

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TOPLANTI YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
PROF.DR.ZEYYAT SABUNCUOĞLU**

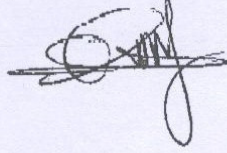
Aylin Taşkın

Balıkesir, 2005

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Aylin Taşkın, 22/03/2005 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezinbaşarılı..... olduğuna oybirlikte..... ile karar verilmiştir.

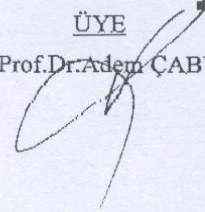
ÜYE

Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU



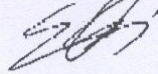
ÜYE

Prof.Dr.Adem ÇABUK



ÜYE

Prof.Dr.Fahri ÖRTÜÇÜ



TÜRKÇE ÖZET

Örgütlerin hedeflerine ve planladıkları sonuçlara ulaşmalarını sağlamanın yolu etkili bir yönetimden geçmektedir. Meydana gelen sosyal ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, örgütlerde ve örgütsel yönetim anlayışlarında sürekli bir gelişme ve değişme yaşanmaktadır. Bu süreçte insan unsuru en önemli örgütsel kaynak olarak öne çıkmaktadır. Yönetim bir anlamda insanları yönetmektir.

Yöneticilerin yönetsel işlevleri yerine getirebilmeleri, herşeyden önce örgütte etkin işleyen bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. Toplantılar bu nedenle çift yönlü işleyen bir iletişim aracı olarak örgütsel yönetimde çok önemli bir işleve sahiptirler.

Eğitim olanaklarının artması ve bilgiye daha kolay ulaşılabilir olmasının da etkisiyle daha da bilinçlenen işgörenler, dünyadaki değişen yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde yönetime katılabilecekleri, kararlarda söz sahibi olabilecekleri daha demokratik bir yönetim beklentisi içine girmiş, geleneksel örgüt yapıları yerini, takım bazlı örgütlere bırakmaya başlamıştır.

Zaten toplantılar; özünde katılmayı barındıran, demokratik-katılımcı bir yönetimin uygulanabileceği, yöneticilerin liderlik özelliklerini sergileyebilecekleri küçük bir yönetim merkezi konumundadırlar.

Ancak toplantıların örgütsel amaçlara ulaşmada uygun bir araç olarak kullanılabilmesi herşeyden önce, iyi bir toplantı organizasyonu ve başarılı bir toplantı yönetimiyle mümkündür. Aksi halde toplantılar, asla yerine konulamayacak bir kaynak olan zamanın israfı ve boşa harcanan emek olmaktan öteye geçemeyecektir.

Bu çalışmada toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonları ile olan ilişkisi ve toplantı yönetiminin etkin yönetime yaptığı katkılar yönetsel bir çerçevede ele alınmış, çalışmada toplantıların yönetim süreçleri üzerine yaptığı katkılar, değişik düzeylerdeki yöneticilerin görüşlerine dayanılarak irdelenmiştir.

Bu çalışmanın öncelikle toplantı yönetimi ve toplantıların yönetsel işlevlere olan etkileri ve katkıları konusunda bilgi edinmek isteyen tüm yöneticilere yol göstereceği kanısındayım.

Anahtar Kelimeler: Toplantı yönetimi, Yönetim fonksiyonları, İletişim, Etkin yönetim

ABSTRACT

For the organizations, the way of reaching the target and the planned results is an effective management. Parallel to social and technological developments, a continuous shift and development occurs within the organizations and their understanding of organizational management. During this process, the human factor becomes the most important organizational source. Management is, in other words, directing persons.

Administrative efficiency depends on an active system of communication. For this reason, meetings, functioning as a bilateral means of communication, play an important role in organizational management.

The employees, enjoying the increased education opportunities and the accessibility of know-how, have been seeking a more democratic administration in which they can also engage the administrative affairs and effect the organizational decisions within the frame of the new and changing approach to management in the world. Thus, the traditionally structured organizations are being replaced by team-based organizations.

In fact, meetings, with participation in their core and suitable for democratic-participation administration, are small centers of administration where administrators show their qualifications of leadership.

However, using meetings as the means of reaching organizational aims is only possible by a good arrangement and a successful management. Otherwise meetings will be a loss of labor and time which can never be regained.

In this study, meeting management has been taken into consideration from the viewpoint of its relation to management functions and its contributions to effective administration within an administrative outlook. The contributions of meetings to administration process have been evaluated depending on the opinions of administrators from different levels.

I hope this study will primarily be a guide for all administrators and managers who want to acquire the know-how about meeting management and the effects and contributions of meeting to administrative functions.

Key words: Meeting management, Management functions, Communication, Effective administration

ÖNSÖZ

Dünyada meydana gelen ekonomik siyasi, sosyal ve kültürel değişmeler hemen her şeyi etkilediği gibi örgütleri ve örgütlerdeki yönetim anlayışlarını da etkilemiştir. Örgütlerin meydana gelen içsel ve dışsal değişikliklere ayak uydurabilmesi başta insan gücü kaynağı olmak üzere diğer bütün kaynaklarını birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Bu da planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve eğitim gibi yönetim fonksiyonlarının bir arada fakat düzenli işleyişı ile yakından ilgilidir.

Yönetim fonksiyonlarının bir düzen içinde işletilmesinin en etkin yolu, toplantı düzenlemektir. Hiç kuşku yok ki, toplantı yapmadan örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi söz konusu değildir.

Bu çalışma her düzeydeki yöneticilere yönelik olarak; toplantıların örgütsel yaşamda ne kadar gerekli olduğunun altını çizmek ve yönetimde kullanılabilecek en yapıcı çalışmalardan biri olduğunu göstermek amacıyla hazırlanmıştır.

Bana bu çalışmada yol gösteren, desteğini veren değerli hocam ve danışmanım Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu'na teşekkürlerimi sunuyorum.

Aylin TAŞKIN

Balıkesir, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Kabul ve Onay Sayfası.....	ii
Özet.....	iii
Abstract	iv
Önsöz	v
İçindekiler.....	vi
Şekiller Listesi.....	xiii
Tablolar Listesi.....	xiii
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Toplantının Tanımı, Önemi ve Fonksiyonları	3
1.1.1. Toplantının Tanımı ve Önemi	3
1.1.2. Toplantıların Fonksiyonları.....	5
1.1.2.1 Karar Verme	5
1.1.2.2 Bilginin Yayılması.....	5
1.1.2.3 İçsel Değişiklikler	6
1.1.2.4 Dışsal Değişiklikler.....	6
1.1.2.5 Fikir ve Deneyimlerin Değiş Tokuşu.....	7
1.1.2.6 Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi.....	7
1.2. Toplantının Amaçları.....	7
1.3. Toplantının Organizasyonu.....	9
1.3.1. Toplantının Gündeminin Belirlenmesi	9
1.3.1.1 Gündemin İşlevlerinin Belirlenmesi.....	10
1.3.1.2 Gündemin (Öğeleri) İçeriğinin Belirlenmesi	11
1.3.1.3 Gündemin Düzenlenmesi (Hazırlanması)	13
1.3.1.3.1 Gündemi Kimin Hazırlayacağını Belirlenmesi	13

1.3.1.3.2	Gündem Maddelerinin Düzenlenmesi	14
1.3.1.3.3	Gündemin Dağıtılması	17
1.3.2.	Toplantıya Katılanların Belirlenmesi	17
1.3.2.1	Çağrılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	17
1.3.2.2	Katılımcı Sayısının Belirlenmesi.....	19
1.3.3.	Toplantının Yerinin Belirlenmesi.....	21
1.3.3.1	Toplantı Mekanının Düzenlenmesi.....	23
1.3.3.2	Toplantı Odasının Yerleşim Planı	24
1.3.3.2.1	Masa Düzeninin Belirlenmesi	24
1.3.3.2.2	Oturma Düzeninin Belirlenmesi	27
1.3.4.	Toplantının Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi.....	29
1.3.5.	Toplantı Tutanağının Hazırlanması.....	29
1.4.	Toplantılarda Zaman Yönetimi.....	32
1.4.1.	Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı	32
1.4.2.	Toplantı ve Zaman Yönetimi	33
1.5.	Toplantılarda Başkan.....	36
1.6.	Başarılı Bir Toplantının Bileşenleri	38

