş ve meslek danışmanlarının iş tecrübeleri, çalıştıkları birimler ve bu birimler içerisinde sistem üzerinde kendilerine kayıtlı olan, sorumlu oldukları danışan, işveren, okul vb. konulara ilişkin yedi adet soru yer almaktadır. Araştırmanın son kısmı ise iş ve meslek danışmanlarının hizmet sunumuna ilişkin konularda görüşlerini almaya yönelik 28 adet Likert tipi dereceleme sorulardan müteşekkildir.

Saha çalışmasında uygulanan ankette Likert tipi dereceleme soruları kullanıldığı için çalışmanın güvenilirlik testi Cronbach Alfa yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım göstermektedir ($0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçek güvenilir değildir $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçek düşük güvenilirliktedir $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir). Negatif değer çıkması durumunda güvenilirlik modelin bozulmasına neden olur. Hesaplanan alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği yoklayan maddeler olduğu kabul edilmektedir (Linn & Miller, 2005). Bu çerçevede yapılan güvenilirlik analizinde;

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of items
.837	28

Cronbach's Alpha değeri 0,837 hesaplanmış ve “ $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$ yüksek derecede güvenilir” kabul seviyesi elde edilmiştir.

Nicel çalışmanın geçerliliğini yapısal açıdan değerlendirmek ve faktör analizi veri setine uygunluğunu değerlendirebilmek için çalışma yarıca Kaiser-Meyer-Olkin örnek uygunluğu katsayı hesaplamasına da tabi tutulmuştur.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,830
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	4604,601
Df	378
Sig.	,000

Faktör analizi uyulamama sonuçlarının beklenen en düşük Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri olan 0,50 ve üzerinde bir değerde olması beklenmektedir. Bu kapsamda yapılan test sonucu bahse konu değer 0,830 olarak gerçekleşmiştir. Böylelikle gerçekleştirilen nicel çalışmanın örneklem büyüklüğü, çalışmanın sorularının yeterliliği ve tutarlılığı vb. açılardan bilimsel olarak geçerlilik taşıdığı görülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda çalışma geçerli ve güvenilir değerlere sahiptir.

4.2 Bulgular

Bu bölümde, İŞKUR bünyesinde görev yapan iş ve meslek danışmanlarının mevcut hizmet sunumuna ilişkin değerlendirmeleri detaylı biçimde ele alınmış, danışmanların görev profillerinden hizmet sunumundaki uygulamalara, altyapı olanaklarından sistemin güçlü ve zayıf yönlerine kadar birçok boyutta elde edilen bulgular sunulmuştur. Bulgular, yapılan saha çalışmasında toplanan nicel

verilerin istatistiksel analizi ve açık uçlu sorulara verilen nitel yanıtların içerik çözümlemesi yoluyla değerlendirilmiştir.

4.2.1 Katılımcı Profili ve Demografik Özellikler

Saha araştırmasına katılan 781 iş ve meslek danışmanının demografik dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %57,1'inin kadın, %42,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Meslekte geçirilen süre açısından bakıldığında, danışmanların %34'ünün 1-5 yıl aralığında görev yaptığı, %66'sının 6 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımında en büyük grubun 31-35 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise danışmanların büyük çoğunluğunun lisans mezunu (%66,3), %32,4'ünün yüksek lisans, %1,3'ünün ise doktora mezunu olduğu saptanmıştır. Ayrıca danışmanlar, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde ve tüm illerinde görev yapmaktadır; bu durum çalışmanın ülke genelini temsil etme açısından güçlü bir zemin sağladığını göstermektedir.

4.2.2. Görev Alanlarına İlişkin Bulgular

İŞKUR tarafından yürütülmekte olan iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinde 2019 yılından itibaren yapısal bir değişikliğe gidilerek farklı birimler kurulmuştur. Danışmanların yaptıkları işte uzmanlaşmaları amaçlanmış ve her danışman tanımlanan bu birimlerde görevlendirilmişlerdir. Ancak hizmet verilen nüfus ve danışman sayısı da göz önüne alınarak aşamalı bir geçiş sağlanmış, 2021 yılı sonu itibarıyla her ilde branşlaşmaya geçilmemiştir. Branşlaşmaya geçilmemiş olan illerde görev yapmakta olan danışmanlar, sadece iş ve meslek danışmanı unvanını kullanmaktadırlar. Branşlaşmaya geçilen il müdürlüklerinde ve hizmet noktalarında ise iş ve meslek danışmanı unvanı altında çalışan danışmanlar dışında İş Arayan Danışmanı, İşveren Danışmanı, Meslek Danışmanı, Engelli İş Koçu ve İş Kulübü Lideri unvanları altında çalışan danışmanlar görev almaktadır.