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİ İLE YÖNETİM FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE TOPLANTI YÖNETİMİNİN ETKİN YÖNETİME KATKILARI

2.1.	TOPLANTI YÖNETİMİ İLE YÖNETİM FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	40
2.1.1.	Planlama Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi.....	41
2.1.1.1	Planların Hazırlanması ve Toplantı Yönetimi.....	41
2.1.1.1.1	Planlamanın Tanımı ve Önemi	41
2.1.1.1.2	Planlamada Amaç Belirleme	42
2.1.1.1.3	Planlamada Bilgi Toplama	43
2.1.1.1.4	Planlamada Fikir Birliği	45
2.1.1.1.5	Planlamada Karar Verme	46

2.1.1.1.6	Planlamada Katılım.....	47
2.1.1.1.7	Planlamada Ekip Çalışması ve Haberleşme	48
2.1.1.2	Planlama Toplantıları.....	50
2.1.1.2.1	Stratejik Planlama Toplantısı	52
2.1.1.2.2	Taktik Planlama Toplantıları.....	53
2.1.1.2.3	Kısa Süreli Planlama Toplantısı	55
2.1.2.	Örgütlenme Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi.....	56
2.1.2.1	Örgütlenme Süreci ve Toplantı Yönetimi	56
2.1.2.1.1	Örgütlenmenin Tanımı ve Önemi.....	56
2.1.2.1.2	Örgütlenmede İşlerin Belirlenmesi.....	58
2.1.2.1.2.1	Örgütlenmede Bölümlendirme	58
2.1.2.1.2.2	Örgütlenmede Takım Çalışması	59
2.1.2.1.2.3	Örgütlenmede İş Analizi ve İş Tanımları	60
2.1.2.1.3	Örgütlenmede İlişkilerin Belirlenmesi.....	61
2.1.2.2	Örgütlenme Toplantıları.....	63
2.1.3.	Yöneltilme Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi.....	63
2.1.3.1	Yöneltilme ve Toplantı Yönetimi	63
2.1.3.1.1	Yöneltilmenin Tanımı ve Önemi	63
2.1.3.1.2	Yöneltilmede Emir Verme	65
2.1.3.1.3	Yöneltilmede Motive Etme	67
2.1.3.1.4	Yöneltilmede Etkin Liderlik.....	68
2.1.3.1.5	Yöneltilmede Takım Ruhu	70
2.1.3.2	Sorun Çözme ve Karar Alma Toplantıları	71
2.1.3.2.1	Sorun Çözme ve Karar Alma Toplantılarında Kullanılan Teknikler	72
2.1.3.2.1.1	Nominal Grup Tekniği	72
2.1.3.2.1.2	Sıra Dizini 5N1K	74
2.1.3.2.1.3	Balık Kılıcı Diyagramı (Neden Sonuç Diyagramı).....	76
2.1.3.2.1.4	Pareto Analizi (Juran İlkesi).....	79
2.1.3.2.1.5	Beyin Fırtınası.....	80
2.1.3.2.1.6	İnteraksiyon Metodu	83
2.1.3.2.1.7	Kalite Çemberleri	86

2.1.4.	Koordinasyon Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi	87
2.1.4.1	Koordinasyon ve Toplantı Yönetimi	87
2.1.4.1.1	Koordinasyonun Tanımı ve Önemi.....	87
2.1.4.1.2	Koordinasyonda İletişim	88
2.1.4.1.3	Koordinasyonda Komiteler	92
2.1.4.2	Koordinasyon Toplantıları	93
2.1.5.	Denetim Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi.....	95
2.1.5.1	Denetim ve Toplantı Yönetimi.....	95
2.1.5.1.1	Denetimin Tanımı ve Önemi.....	95
2.1.5.1.2	Denetlemede Özdenetim	96
2.1.5.1.3	Kendi Kendini Yöneten Takımlar (Otonom Çalışma Takımları).....	97
2.1.5.1.4	Denetlemede Karar Verme	99
2.1.5.2	Denetim Toplantıları.....	100
2.1.5.2.1	Durum Değerlendirme Toplantısı.....	100
2.1.5.2.2	Bilgilendirme Toplantıları.....	101
2.1.6.	Eğitim Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi.....	102
2.1.6.1	Eğitim ve Toplantı Yönetimi.....	102
2.1.6.1.1	Eğitimin Tanımı ve Önemi.....	102
2.1.6.1.2	Eğitimde Etkin Katılım	104
2.1.6.1.3	Eğitim Toplantılarında Uygulanan Yöntemler	106
2.1.6.1.3.1	Örnek Olay Yöntemi	107
2.1.6.1.3.2	T.Grup (Duyarlılık Eğitimi).....	108
2.1.6.1.3.3	Rol Oynama	110
2.1.6.2	Eğitim Toplantıları.....	111
2.1.6.2.1	Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Eğitim Toplantıları.....	112
2.1.6.2.1.1	Takım Çalışması	112
2.1.6.2.1.2	Motivasyon	113
2.1.6.2.1.3	Stres Yönetimi	113
2.1.6.2.2	Büro Elemanlarına Yönelik Eğitim Toplantıları	115
2.1.6.2.2.1	İletişim.....	115
2.1.6.2.2.2	İnsan İlişkileri	116
2.1.6.2.3	İşçi Düzeyinde Eğitim Toplantıları.....	116

2.2.	TOPLANTI YÖNETİMİNİN ETKİN YÖNETİME KATKILARI.....	118
2.2.1.	Toplantı Yönetiminin Örgütün Demokratikleşme Sürecine Katkıları..	118
2.2.1.1	Demokratikleşmenin ve Katılımın Tanımı ve Önemi.....	118
2.2.1.2	Demokratikleşme Sürecinde İletişim.....	120
2.2.1.3	Demokratikleşme Sürecinde Yönetime Katılma	121
2.2.1.3.1	Dolaylı Katılım	123
2.2.1.3.1.1	İşçi Temsilcisi	123
2.2.1.3.1.2	Sendika Temsilcisi	123
2.2.1.3.1.3	İşletme Konseyleri-İşyeri Komiteleri.....	123
2.2.1.3.2	Doğrudan Katılım	124
2.2.1.3.2.1	Takım Çalışması Yoluyla Yönetime Katılma.....	124
2.2.1.3.2.2	Kalite Çemberleri Yoluyla Yönetime Katılma	124
2.2.1.3.2.3	Toplam Kalite Yönetimi.....	125
2.2.2.	Toplantı Yönetiminin Örgütte Karar Verme Sürecinin Etkinliğine Katkıları	126
2.2.2.1	Karar Vermenin Tanımı ve Önemi	126
2.2.2.2	Karar Vermede Katılım.....	128
2.2.2.3	Karar Verme Süreci ve Toplantı Yönetimi	129
2.2.2.3.1	Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama	130
2.2.2.3.2	Amaç ve Sorunları Belirlemede Öncelikleri Belirleme	132
2.2.2.3.3	Çözüm Alternatiflerinin ve Seçeneklerin Belirlenmesi	133
2.2.2.3.4	Geliştirilen Alternatif ve Seçeneklerin İrdelenmesi.....	134
2.2.2.3.5	Seçim Kriterlerini Belirleme ve Seçim Yapma	135
2.2.3.	Toplantı Yönetiminin Örgütte Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi Boyutundaki Katkıları	136
2.2.3.1	Sosyal İlişkilerin Tanımı ve Önemi	136
2.2.3.2	Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde İletişim	136
2.2.3.3	Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Motivasyon	138
2.2.3.4	Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Sosyal Faaliyetler	139
2.2.3.5	Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Dayanışma	139
2.2.4.	Toplantı Yönetiminin Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Sürdürülmesine Katkıları	140

2.2.4.1	Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	140
2.2.4.2	Örgüt Kültürünün Unsurları	143
2.2.4.2.1	Değerler	144
2.2.4.2.2	Varsayımlar	145
2.2.4.2.3	Normlar	146
2.2.4.2.4	İnançlar.....	146
2.2.4.2.5	Semboller.....	147
2.2.4.2.5.1	Sözel ve Davranışsal Semboller.....	148
2.2.4.2.5.2	Fiziksel Semboller.....	150
2.2.4.3	Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	151
2.2.4.4	Örgüt Kültürü ve Değişim.....	152
2.2.4.4.1	Haberleşme	153
2.2.4.4.2	Eğitim.....	153
2.2.4.4.3	Katılım.....	154
2.2.5.	Toplantı Yönetiminin Örgütte Takım Çalışmasına Yönelik Katkıları .	155
2.2.5.1	Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi	155
2.2.5.2	Takım Çalışmasında Katılım.....	157
2.2.5.3	Takım Çalışmasında Hedef Belirleme	158
2.2.5.4	Takım Çalışmasında Kişiler Arası İlişkiler.....	159
2.2.5.5	Takım Çalışmasında Çatışma	161
2.2.5.6	Takım Çalışmasında Saygı ve Güven Duygusu	163
2.2.5.7	Takım Çalışmasında Eğitim	164

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.	ARAŞTIRMA	166
3.1.1.	Araştırmanın Amacı.....	166
3.1.2.	Araştırmanın Önemi	166
3.1.3.	Varsayım	166
3.1.4.	Sınırlılıklar	166

3.2.	YÖNTEM	167
3.2.1.	Araştırmanın Kapsamı ve Modeli.....	167
3.2.2.	Verilerin Toplanması ve Yorumu.....	168
3.3.	BULGULAR VE YORUM	169
3.3.1.	Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular Ve Yorumu.....	169
3.3.2.	Toplantı Yönetimine İlişkin Bulgular Ve Yorumu	171
3.3.2.1	Pozisyon Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu	172
3.3.2.2	Toplantıdaki Rol Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu	174
3.3.2.3	Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu	178
3.3.2.4	Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu	180
3.3.2.5	Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu	180
3.3.2.6	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu.....	183
	SONUÇ.....	184
	EKLER	185
	KAYNAKLAR.....	208

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir Gündemin Değeri	10
Şekil 2. Gündemin şekillendirilmesi.....	16
Şekil 3. Oda Düzenini Planlamak.....	25
Şekil 4. Çeşitli oturma planı örnekleri	28
Şekil 5. Tutanak taslağı.....	31
Şekil 6. Genel Neden-Sonuç Diyagramı	77
Şekil 7. Neden-Sonuç Süreç Diyagramı	78
Şekil 8. Pareto Diyagramının 3 Aşaması	79
Şekil 9. Geleneksel yönetimden kendi kendini yöneten takımlara geçiş.....	99
Şekil 10. Eğitim katılım cetveli	105

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Gündem Örneği I	12
Tablo 2. Gündem Örneği II	13
Tablo 3. Kaç kişi yeterlidir?.....	20
Tablo 4. Toplantı yönetimi için zaman çizelgesi.....	36
Tablo 5. Planlama ufku dağılımı	47
Tablo 6. Örgütsel Kademelere Göre Planlama Faaliyetleri	52
Tablo 7. Stratejik ve Taktiksel Planlama Arasındaki Temel Farklılıklar	55
Tablo 8. Sorunu Tanımlama.....	75
Tablo 9. Gruplara Göre Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	107
Tablo 10. Örneklem Grubunun Sayısal Dağılımı.....	167
Tablo 11 Beşli Likert Ölçeğine Göre Verilerin Değerlendirme Sınır Aralıkları	168
Tablo 12 Ankete Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	169
Tablo 13 Ankete Katılan Kişilerin Toplantıdaki Rollerine Göre Dağılımı.....	169
Tablo 14 Ankete Katılan Kişilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	170
Tablo 15 Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	170
Tablo 16 Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	170
Tablo 17 Ankete Katılan Kişilerin İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	171

Tablo 18 “Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	172
Tablo 19 “İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	173
Tablo 20 “İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	174
Tablo 21 “İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	175
Tablo 22 “İşletmemizde toplantılar katımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	176
Tablo 23 “İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	177
Tablo 24 “Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	177
Tablo 25 “İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır” görüşü ile ilgili değerler ve yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	178
Tablo 26 “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	179
Tablo 27 “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	180
Tablo 28 “İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	181
Tablo 29 “İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu	182

GİRİŞ

Demokratik yaşam ve değerlerin öne çıktığı günümüzde toplantılar, örgütsel yönetimin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Her örgütün sosyal bir yapısı vardır. Bu sosyal yapı içinde kişilerarası ilişkiler toplantıların da aralarında bulunduğu bir iletişim sistemiyle sağlanır.

Toplantı; aktif rolleri olan birden çok kişinin belli bir amaç için, belli bir yer ve zamanda bir araya gelerek kararlar aldıkları ortamlardır. Belirli bir amacı olan ve iyi bir biçimde yönetilen toplantılar, yönetimdeki en üretici çalışmalardan biridir. Eleştiri korkusu olmadan yapılacak tartışmalarla, fikir ve deneyimlerin paylaşılmasıyla toplantıların sonunda çözümler üretilebilir, yaratıcı fikirler ortaya çıkarılabilir ve rasyonel kararlar alınabilir.

Toplantılar, bir örgütte yönetimin aynası gibidir. Yönetim tarzını etkileyen tüm faktörler toplantının biçimini ve verimliliğini de etkilemektedir. Etkili bir yönetim örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde olumlu sonuçlar doğurur ve aynı ölçüde etkili bir toplantı yapmayı sağlar. Bir toplantı hangi amaçla düzenlenirse düzenlensin iyi bir organizasyon, biraz özen, biraz disiplin ve doğru alışkanlıkların yerleştirilmesi ile mükemmel bir işlerliğe kavuşturulabilir.

Toplantılar yöneticiliğin ve liderliğin ortaya çıktığı küçük bir yönetim merkezidir. Kişilerin yönetim becerileri toplantı sırasında ortaya çıkar. Toplantı yönetiminde başarısız olmak, yöneticilikte de başarısız olmak olarak değerlendirilebilir. Toplantılar kendi başlarına bir amaç değil, ancak belli bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde toplantılara katılan her düzeydeki yöneticilerin ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini öğrenmek, toplantı yönetimi boyutunda yönetim fonksiyonları ile etkin yönetime ilişkin değerlendirmelerin çalışanların toplantılarda üstlendikleri role, işletmedeki pozisyonlarına, kıdemlerine, eğitim düzeylerine, yaş ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Toplantı yönetiminin etkin yönetime yaptığı katkılarla, örgütsel amaçlara ulaşmak için akılcı bir araç olarak kullanılabilmesi için toplantılar hakkında bilinmesi gereken bazı ilke ve tekniklerin açıklandığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde toplantı yönetimine ilişkin temel bilgiler; ikinci bölümde toplantı yönetimi ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler ve toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları incelenmiş, üçüncü ve son bölümde ise örgütlerde toplantı yönetimine ilişkin bir alan araştırması ve değerlendirmesi yapılmıştır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Toplantının Tanımı, Önemi ve Fonksiyonları

1.1.1. Toplantının Tanımı ve Önemi

İnsanlar sosyal yaşamın bir gereği olarak pek çok ihtiyaçlarını çeşitli gruplar içinde karşılamaktadırlar. Gruplar bir araya gelerek, yüzyüze görüşmelerle varlıklarını sürdürebilirler.

“Grubun grup olarak bildiği şeyleri gözden geçirdiği, güncelleştirdiği ve ona yeni şeyler eklediği ortamlar¹.” şeklinde açıklanan toplantı sözcüğüyle ilgili değişik tanımlar yapılmıştır. Buna göre;

Toplantı “belli sonuçlara ulaşmak için aktif rolleri olan iki veya daha fazla insanın arasındaki bilgi, görüş ve fikir alışverişidir².”