Saha araştırması kapsamında danışmanlara hangi branşta görev yaptıkları sorulmuş ve danışmanların yüzde 29,2'si İş Arayan Danışmanı olduklarını ifade etmişlerdir. Danışmanların yüzde 27,4'ü işveren danışmanı, yüzde 6,1'i İş Kulübü Lideri, yüzde 5,4'ü Engelli İş Koçu, yüzde 4,4'ü Meslek Danışmanı ve yüzde 27,5'i ise İş ve Meslek Danışmanı olarak görev yapmaktadırlar.

4.2.3. Hizmet Sunumuna İlişkin Bulgular

Saha araştırması kapsamında iş ve meslek danışmanlarının hizmet sunum süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri, sistemin işleyişini etkileyen temel bileşenler çerçevesinde dört ana başlık altında analiz edilmiştir. Bu bağlamda; danışmanların görev yaptıkları birimlerdeki uzmanlaşma düzeyi ve maruz kaldıkları iş yükü, danışmanlık hizmeti sonrası danışanların takibine yönelik izleme ve değerlendirme mekanizmaları, uygulanan performans sisteminin işin niteliğine etkileri ve son olarak hizmet sunumunun verimliliğini doğrudan etkileyen fiziksel ve teknik altyapı koşullarına ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

4.2.3.1. Görev Birimi ve İş Yükü

İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin sunumunda 2019 yılından itibaren branşlaşmaya geçilmesi çok önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Saha araştırması sonuçlarına göre bu değişimi olumlu bulan katılımcıların oranı (%47) olumsuz görüş bildirenlerin oranından (%32) daha fazladır. İlave olarak iş ve meslek danışmanlarının yaklaşık %57'si uzun süreli işsizlere yönelik ilave olarak ayrı bir servisin kurulmasının faydalı olacağını ifade etmiştir.

Danışmanların büyük çoğunluğu kendilerine verilen görevlerin iş ve meslek danışmanlığının tanımına uygun olduğunu belirtmekle beraber, görev yaptıkları birimlerde yüksek sayıda danışana hizmet verdiklerini, bu nedenle kişiye özel hizmet sunumunun sınırlı kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların %72'si, hizmet verdikleri danışan sayısının makul düzeyin üzerinde olduğunu ifade

etmiştir. Özellikle iş arayan ve işveren danışmanları, randevusuz gelen başvuruların planlı çalışmayı zorlaştırdığını vurgulamıştır.

4.2.3.2. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci, danışmanlık hizmetlerinin kalitesini etkileyen önemli bir unsurdur. Katılımcıların %61,4'ü, danışanların takibine yönelik mevcut sistemin yetersiz olduğunu ve düzenli izleme yapılmasının sistematik bir araçla desteklenmesi gerektiğini dile getirmiştir. Ayrıca danışanların işe yerleşme sürecinin ardından izlenmesinde teknolojik altyapı eksikliği ve iş yükü fazlalığı nedeniyle sorunlar yaşandığı belirtilmiştir.

Kuruma gelen danışanları dinlemek, onların sahip oldukları niteliklere uygun işlere yönlendirmek iş ve meslek danışmanlarının önemli görevleri arasındadır. Ancak bazı durumlarda danışanın ihtiyaç duyduğu hizmet İŞKUR tarafından sağlananın ötesinde olabilmektedir. Bu durumlarda danışanın durumunu değerlendirerek ihtiyaç halinde ilgili kurumlara (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Emniyet vb.) yönlendirme hususudur. Saha araştırmasında bu konuda danışmanların %49'u başarılı şekilde yönlendirme yapılabildiğini belirtirken, %23'ü konu hakkında net bir görüş ifade etmemiştir.