Toplantı “birden çok kişinin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmeleridir³.”

Toplantı “belli bir amaç için bir araya gelip kararların alındığı ortamlardır⁴.”

Genel anlamda ise toplantı; “Üç veya daha çok kişinin bir araya gelerek yüzyüze bir çalışma içine girmeleri” olarak tanımlanabilmektedir⁵.

Yapılan bu tanımlar ışığında toplantı, aktif rolleri olan birden çok kişinin bir sorun veya olay üzerinde; bilgi, görüş ve fikir alış verişini yapmak ve kararlar almak amacıyla belli bir yer ve zamanda bir araya gelerek yüzyüze bir çalışma içine girmeleri olarak tanımlanabilir.

“Toplantılar bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Kendi başlarına bir amaç değildirler.⁶” “Bir toplantı, açık bir hedef ya da amaç belirlediği ve o amaca

¹ Dicleli, Ayşe Bilge – Akkaya, Serra, **Konuşa Konuşa İletişimin Sırları**, MESS Yayın No:340, İstanbul, Aralık 2000, s.213.

² Payne, John and Shirley, **Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi**, (Çev.) Emel Köymen, İstanbul: Dünya Yayıncılık, Nisan 1998, s.8.

³ Karabulut, Suat, **Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar**, Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi, İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi, s.133.

⁴ Dicleli, a.g.e., s.212.

⁵ Doyle, Michael - Straus, David, **Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır**, (Çev.) Ramazan Saruhan, İstanbul: Nesil Basım Yayın A.Ş., Mayıs 1998, s.9.

⁶ Keenan, Kate, **Yöneticinin Kılavuzu: Toplantı Yönetimi**, (Çev.) Yelda Soykan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1.Basım, Ağustos 1997, s.12.

ulaşmak için etkili yol olduğu sürece, yönetimde kullanılan en üretici çalışmalardan biridir⁷.”

İyi bir biçimde yönetilen toplantılar, üyelerin belli bir eyleme kendilerini adanmalarını sağlayarak ve güdüleyerek, yaratıcı düşünceyi özendirerek, görüş açılarını genişleterek ve tutumlarını değiştirerek örgütsel gelişmeye katkıda bulunurlar⁸.

Toplantılar, şirket kültüründe önem taşıyan olaylardır. Şirkette oluşturulan izlenim ve etki çok önemlidir; çalışanların morallerinin ve kendilerine olan saygılarının artmasına yol açar⁹.

Toplantılar örgütlerde iyi bir iletişim ortamı yaratarak, bir takım kararlara varmanın ve sorunlara çözümler üretmenin yapıcı bir yolu olarak görülmektedir. “Toplantılar yöneticilerin en büyük silahı, yönetim sanatının ise kalbidir¹⁰.”

İyi düzenlenmiş bir toplantı sayısız faydalar sağlar:

- “İnsanları bir araya getirir,
- Karar almayı teşvik eder,
- İnsanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur,
- Katılanlara enerji aşılar,
- Ekibin kaynaşmasını sağlar¹¹.”
- “Katılanlar, daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- İnsanlar, görüşlerini ortaya koyacak ortamı bulurlar,
- Herkes, diğerlerinin görüşlerini inceleme ve değerlendirme fırsatı bulur,
- Bir anlaşma sağlanır,
- Kararlara varılır (karar alma kararı olsa bile),

⁷ Thomsett, Michael C., **Toplantı Sanatı**, (Çev.) Derya Demiray, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997, s.28

⁸ Davis, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev.) Kemal Tosun ve diğerleri, İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:98, 1988, s.604.

⁹ Thomsett, a.g.e., s.29.

¹⁰ Barker, Alan, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları 1.Baskı, Ocak 1999, s.11.

¹¹ Dicleli, a.g.e., s.213.

- İnsanlar, alınan kararları kabul etmeye daha eğilimli olurlar; çünkü bunların alınması aşamasında kendileri de rol üstlenmişlerdir,
- Bir an önce harekete geçilir,
- İşlerin üstesinden gelinir¹².”

Toplantılarda ilgili kişilerin biraraya gelerek fikirlerini belirtmeleri ve bu öneriler ışığında gerekli kararların alınıp uygulamaya geçirilmesi, özellikle astlar arasında önemli bir güdüleme sağlayarak onların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olabilmektedir. Özgür bir ortamda karşılıklı tartışarak yapılan görüşmeler, ekip üyelerinin birbirleriyle kaynaşmasını sağlar, üyeler üzerinde olumlu bir etki yaratabilir, oluşturulan bu ekip ruhuyla hareket eden çalışanlar işlerini daha iyi benimser. Bu nedenlerle toplantılar örgütte verimi artırıcı bir rol oynayabilirler.

1.1.2. Toplantıların Fonksiyonları

Toplantılar; “(...)karar verme, bilginin yayılması, içsel değişiklikler, dışsal değişiklikler, fikir ve deneyimlerin değiş tokuşu ve ekip çalışmasının geliştirilmesi(...)” gibi fonksiyonlara ayrılabilir¹³.

1.1.2.1 Karar Verme

“Karar vermeden önce danışmayan bir yönetici, kararın ve sonuçların sorumluluğunu kendi başına üstlenmiş olur. Ama diğerlerini karar alma sürecine katılmaları için davet etmek, onların da sorumluluğun bir kısmını üstlenmeleri demek olacaktır¹⁴.” “Bir kuruluşun bünyesinde çalışanların tümünü etkileyebilecek konularda söz sahibi kişilerin biraraya gelip sorunları tartışmaları ve çözüme kavuşturmaları için toplantıların önemli bir araç olduğu kesindir¹⁵.”

1.1.2.2 Bilginin Yayılması

“Yazılı notlar halinde dağıtıldığı zaman pek açık ya da ilgi çekici olmadığından, gözardı edilen bazı bilgiler toplantılar aracılığıyla gerekli kişilere etkili biçimde aktarılabilir. Toplantıların biçimi iki yönlü iletişim kurulmasına destek verir.

¹² Keenan, Toplantı Yönetimi, a.g.e., s.61.

¹³ Sharman, David, **Kusursuz Toplantı**, (Çev.) Füsün Doruker, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999, s.16-18.

¹⁴ Barker, Alan, **Daha İyi Nasıl Karar Verme**, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1999, s.72

¹⁵ Sharman, a.g.e., s.16.

Çalışanların toplantılara katılımları ne kadar artarsa, kendilerine sunulan bilgi ve fikirlere o kadar sahip çıkarlar¹⁶.”

1.1.2.3 İçsel Değişiklikler

“Çeşitli sorunlar ya da kendilerini doğrudan etkileyen uzun vadeli planlar konusunda kendilerine danışılmadığını hissedenler, çalıştıkları kuruluştaki yaşanacak değişikliklere önemli ölçüde karşı dururlar. Yeni bir politika izlemek ya da yönünü değiştirmek isteyen kuruluşlar çalışanları oldukça sık biraraya getirmelidir¹⁷.”

“Kurumların içinde bulunduğu ekonomik ortam bazı durumlarda çalkantılara maruz kalabilir ve böylece, hayatlarını idame ettirme, kurumları değişiklikler yapmaya ya da yeni şartlara adapte olmaya zorlar¹⁸.”

Süreçten etkilenebilecek çalışanların değişimin nedenlerini öğrenmelerini sağlamak noktasında sık sık biraraya getirilerek toplantılar aracılığıyla bilgilendirilmeleri ve sürece dahil edilmeleri değişim gereksinmelerinin ve uygulama yöntemlerinin daha kolay benimsenmesini sağlayabilmektedir.