4.2.3.3. Performans Değerlendirme

İş ve meslek danışmanlığı uygulamalarının farklı bir bileşeni de düzenli olarak danışmanlara uygulanan performans değerlendirmeleridir. Mevcut sistemde danışmanların kendilerine tanımlı işlerle ilgili sayısal hedefler belirlenmekte ve belirlenen bu hedeflerin tutturulması beklenmektedir. Performans sistemi danışmanlar açısından eleştiri alan konulardan biri olmuştur. Katılımcıların %76,6'sı, mevcut sistemin sayısal hedef odaklı olduğunu, niteliksel başarıyı dikkate almadığını ifade etmiştir. Danışmanlar, danışan memnuniyeti, gerçekleşen işe yerleşme kalitesi gibi göstergelerin de değerlendirme sistemine dahil edilmesini talep etmiştir.

4.2.3.4. Fiziksel ve Teknik Altyapı

Danışmanlar ülke genelinde çok geniş bir kesime hizmet sunmaktadır. Bu çerçevede, gerekli fiziki ve teknik altyapının mevcudiyeti elzemdir. Aksi takdirde ya vatandaşlara gerekli hizmet sunulamayacak ya da işler çok eksik şekilde yürütülecektir. Danışmanların hizmet sunduğu alanlara ilişkin altyapı koşulları değerlendirildiğinde, %56'lık bir kesim mevcut fiziksel ortamların yetersiz olduğunu, danışman-danışan mahremiyetini koruyacak şekilde düzenlenmediğini ifade etmiştir. Teknik altyapıya ilişkin olarak ise katılımcıların %67,8'i portal bilgilerinin güncelliği, %55,9'u ise bilgiye erişim düzeyi açısından sistemin yeterli olmadığını belirtmiştir.

4.2.4. Açık Uçlu Görüşlerden Elde Edilen Temalar

Açık uçlu sorular aracılığıyla toplanan görüşler analiz edildiğinde, şu temel temalar öne çıkmıştır:

- Uzmanlaşma: Danışmanların birden fazla alanda görev alması, hizmetin niteliğini düşürmekte ve profesyonel doyumu azaltmaktadır.
- İzleme mekanizmasının: İşe yerleştirme sonrası takip sisteminin yetersizliği nedeniyle danışanla kurulan bağ kısa süreli kalmaktadır.
- Eğitim: Özellikle engelli danışmanlığı, gençlerle çalışma ve işveren ilişkileri gibi alanlarda danışmanların hizmet içi eğitimlere ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir.
- Performans: Sayısal hedeflerin baskınlığı, danışmanların niteliğe değil niceliğe odaklanmasına neden olmakta, bu durum işin ruhuna zarar vermektedir.

5. SAHA ARAŞTIRMASINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Bu çalışmada Türkiye genelinde görev yapan iş ve meslek danışmanlarının mevcut danışmanlık sistemine dair değerlendirmeleri analiz edilmiş ve saha deneyimlerine dayalı olarak sistemin güçlü

ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular, hem literatür hem de uluslararası uygulamalar ışığında değerlendirildiğinde, Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığı sisteminin özellikle son on yılda önemli bir gelişim gösterdiği ancak kurumsallaşma ve uzmanlaşma süreçlerinde hâlâ bazı yapısal eksiklikler barındırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre danışmanların %54’ü iş yükü fazlalığı ve randevusuz başvurular nedeniyle danışanlara ‘nitelikli zaman’ ayıramadığını belirtmiştir. Bu bulgu, literatürde Martin ve Grubb (2001) tarafından vurgulanan, danışmanlık hizmetlerinin etkinliğinde ‘bireyselleştirilmiş takip’ ve ‘zaman planlamasının’ kritik rol oynadığı teziyle örtüşmektedir. Teorik açıdan bakıldığında bu durum, İş Arama Teorisi’nin (Job Search Theory) temel varsayımı olan “iş arama yoğunluğunun artırılması” ilkesinin, danışmanların zaman kısıtı nedeniyle tam olarak hayata geçirilemediğini göstermektedir. Kamu hizmet sunumu modelleri açısından değerlendirildiğinde ise; Kanada ve Avustralya örneklerindeki gibi dijital triyaj (önceliklendirme) mekanizmalarının eksikliği, Türkiye’deki sistemin “teknoloji odaklı model”den ziyade geleneksel bürokratik modele daha yakın seyretmesine neden olmaktadır.

Katılımcıların %57’sinin uzun süreli işsizler gibi dezavantajlı gruplar için ayrı uzmanlık birimleri talep etmesi, Can (2017)’in çalışmasında belirttiği “dezavantajlı gruplara özel servis yapılanması” önerisi ile tutarlılık göstermektedir. Uluslararası literatürde Fransa (Pôle Emploi) modelinde görülen ‘profil temelli hizmet’ anlayışı, bu talebin Aktif İşgücü Piyasası Politikaları (AİPP) literatürüyle de uyumlu olduğunu kanıtlamaktadır. Dolayısıyla bulgular, AİPP literatüründe savunulan “hedef kitleye özgü müdahale” yaklaşımının Türkiye pratiğinde bir zorunluluk haline geldiğini doğrulamaktadır.

İzleme ve değerlendirme sistemine ilişkin bulgular da dikkate değerdir. Danışmanların çoğu, işe yerleştirilen danışanların sonrasındaki süreçlerine ilişkin düzenli ve sistemli bir takip yapamadıklarını belirtmiştir. Bu durum, danışmanlık sürecinin sonuçlarını izlemeyi ve etki analizi yapmayı zorlaştırmakta; aynı zamanda hizmet kalitesinin nesnel olarak değerlendirilmesini engellemektedir. Bu noktada, uluslararası uygulamalarda yaygın olarak kullanılan elektronik takip sistemleri, danışan memnuniyet anketleri ve uzun vadeli istihdam takibi gibi unsurlar Türkiye’deki uygulamalar açısından yol gösterici olabilir.

Danışmanların %76,6’sı mevcut performans sisteminin nitelikten ziyade sayısal hedeflere odaklandığını belirtmiştir. Bu durum, İngiltere (Job Centre Plus) örneğindeki performans yönetimi anlayışıyla tezat oluşturmaktadır. İngiltere’de danışmanlar, iş arayanları yönlendirmede geniş inisiyatif alanına sahiptir ve başarı kriteri sadece işe yerleştirme sayısı değil, işe yerleşen kişinin sistemde kalıcılığı ve ‘sürdürülebilir istihdamıdır’. Ayrıca Betcherman vd. (2004), gelişmekte olan ülkelerde sadece sayısal hedeflere odaklanmanın hizmet kalitesini düşürdüğünü belirtmektedir. Araştırma bulgularımız, Türkiye’deki mevcut performans baskısının, danışmanların nitelikli rehberlik yerine ‘sayı tutturma’ kaygısına yönelmesine neden olduğunu ve bu durumun İngiltere modelindeki gibi niteliksel kriterlerle revize edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Fiziksel ve teknik altyapıya dair değerlendirmeler ise hizmetin mekânsal koşullarıyla ilgilidir. Katılımcıların bir kısmı, danışmanlık görüşmelerinin yapıldığı alanların genellikle mahremiyeti sağlayacak düzeyde olmadığını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan bu ihtiyacın giderilmesine yönelik olarak 2012 yılında İŞKUR’a yönelik olarak Yatırım Programında yer verilen “Hizmet Binası İnşaatı” projesi uygulanmaya başlanmıştır. Bu proje kapsamında Türkiye genelinde 47 tane yeni İŞKUR binası yapımı öngörülmüştür. Proje helan devam etmekte olup, 37 tane bina tamamlanmıştır. Yeni hizmet binalarında iş ve meslek danışmanlarının çalışma alanları daha sağlıklı şekilde tasarlanmıştır ancak genelde açık ofis tarzında bir yerleşimin tercih edilmesi etkinliği düşürmektedir.

Danışmanların bir kısmı teknolojik donanımların güncel bilgiye hızlı erişim açısından yetersiz kaldığını belirtmiştir. Özellikle İŞKUR portalının kullanım kolaylığı, bilgi erişim düzeyi ve güncelliği

konularında bazı eleştiriler getirilmiştir. Bu noktada, dijital altyapının güçlendirilmesi, danışmanların teknolojiyi daha etkin kullanabileceği sistemlerin kurulması önem arz etmektedir.