1.1.2.4 Dışsal Değişiklikler¹⁹

Çoğu kuruluş için, dışa dönük çalışma ortamlarında öylesine hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu nedenle kuruluş bünyesinde çalışanlar arasında bilgi alışverişi büyük önem kazanmıştır. Örneğin; rakip firmalar, ekonominin genel durumu, ürünler hakkında basına yapılacak açıklamalar gibi konular çalışanlar tarafından öğrenilmelidir.

Ne de olsa her gün müşterilerle yüz yüze gelen satış elemanları, piyasanın değişen taleplerini üst düzey yöneticilere oranla daha yakından izlerler. Toplantılar, bu gibi bilgilerin diğer bölümlere ya da karar verme yetkisi bulunan yöneticilere kolayca aktarılmasını sağlar.

Düzenli yinelenen toplantılar, farklı bölümlerden gelen önemli bilgilerin biraraya getirilmesi, oluşan değişikliklerden, verilen kararlardan etkilenenlerin ‘tablonun tümünü’ görmelerini sağlar. Bu durumda da toplantıda verilecek kararlara içtenlikle katılım ve işbirliği daha kolayca elde edilir.

¹⁶ a.y.

¹⁷ Sharman, a.g.e., s.16.

¹⁸ Hussey, David, **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul:Timaş Yayınları, 1998, s.10.

¹⁹ Sharman, a.g.e., s.17.

1.1.2.5 Fikir ve Deneyimlerin Değiş Tokuşu

“Bilgilerin örgüt içinde aktarılması, bu bilgilerin yeni bilgi üretmek amacıyla örgüt bazında yayılması; bireylere dağıtılması ve paylaşılması gerekir.” “Bu aktarımın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ise, örgüt tarafından oluşturulan ve bireylerin soru sormalarına, sorgulama yapmalarına, öğrenmelerine ve öğrendiklerini birbirlerine iletmelerine olanak veren bir ortamda olmasına bağlıdır²⁰.”

Böyle bir iletişim ortamı toplantılar aracılığı ile sağlanabilmektedir. Toplantılar bilgiler üzerinde yorum yapılmasını ve ortaya çıkabilecek yeni bilgi ve fikirlerin geliştirilmesini destekleyerek, ilginç, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

1.1.2.6 Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi

“Ekip üyelerinin her birinin işine katılması, danışılması, destek verilmesi sağlıklı bir ekibin en belirgin özellikleridir. (...) Bir ekibin kaynaşmış olması için çeşitli düzeylerde karşılıklı güven duygusunun gelişmiş olması gerekir²¹.”

Yakın bir işbirliği içinde olmaları gereken kişiler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılabilmesi, kişileri sık sık toplantılar yaparak biraraya getirmek suretiyle sağlanabilmektedir.

Bu toplantılar karşılıklı olarak duyulan kuşku ve şüphelerin dağıtılmasını sağlayabilmekte, aynı zamanda rekabet duygusunun da ortadan kalkmasına destek olabilmektedir. Toplantılar aracılığı ile ekip üyeleri arasında saygı ve anlayış ortamı sağlanarak ekipler sağlıklı ve verimli bir işbirliğine yönlendirilebilmektedir.

1.2. Toplantının Amaçları

“İşe nereden başladığımız önemli mi? Evet. Ortasından başlarsanız – toplantıyı nerede yapacağınıza karar vermek gibi- kendinizi zora sokmuş olursunuz. Çünkü, toplantıya kaç kişiyi çağıracağınızı kararlaştırmadan, nerede yapılacağını saptayamazsınız. Önce katılacakları saptamak gerekir (eğer bu kararı sizden önce başkası vermemişse). Katılacakların kimler olacağını, toplantıda varmak isteyeceğiniz sonuç belirleyecektir. Bunun adı da “Toplantının Amacı”dır²².”

²⁰ Seymen, Oya Aytemiz - Bolat, Tamer, **Örgütsel Öğrenme**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s.58.

²¹ Johnson, Ron, , **Kusursuz Ekip Çalışması**, (Çev.) Füsün Doruker İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, 1999, s.26.

²² Linkemer, Bobbi, **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, (Çev.) Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1.Baskı, 1993, s.21.

Katılımcıların toplantı öncesi, toplantının amaç ve hedeflerini bilmeleri gerekmektedir. Toplantının amaçlarının katılımcılara yeterince iyi aktarılmamış olması, toplantının istenen yönde sonuçlanmasını zorlaştıran etkenlerden biri olmaktadır. Buna engel olabilmek ve istenen hedefe ulaşmak için toplantı öncesi saptanan amaç ve hedeflerin katılımcılara geciktirilmeden aktarılması gerekmektedir.

Ayrıca amaçların açık ve belirgin olmaması da toplantıların verimsiz ve başarısız olmalarının nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle, “açık, anlaşılır hedefler konmalı, “harcamaların kısıtlanmasını tartışma” gibi belirsiz biçimde ifade edilmiş gündem maddeleri koymaktan kaçınmalıdır. Onun yerine örneğin “Önümüzdeki 6 ay içinde reklam bütçesini nasıl %10 oranında kısıtlayabiliriz” denmeli. Hedeflerin açık olması, toplantı için çok çeşitli yararlar sağlayacaktır:

- Kişiler, toplantının niçin yapıldığını anlayacaklar,
- Toplantıya hazırlanmalarına olanak sağlanmış olacak, belki bunun için daha istekli olacaklardır.
- Tartışmaya daha iyi odaklanmış olacaklardır.
- İşlemler daha kolay denetlenebilecektir.

Bunların kesin sonucu da, toplantının amacına daha iyi ulaşabilmesi olacaktır²³.”

Toplantı yapmak için birden çok amaç olabilir. Toplantı yapmadaki bazı amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- “Karar vermek,
- Kararların riskini paylaşmak,
- Sorunu teşhis (analiz) etmek,
- Bilgi vermek veya bilgi alışverişinde bulunmak,
- İkna etmek ve karara katılımı sağlamak (uzlaştırmak),
- Güdölemek,
- Eşgüdüm sağlamak,

²³ Forsyth, Patrick, **Nasıl Toplantı Yapmalı**, (Çev.) Aksu Bora-Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ltd. Şti., 1.Baskı, Ocak 1997, s.14.

- Eğitmek.²⁴,
- “Bakış aıllarını tartışmak,
- atışmaları uzlaştırmak,
- Geri bildirim sağlamak,
- Statükoyu güçlendirmek,
- Bilgi, yetenek ya da yaklaşımlarda değişimleri teşvik etmek²⁵.”

1.3. Toplantının Organizasyonu

Ekip kaynaşmasının sağlanması, katılanların yeterli derecede bilgilendirilmesi ve karşılıklı fikir alış verişinin yapılıp görüş birliğine varılarak etkili kararların alınması ancak iyi düzenlenmiş toplantılar sonucunda elde edilebilmektedir. Bu yüzden arzu edilen sonuçlara ulaşılmasında toplantının iyi organize edilmiş olması çok önemli bir yer tutmaktadır.

1.3.1. Toplantının Gündeminin Belirlenmesi

“Gündem ‘yapılması gereken işler’ anlamına gelen bir sözcüktür. Her gündem bir görev anlamına gelir²⁶.” “Toplantının şöyle bir tanımı yapılmıştır. Tek başlarına hiçbir şey yapamayan, ama bir araya gelip hiçbir şey yapılamayacağına karar veren insanların bir araya gelişi. İşte bu tanım, gündemsiz toplantılar için uygun bir tanımdır²⁷.”

“Gündem tartışılacak konuların basit bir listesidir. Gündem önemlidir nk toplantının izleyeceği yolu gösterir.”²⁸ “Uygun olarak kullanıldığı zaman, şekil 1’de görüldüğü gibi gündem şu konularda yardımcı olur²⁹:

²⁴ Karabulut, a.g.e., s.135.