Danışmanların açık uçlu yanıtlarında sıklıkla dile getirdiği önerilerden biri de sürekli hizmet içi eğitimlerin artırılması ve bu eğitimlerin sahada karşılaşılan güncel sorunlara odaklanacak şekilde yapılandırılmasıdır. Özellikle dezavantajlı gruplarla (engelliler, uzun süreli işsizler, kadınlar, gençler) çalışmada özel uzmanlık alanlarının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, iş ve meslek danışmanlığı sisteminin ülke genelinde yaygınlaştırılmasının önemli bir başarı olduğunu ortaya koymakla birlikte, sistemin daha verimli, etkin ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için organizasyonel, teknik ve yönetsel düzeyde bazı iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, sahadaki danışmanların gözlemlerine ve taleplerine dayanan uygulama temelli reform önerileri, hem hizmet kalitesini artıracak hem de danışmanlık sisteminin işgücü piyasasına daha etkili katkı sunmasını sağlayacaktır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye genelinde iş ve meslek danışmanlığı sisteminin sahadaki uygulamalarına ilişkin bulgular, mevcut yapının belli başlı noktalarda yeniden yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda geliştirilen politika ve uygulama önerileri, sistemin daha etkin işlemesi, hizmet sunumunda kalite ve verimliliğin artırılması ve danışmanlık faaliyetlerinin sürdürülebilir kılınması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularına göre iş ve meslek danışmanlarının %57'si uzun süreli işsizlere yönelik ayrı bir uzmanlık biriminin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bu talep, uluslararası örneklerle karşılaştırıldığında Fransa (Pôle Emploi) modelindeki uzmanlaşma pratiği ile örtüşmektedir. Fransa'da danışmanlar tüm işsiz profilleriyle ilgilenmek yerine; 'işe hazır olanlar', 'desteğe ihtiyacı olanlar' ve 'yoğun müdahale gerektirenler' şeklinde dört ana kategoriye ayrılan gruplar üzerinde uzmanlaşmıştır. Türkiye'de de mevcut genel danışmanlık yapısı yerine, Fransa örneğindeki gibi hedef kitle odaklı (uzun süreli işsizler, gençler vb.) ihtisas birimlerinin kurulması, hizmetin etkinliğini artıracaktır.

Katılımcıların yaklaşık %54'ü iş yükü fazlalığı nedeniyle danışanlara yeterli vakti ayıramadığını belirtmiştir. Bu sorunun çözümünde, Kanada ve Avustralya modellerinde uygulanan dijital ön değerlendirme sistemlerinin Türkiye'ye uyarlanması somut bir politika önerisidir. Tezin ülke incelemeleri bölümünde belirtildiği üzere, Avustralya'daki 'İş Arayanları Gruplama Uygulaması' (JSCI), iş arayanların kuruma gelmeden önce dijital ortamda yetkinlik ve risk analizlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde Kanada'da başvuruların %85'i "Service Canada" üzerinden dijital olarak alınmaktadır. Türkiye'de de danışan profillerinin yapay zekâ destekli bir sistemle görüşme öncesinde çıkarılması, danışmanın görüşme süresini veri girişiyle değil, nitelikli rehberlikle geçirmesini sağlayacaktır.

Hizmetin etki gücünü artırmak adına izleme ve değerlendirme sisteminin daha sistematik ve sürdürülebilir şekilde kurgulanması gerekmektedir. Danışmanlık süreci sadece bireyin işe yerleşmesiyle sona ermemeli, iş yerindeki uyum süreci ve devamlılık da takip edilmelidir. Bu kapsamda dijital temelli takip sistemleri geliştirilerek, danışanların yerleştirdikleri pozisyonlar üzerinden düzenli veri akışı sağlanmalı, danışmanın danışanı ile uzun vadeli bir ilişki kurmasına imkân tanınmalıdır. Bu hem danışanın memnuniyet düzeyini artıracak hem de hizmetin kalitesine ilişkin daha sağlıklı analizler yapılmasına imkân verecektir.

Araştırmaya katılan danışmanların %76,6'sı mevcut sistemin nitelikten ziyade sayısal hedeflere odaklandığını belirtmiştir. Bu durum, hizmet kalitesini düşüren bir baskı unsuru oluşturmaktadır. İngiltere (Job Centre Plus) örneğinde olduğu gibi, danışmanların inisiyatif alanını genişleten ve sadece sayısal yerleştirmeyi değil, istihdamın sürdürülebilirliğini önceleyen bir modele geçilmelidir.