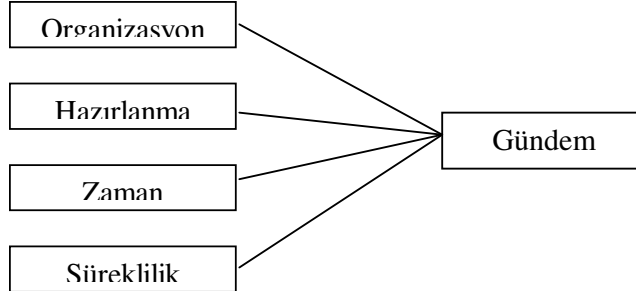
²⁵ Forsyth, a.g.e., s.9.

²⁶ Barker, Alan, **Toplantıya Hazırlanma**, (ev.)E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Damla Yayınevi, Haziran 2000, s.38.

²⁷ Hagemann, Gisela - Janner, Graville, **Başarılı Toplantı**, (ev.)Gktğ Aksan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 2.Baskı, Ağustos 1997, s.46.

²⁸ Daft, Richard L., **Management**, The Drayden Press, USA, 1991, p.464.

²⁹ Thomsett, Michael C., **Toplantı Sanatı**, (ev.)Derya Demiray, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, s.110.



Şekil 1. Bir Gündemin Değeri

Kaynak: Michael C. Thomsett, (Çev.)Derya Demiray, Toplantı Sanatı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Ekim 1997, s.110

- 1- Organizasyon: Plan yapmaya ve katılımcıların toplantıya hazırlanmalarına yardımcı olur.
- 2- Hazırlanma: Başlangıçta ellerinde hazırlanmış bir gündem olan katılımcılar, toplantıya daha fazla katkı sağlayabilirler.
- 3- Zaman Yönetimi: Gündem, toplantıyı planlamak, katılımcıları belirlemek ve her bir konu için harcanacak zamanı kontrol etmek için kullanılabilir.
- 4- Süreklilik: Gündem, yeni projelerin tartışılmasını içermeli, ayrıca devam eden işlerin durumunu kontrol etmeyi de sağlamalıdır.”

1.3.1.1 Gündemin İşlevlerinin Belirlenmesi

Her toplantıdan önce mutlaka bir gündem hazırlanması gerekmektedir. Bir dağcı için harita neyse, bir toplantı için gündem odur.³⁰ Bu yüzden her toplantı yöneticisinin bir gündeme ihtiyacı vardır.

Gündem yöneticiler ve katılımcılar açısından pek çok işleve sahiptir. Gündem, “toplantıdan çok önce, katılacak kişilere çeşitli beklentiler hakkında bilgi vermekte, daha sonra başkanın aracılığıyla toplantının yönlendirilmesini sağlayan bir senaryo biçimini almakta ve en sonunda da ulaşılan başarının ölçülmesinde değer standardı olarak kullanılmaktadır³¹.”

³⁰ Hagemann, a.g.e., s.44.

³¹ Sharman, a.g.e., s.27.

Hazırlığa yardımcı olması açısından yazılı bir gündem, diğer bir deyişle toplantı planı, herkesin, toplantı öncesi, toplantı esnasında ve sonrasında neler yapması gerektiğine odaklanmasına imkan tanıyacaktı³². Gündem herkese hazırlık yapma ve tartışılacak ek konular bulma fırsatı vermekte ayrıca başkanın, toplantıya kimlerin katılacağını öğrenmesine olanak sağlamakla birlikte katılımcılara da nelere karar verilmesi gerektiğini göstermekte ve böylece toplantıya katılan herkesi belirli bir rotada tutan bir pusula görevi görmektedir³³. Ayrıca “gündem, düzen ve mantık sağlayarak eğer tartışma konulardan uzaklaşmaya başlarsa başkana toplantı boyunca amaç etrafında kontrol imkanı vermektedir.”³⁴

1.3.1.2 Gündemin (Öğeleri) İçeriğinin Belirlenmesi

Toplantı gündeminde yer alması gereken konular başlıca beş başlık altında toplanabilir. Bunlar³⁵:

- 1- Başlık: Tartışılacak ve üzerinde yoğunlaşılacak konuları açıklığa kavuşturur. Ayrıca katılımcılara katıldıkları toplantıyı diğer toplantılardan ayırmaya, toplantı yöneticisine gündemi genişletmeye ya da sınırlandırmaya ve davet edilmesi gereken kişiler hakkında fikir vermeye yardımcı olur.
- 2- Zaman ve Yer: Toplantının tarihi, yeri ve saatleri kesin olarak belirlenir. Başlangıç ve bitiş saatlerine sadık kalınmaya çalışılır.
- 3- Tema ve Tanımlama: Toplantının ana teması hakkında kısa bir açıklama yapılır. Toplantıda çözüm aranacak sorun ya da sorunlar tanımlanır.
- 4- Katılanlar: Davet edilen kişilerin isimleri ve departmanlarını içeren bir liste hazırlanır. Liderin kim olduğu listede belirtilir.
- 5- Konular: “Her gündem maddesi 3 özellik içermelidir. (a) her gündem maddesi için kısa bir başlık (b) sorunların açıklanması (c) toplantı süresinde ulaşmak istediğiniz hedef.”

Bunların dışında, bir sonraki toplantının tarihi de gündemde yer alması gereken konular arasında sayılabilir. Tablo 1 ve Tablo 2’de çeşitli gündem örnekleri verilmiştir.

³² Barker, **Toplantıya Hazırlanma**, s.35.

³³ Keenan, Kate, **Toplantı Yönetimi**, s.24-25.

³⁴ Daft, a.g.e., p.464.

³⁵ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.37.

GÜNDEM

Başlık:

Aylık yeni görev dağılımı
-Verimlilik analizleri

Zaman ve Yer:

9:00'dan 10:30'a kadar, 16 Şubat
konferans salonu, ikinci kat

Tema ve Tanımlama:

Yönetim, muhasebe departmanından diğer üç departmandan bilgi alınmasını gerektiren, aylık bir rapor teslim etmesini istemiştir. Toplantının amacı çalışmayı koordine etmektir.

Katılanlar:

Martha Anderson, pazarlama
Bill Carson, muhasebe (toplantı lideri)
Mark Leigh, satış
Barbara Raltson, yönetim

Konular:

1.Başlık: İş teslim tarihi sorunu

Açıklama: Yönetim, teslim tarihi hakkında çeşitli departmanlar için bir program sorunu olduğunu düşünmektedir.

Hedef: Katılan tüm departmanlar için yeni görev dağılımının içerdiği teslim tarihi sorunlarını çözmek ve aylık raporun zamanında tamamlanmasını sağlamak.

2.Başlık: Sorumluluk

Açıklama: Çeşitli departmanlar, rapor için gerekli olan bilgileri sağlamak zorundadır.

Hedef: Her departmanın sağlayacağı bilgileri belirlemek ve bunun için bir teslim tarihi konusunda uzlaşmak.

Tablo 1: Gündem Örneği I

Kaynak: Thomsett, Michael C., Toplantı Sanatı, (Çev.)Derya Demiray, İstanbul:

Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, s.39

Önerilen Gündem		
Tarih: 15 Mart 1998		Yer: Merkez Ofis, Oda 3
Başlama Zamanı: Sabah 10:00 (Lütfen uyunuz!)		Bitiş zamanı: Öğlen 12:00
Katılımcılar: Mehmet Çakıl (Başkan) Zeynep Şen (Yazman), Deniz Urla, Hasan Sümer, Nazan Turgut		
Madde No	Konu	Kim Zaman
	Toplantı sonunda hepimiz;	
1.	Geçen toplantıda mutabakata vardığımız konuları gözden geçireceğiz.	MÇ 15 dak
2.	Gelecek sene için departmanlarımızın bütçelerini oluşturup, bireysel ihtiyaçlarımızı tartışacağız	Herkes 1 saat
3.	(ilişikteki üç seçeneğe ait bilgileri) değerlendirerek departman için hangi kişisel bilgisayarın satın alınacağına karar vereceğiz.	Herkes 15 dak.
4.	“X” projesindeki gelişmelerin gözden geçirilerek, yapılması gerekenlerin belirlenmesine, kimin, ne zamana kadar görevli olacağına karar vermiş olacağız	D.U. 30 dak.
Toplantı gününe kadar, görüşülmesinde fayda gördüğümüz bir konu ortaya çıktığında, lütfen bildirin, gündemi ona göre yeniden düzenleyelim.		
Mutlak katılım		
Konu 1-3 için herkes		
Konu 4 Deniz + Nazan ve Hasan (Proje Grubu)		

Tablo 2: Gündem Örneği II

Kaynak: John and Shirley Payne, Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi, (Çev.) Emel Köymen, İstanbul: Dünya Yayıncılık, Nisan 1998, s.20

1.3.1.3 Gündemin Düzenlenmesi (Hazırlanması)

1.3.1.3.1 Gündemi Kimin Hazırlayacağını Belirlenmesi

Toplantı gündemini kimin hazırlayacağı konusunda farklı yaklaşımlar vardır. “Gündemin hazırlanması toplantı süresince yapılacak tartışmaların çerçevesini çizdiği

için başkanın yükleneceği çok önemli bir görevdir. Temelinde gündemi belirleyen, toplantıyı yönetir diyebiliriz³⁶.”