İngiltere’de danışmanlar, iş arayanları kendi inisiyatifleriyle yönlendirme yetkisine sahiptir ve başarı kriteri sadece işe yerleştirme sayısı değil, işe yerleşen kişinin sistemde kalıcılığıdır. Türkiye’de de sadece sayısal hedeflere dayalı yapı yerine, İngiltere örneğindeki gibi sürdürülebilir istihdamı ve danışan memnuniyetini esas alan niteliksel bir performans sistemine geçilmelidir.

Hizmet sunumunun niteliğini etkileyen bir başka alan, teknik ve fiziksel altyapıdır. Anket bulguları, görüşme ortamlarının yer yer mahremiyet ve profesyonellikten uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Danışman-danışan ilişkisinin güvene dayalı bir zeminde inşa edilebilmesi için, danışmanların kendilerine ait özel görüşme alanlarına sahip olmaları sağlanmalıdır. Aynı şekilde, dijital sistemlerde karşılaşılan erişim ve güncelleme sorunlarının çözülmesi, danışmanların hem zaman yönetimini iyileştirecek hem de daha etkili bir rehberlik sunmasına katkı sağlayacaktır.

Dezavantajlı bireylerin işgücü piyasasına katılımı açısından danışmanlık hizmetlerinin daha kapsayıcı bir yapıya bürünmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle engelliler, uzun süreli işsizler, kadınlar ve gençler gibi gruplara yönelik olarak uzmanlaşmış birimlerin oluşturulması ve bu birimlerde görev alacak danışmanların özel eğitimlerden geçirilmesi, hizmetin etki düzeyini artıracaktır. Bu doğrultuda, her hedef gruba yönelik ayrı modüllerle çalışan birimler oluşturularak, bireysel ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili çözümler üretilebilir.

Son olarak, danışmanların mesleki gelişimlerinin sürekli kılınması ve güncel işgücü piyasası bilgileriyle donatılması amacıyla eğitim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Gerek yeni başlayan danışmanlar gerekse saha tecrübesi olanlar için yılda en az bir kez düzenlenecek hizmet içi eğitimlerle mesleki gelişim desteklenmeli, üniversiteler ve kamu kurumları iş birliğiyle danışmanlara yönelik sertifika, yüksek lisans ve mesleki uzmanlık programları teşvik edilmelidir. Bu eğitimlerin içeriği, sadece teknik bilgi değil aynı zamanda sosyal beceriler, iletişim yöntemleri ve psikososyal destek tekniklerini de kapsamalıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, iş ve meslek danışmanlığı hizmetinin daha etkili işlemesi için yapısal, yönetsel ve işlevsel düzeyde çok katmanlı bir iyileştirme sürecine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu süreçte, sadece mevzuat düzenlemeleri değil, aynı zamanda saha deneyimlerine dayalı bir bakış açısıyla hareket edilmesi, sistemin gelişimi açısından kritik öneme sahiptir.

BEYANLAR

FON / DESTEK BİLGİSİ

Herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

YAZARLARIN KATKILARI

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarın beyan ettiği herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

VERİ KULLANILABİLİRLİĞİ

Veriler talep üzerine yazar tarafından sağlanabilir.

ETİK BEYAN

Saha araştırmasına ilişkin Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesinden Etik Kurulu Proje Onay Belgesi alınmıştır (tarih: 09.11.2020 karar no: 62)

YAPAY ZEKA (AI) KULLANIMI BEYANI

Bu çalışmada yapay zekâ destekli araçlar kullanılmamıştır.

DECLARATIONS

FUNDING / SUPPORT INFORMATION

No financial support was received.

CONTRIBUTIONS OF AUTHORS

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare that there is no conflict of interest.

DATA AVAILABILITY

The data can be provided upon request by the author.

ETHICAL STATEMENT

An Ethics Committee Project Approval Certificate regarding the field research was obtained from Ankara Yıldırım Beyazıt University (date: November 9, 2020; decision no: 62).

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) USAGE STATEMENT

No AI-based tools were used in this study.

KAYNAKÇA

- Akkun, İ., Kavak, Y., & Senemoğlu, N. (1997). İş ve işçi bulma kurumu işgücü yetiştirme ve mesleki rehabilitasyon hizmetlerinin kadın istihdamına katkısı açısından değerlendirilmesi araştırması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 419.
- Albayrak, A.S. (2006). *Uygulamalı Çok Degiskenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Arnold, J. (2014). *Psychology for Human Resource Management*. Pearson Education.
- Barnett, T., & Shubert, E. (2002). *Employment Law and Human Resource Practices*. Thompson Learning.
- Burwell, R. (2006). Constructivist approaches to career development. *Career Development Quarterly*, 54(1), 50-58.
- Can, A. (2017). İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin profil temelli sunumu: Dijitalleşme ekseninde bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 4(55), 1145-1172.
- Carlyon, T. (2020). Defining work and occupation: A socioeconomic approach. *Work and Occupations*, 47(2), 109-132.
- Coetzee, M. (2007). *Psychological Career Resources and Subjective Work Experiences of Working Adults*. University of South Africa, Institute for Behavioural Sciences.
- Coşkun, B. (2017). Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun yeniden yapılanma süreci. *Turkish Journal of Marketing*, 2(3), 125-155.
- Dougherty, A. M. (2014). *Psychological Consultation and Collaboration in School and Community Settings*. Cengage Learning.
- Emirgil, B., Aca, N., & Işığçok, E. (2014). Bursa ilinde iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin etkinliğinin incelenmesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 6(1), 27-45.
- Herr, E. L. (1997). Super's life-span, life-space approach and its outlook for refinement. *Career Development Quarterly*, 45(3), 238-246.
- Jacobs, E. (2021). *Group Counseling: Strategies and Skills*. Cengage Learning.
- Karagülle, Ö. (2007). İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin kalitesinin artırılması üzerine bir araştırma. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33-58.
- Kaplan, D. M. (2014). *The Counselor's Handbook: A Practical Guide to Counseling*. Routledge.
- Koç, Y. (2020). İŞKUR taşra teşkilatında iş ve meslek danışmanlığı yapısının kurumsal analizi. *Çalışma ve Toplum*, 1(64), 75-102.
- Korkut, G., Kürşat, O., & Tetik, A. (2015). Yeni kamu yönetimi anlayışı ile değişen kamu hizmeti ve Türkiye İş Kurumu. *İş ve Hayat*, 1(2), 107-135.
- Linn, R. L. ve Miller, M.D. (2005). *Measurement and assessment in teaching*. (Ninth Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- McKenzie, R. B. (2002). *The Neoclassical Economics of Labor Markets*. South-Western College Pub.
- Nichols, A., Mitchell, J., & Lindner, S. (2013). Consequences of long-term unemployment. *Urban Institute Brief*, July 2013.
- Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's Vocational typology and myers-briggs type indicator. *Journal of Career Assessment*, 4(4), 349-360.
- Pordelan, N. (2022). A new framework for career counseling: Dynamic and adaptive strategies. *Journal of Career Development*, 49(1), 85-101.
- Şarman, M. (2018). Çanakkale ilinde iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerine yönelik memnuniyetin ölçülmesi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 9(2), 223-244.
- Van Praag, B., & Cramer, J. S. (2001). Wage structure and labor market institutions. *Labour Economics*, 8(4), 475-493.
- Warner, M. E., & Hefetz, A. (2020). *Contracting and Public Management*. Routledge.
- Yıldız, M., & Yörübulut, M. (2017). İş ve meslek danışmanlarının profili ve eğitim ihtiyacı: Nitel bir değerlendirme. *Sosyal Politikalar Dergisi*, 6(2), 55-78.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

An Evaluation of the Effectiveness of Job and Vocational Counseling in Türkiye

1. Introduction

The importance given by countries to active labour force programs within the scope of combating unemployment is increasing day by day. These programmes aim to involve more individuals in employment and production. Job and vocational counselling activities, which provide personalized services to individuals who are out of employment, are also an important type of these programs.

Within the scope of this study, it is aimed to present an application proposal for the development of the current system by examining the job and vocational counselling services carried out by the Turkish Employment Agency (İŞKUR). Within the scope of the study, a survey using Likert type rating questions was conducted for the consultants who carry out job and vocational counselling activities throughout the country, and the opinions of the consultants on the current system were analysed.