“Toplantının gündemini belirleme sorumluluğu oturum başkanına aittir. Herşeyden önce toplantıyı düzenleyen sizsiniz. Yöneticinizi de buna dahil etmeniz gerekir³⁷.”

Gündemi başkan veya yönetici belirleyebileceği gibi grup üyeleri de belirleyebilir. “Gündemi liderin değil, grubun belirlemesi çok önemlidir³⁸.” Eğer gündemi grup üyeleri belirleyeceklerse gündemin belirlenmesi aşamasında grupların uygulayabilecekleri birkaç yöntem vardır.

“Grup üyeleri, toplantıdan önce tüm üyelere gönderilecek listeyi yapan kişiye sorunları not ettirme sorumluluğunu alarak önceden gündemler hazırlayabilir. Ya da üyeler hafta boyunca uygun bir yere asılmış panolara sorunları yazabilirler.

Gruplar gündemi her toplantının başında belirlemek de isteyebilir. Bu durumda toplantının başında üyelere tartışılmasını istedikleri konular sorulur. Bunlar yazı tahtasına/ panoya yazılır. Liste tamamlanmaya kadar gündem maddelerinin hiçbiri tartışılmaz.

Önceden hazırlanmış gündem, toplantıda nelerin tartışılacağını öğrenip hazırlık yapmaları açısından toplantıdan önce gruba bildirilir. Grup, bu tür toplantıda yeni sorunlar ortaya çıkarsa, toplantının başında gündeme ek maddeler koydurabilir³⁹.”

1.3.1.3.2 Gündem Maddelerinin Düzenlenmesi

“Gündemin düzenlenmesi, toplantının düzenleyicileri için en önemli güç kaynağıdır. Eğer doğru dürüst yapılırsa, konumunuzu güçlendirmek ve toplantıyı kazanmanızı sağlamak için, başka hiçbirşeyin yapamayacağı kadar çok yardımı olur⁴⁰.”

Gündemi hazırlarken kimin ne yapacağı konusu çok iyi düşünülmelidir. “Kim kürsüde olacak? kim not tutacak, sekreter işlevi görecek? ya da kim sonunda rapor hazırlayacak? Toplantıda kahve ve çayları kimin ayarlayacağına kadar, anahtar roller baştan kararlaştırılmalıdır⁴¹.” Bunun için; “Toplantıdan önce bir ön çalışma yapın: Toplantınıza katılması gereken insanları belirlemeden önce, onlarla alabilecekleri görevler hakkında konuşun. Bu, toplantıdan önce yapılmalıdır⁴².”

³⁶ Sharman, a.g.e., s.26.

³⁷ Barker, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, s.35.

³⁸ Gordon, Thomas, **Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli**, (Çev.) Emel Aksoy, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ekim 1999, s.125.

³⁹ a.e., s.125-126.

⁴⁰ Hagemann, a.g.e., s.144.

⁴¹ Forsyth, a.g.e., s.16.

⁴² Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.74.

Toplantı öncesi toplantılar Ne? Niçin? Nerede? Ne zaman? Nasıl? Ve Kim? sorularına uygun cevapların belirlendiği toplantılardır. Bu toplantılar; “Havanda su dövmek gibi görünse de, ikişer üçer biraraya gelerek stratejileri birleştirip, toplantı günü geldiğinde uyum içinde çalışmak için anlamlı olabilir⁴³.”

Toplantılar için bu kadar önemli olan gündemin düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. “Açık bir gündem, toplantıyı birçok yolda biçimlendirebilir ve denetim altında tutabilir. Gündemde,

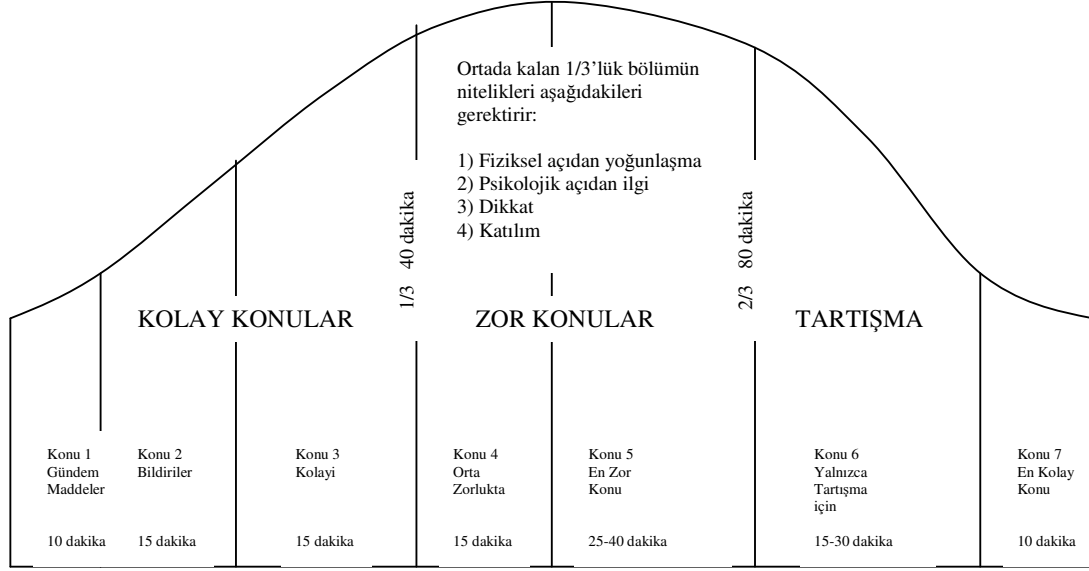
- formaliteler belirtilmeli (örneğin; katılmama halinde özür mektubu yazmanın gerekip gerekmediği)
- sürekliliği sağlayabilmek için, daha önceki toplantılarla olan bağlantılar tesbit edilmeli ve belirtilmeli
- her bir gündem maddesinin kim tarafından sunulacağı yada yönetileceği belirlenmeli
- kişilerin kendilerini toplantıya hazırlamasına yardımcı olunmalı
- “saklı” gündemi, yani tartışmayı en aza indirecek biçimde (tam öğle yemeğinden önce...) yerleştirilmiş çekişmeli sorunları da yansıtmalı, toplantının nerede ve ne zaman yapılacağı gibi idari konuları ve eğer uzun sürecekse, ne zaman ara verileceği, ne zaman bir şeyler içilebileceği vs... belirtilmelidir⁴⁴.”
- “Her konunun görüşülmesine ayrılan süreyi önceden belirleyin. Böylelikle önemsiz ayrıntılar arasında boğulmayı önlersiniz ve ayrıca tüm toplantı süresine oranla her konunun önem derecesini de belirtmiş olursunuz⁴⁵.”
- “Genel konu başlıklarından ziyade iyi tanımlanmış gündem maddelerini tercih edin. Bu belki birçok madde olmasına sebebiyet verecektir, ama buna mukabil konular daha iyi anlaşılacaktır.
- Bu maddelerin bilgi vermek için mi, tartışılmak için mi yoksa eylem için mi konulduğunu belirleyip yanına not alın.
- Gündem maddeleri, birilerinin sorumluluk alanlarına giriyorsa bunları not edin.
- Özel katkısı olup olmayacağını katılımcılara sorun⁴⁶.”