2. Data Set and Method

The population of the field study, which aimed to gather the opinions of employment and vocational counselors regarding the functioning of current counseling services, consisted of 4,777 personnel who were serving as employment and vocational counselors within İŞKUR at the time the field research was conducted. These counselors were employed in the Provincial Directorates of Labor and Employment Agencies and İŞKUR Service Centers across the country.

The quantitative research, prepared via Google Drive, was distributed by the İŞKUR Department of Employment and Vocational Counseling through email to all employment and vocational counselors. A total of 781 counselors from various regions across the country completed the survey, contributing to the field study and forming the sample of the research.

The field study was divided into three sections. The first section of the research consisted of five questions related to the general situation and demographic characteristics of the employment and vocational counselors who participated in the field study.

The second section included seven questions concerning the participants' work experience, the units in which they were employed, and topics such as the clients, employers, and schools registered under their responsibility in the system within these units.

The final section comprised 28 Likert-type scale questions designed to obtain the counselors' views on issues related to service delivery.

Since Likert-type scale questions were used in the questionnaire applied in the field study, the reliability of the research was tested using the Cronbach's Alpha method.

A simple random sampling method was used in the field study; participation was open to all counselors within the population without dividing them into subgroups. Each counselor had an equal probability of being included in the sample.

3. Empirical Findings

The first section of the survey, conducted with employment and vocational counselors, consists of issues related to their assigned units and workload. In this part, positive feedback was received from the counselors regarding the transition to a profile-based counseling system. This practice, which enables counselors to specialize rather than handle every task, is considered beneficial and worth maintaining.

Responses to questions regarding the adequacy of the number of personnel necessary for counselors to properly perform their duties suggest that there is a need for additional staff. Similarly, answers

to questions about the time allocated for counselors to perform their tasks confirm this need for more personnel. The efficient functioning of the appointment system is also closely related to the number of staff. Counselors' responses to the related question indicate problems in the operation of the appointment system, further confirming the need for improvements in staffing levels and service delivery times.

Counselors were also asked whether the tasks they perform in their assigned units are consistent with the definition of counseling services. The responses revealed that approximately three-quarters of the counselors are engaged in work that does not align with the counseling profession.

The second section of the survey focuses on issues related to monitoring and evaluation. In their responses, counselors stated that there is no effective monitoring system in current practices and emphasized the need for one. The survey results also indicate that individual action plans—which could be considered part of a follow-up system—are rarely implemented in practice. However, the responses show that employment and vocational counselors are able to perform their guidance functions to a certain extent.

In the third section of the survey, questions were directed toward gathering counselors' opinions on the performance evaluation system currently applied to them. The survey results reveal that the existing system prioritizes numerical targets over the quality of service delivery. Counselors do not believe that the current performance evaluation system contributes positively to the process.

The final section of the survey addresses issues related to physical and technical infrastructure. Responses from the counselors indicate that there are problems with the physical infrastructure. In this context, the Turkish Employment Agency is constructing new provincial buildings and undergoing a transformation process.

4. Discussion and Conclusion

Findings regarding the field implementation of the employment and vocational counseling system across Türkiye indicate that the current structure needs to be restructured in several key areas. The summarized recommendations in this context are as follows:

- The separation of the Job Seeker and Employer Counseling Services creates a disconnect from the clients' perspective. Integrating the Employer Service with the Job Seeker Service would ensure a more cohesive and streamlined process.
- The job descriptions, which form the cornerstone of the counseling system, need to be defined more clearly. There are counselors who simultaneously assume responsibilities in multiple areas.
- It would be beneficial to establish a standard for the number of clients per counselor, to employ additional counselors in high-demand centers, and to operate the appointment system more systematically across the country.
- In order to enhance the impact of the service, the monitoring and evaluation system should be designed in a more systematic and sustainable manner. The counseling process should not end with the individual's job placement; the adaptation period in the workplace and job retention should also be monitored.
- It is recommended that the performance system be revised and a multidimensional evaluation framework be developed, taking into account indicators such as client satisfaction, the employment duration of placed individuals, and the quality of the service.
- In order for the counselor–client relationship to be built on a foundation of trust, counselors should be provided with private spaces for their meetings.
- Establishing specialized units for groups such as people with disabilities, long-term unemployed individuals, women, and youth, and providing specialized training for the counselors assigned to these units, will enhance the effectiveness of the service.