⁴³ Forsyth, a.g.e., s.16.

⁴⁴ a.e., s.13.

⁴⁵ Sharman, a.g.e., s.27.

Bu çerçevede şekil 2’de görüldüğü gibi gündem maddeleri bir aciliyet ve önem sırasına göre düzenlenmelidir. Böylece, “hem toplantıdakiler işlerin kolay aktığını görür, hem de geç kalanlar daha çetrefilli konulara yetişmiş ve bu konularda kafa yormuş olur⁴⁷.”



2 saatlik toplantı = 120 dakika

Şekil 2: Gündemin şekillendirilmesi

Kaynak: David Sharman, (Çev.)Fusun Doruker, Kusursuz Toplantı, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, 1999, s.30

Şekil 2’ye göre en zor maddeler, yani en çok tartışılması ve üzerinde durulması gerekenler konular toplantının ortalarına, katılımcıların fiziksel ve zihinsel uyanıklılığının en üst konumda olduğu zaman dilimine gelecek şekilde yerleştirilebilmektedir. Bilgilendirme maddeleri, acil meseleler gibi kolaylıkla ele

⁴⁶ Atkinson, Jacqueline, **Zamanı Yönetme Sanatı**, (Çev.)Cem S.İslam, İstanbul:Nehir Yayınları, Nisan 1997, s.246-247.

⁴⁷ a.e., s.247.

alınabilecek maddeler toplantının başlangıcına, özel olarak bazılarını ilgilendiren maddeler ve konukların konuşmaları ise sonlara yerleştirilebilmektedir.

Herşeyden önce gündem gerçekçi olmalıdır. Gündem, öngörülen süre içinde görüşülebilir mi, toplantıyı bildirmek ve toplantıya hazırlanmak için yeterli zaman var mı, esas maddelerden biri toplantının diğer maddelerini tehlikeye atar mı, maddeler katılanlara uygun mu, toplantı stili doğru seçilmiş mi vb. soruların cevaplandırılması gerekir⁴⁸.

1.3.1.3.3 Gündemin Dağıtılması

Gündemin zamanlaması, toplantıların sıklığına göre değişmektedir. Ayda bir yapılan toplantılarda gündemin 10 gün önceden belirlenerek, katılanlara iletilmesi tatmin edici olmaktadır. Haftada bir yapılan toplantılarda ise, toplantının son dakikalarında, bir sonraki toplantının gündemi karşılıklı olarak belirlenebilmektedir⁴⁹.

Toplantı sadece toplantı yöneticisi tarafından belirtilen konular üzerine olaksa 5 gün hazırlık için yeterli bir süredir. Eğer katılımcıların da görüşleri alınacaksa gündem 10 gün önceden dağıtılabilir, ancak son şeklini almış gündem toplantıdan 5 gün önce gönderilmelidir⁵⁰.

Kimi toplantı düzenleyicileri toplantının gündemini toplantıdan bir hafta önce katılımcılara dağıtırlar. Bu çok uzundur, insanlar ya gündemi kaybederler ya da unuturlar. 1 veya 2 gün önceden dağıtmak en uygundur.⁵¹

1.3.2. Toplantıya Katılanların Belirlenmesi

1.3.2.1 Çağrılacak Kişilerin Belirlenmesi

Toplantıya çağrılacak kişiler bazı kriterlere göre belirlenebilmektedir⁵²:

- Toplantıya katılanlara bilgi verecek olanlar
- Toplantıdan bilgi edinerek ayrılacak olanlar
- Toplantıya sunabilecek deneyimleri olanlar
- İşyeri protokolü uyarınca davet edilmesi gerekenler

⁴⁸ Forsyth, a.g.e., s.13-14.

⁴⁹ Belker, Loren B., **Yöneticiliğe İlk Adım**, (Çev.)Şeyma Şenbabaoglu, İstanbul: İnkılap Kitabevi, s.201

⁵⁰ Payne, a.g.e., s.30.

⁵¹ Olson, Jeff, **Atak Yöneticinin Organize Olma Rehberi**, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, İstanbul:Hayat Yayıncılık, Birinci Baskı, Temmuz 1999, s.92.

⁵² Sharman, a.g.e., s.26.

- İstikrarsızlık ya da çelişki durumlarında denge yaratabilecek olanlar
- Verilen kararları uygulamaya koyacak yetkiye sahip olanlar

“Toplantıya katkıda bulunabilecek ya da toplantı gündeminden yararlanabilecek kişilerin toplantıya dahil edilmesi önem taşımaktadır. Gündemin her maddesi için herkesin toplantıya dahil edilmesi gerekmez. Her katılımcı, görüşlerinin bölüm ve işletme hedefleri için önemli olduğu toplantı bölümüne katılmalıdır.⁵³”

“Katılacakların kimler olacağını, toplantıda varmak istediğiniz sonuç belirleyecektir. Bunun adı da “toplantının amacı”dır⁵⁴.” Örneğin⁵⁵;

Sorun çözme toplantılarında; çözüme ulaşmak için kimlere ihtiyaç duyuyorum ya da çözümle doğrudan ilgili olacak insanlar kimlerdir?

Statü toplantılarında; programlamadan ve işin yönetiminden kim sorumlu? İşin ilerlemesini doğrudan kim etkiler?

Bilgi toplantılarında; kimin bilgilendirilmeye ihtiyacı var ya da aradığım bilgiyi kimden elde edebilirim. Toplantıda istediğim bilgileri kimden alabilirim, bu bilgilere kim sahip?

Görev toplantılarında; proje üzerinde doğrudan kim çalışacak ve orada bulunması gereken kişi kim? vb. soruların cevaplandırılması gerekmektedir.

Toplantıya katılacak kişilerin fiziken olduğu kadar ruhen de toplantıya katılması ve toplantı amacına inanması gerekir. Toplantıdaki insanlar, tüm toplantı boyunca ilgisiz bir tavırla oturacaklarsa hiç katılmasalar da olur. Toplanan grup, toplantıların neleri gerektirdiğini, kaynaklarını, görevlerini ve yönetim düzenini tam olarak anlamak zorundadırlar. Üyeler ancak böyle seri ve verimli bir şekilde çalışırsa, sonuçtan da yapılan işten de memnun olurlar⁵⁶.

Mükemmel bir iş yapmak için doğru insanlarla çalışmak gerekir. Toplantılarda yapılması gereken de bundan başka bir şey değildir. Toplantının başarısı bir bakıma

⁵³ Kemp, Jana M., “**From meeting breakers to meeting makers.**”, Training & Development, Oct94, Vol. 48 Issue 10, <http://web14.epnet.com/> 07.10.2003.

⁵⁴ Linkemer, a.g.e., s.21.

⁵⁵ Thomsett, Toplantı Sanatı, s.51-52.

⁵⁶ Dunsing, Richard J., **Toplantı Sanatı**, (Çev.) Fatoş Dilber, İstanbul:İlgi Yayıncılık, s.17.

katılımcıların başarısına bağlı olmaktadır. Yanlış kişilerin bir araya geldiği toplantılardan, çok doğaldır ki doğru kararların çıkması beklenmemelidir.

1.3.2.2 Katılımcı Sayısının Belirlenmesi

Başarılı toplantılar için katılımcıların nitelikleri ne kadar önemliyse, katılacak kişi sayısı da o kadar önemlidir.

Aslında toplantının amacı katılacak kişi sayısını da etkiler. Toplantılara az sayıda kişinin katılmasında yarar vardır.“Bir iş toplantısı için ideal rakam 6-9 arasındadır.

- Bu büyüklükteki bir grubun yüksek verim oranı vardır.
- Bireyler kalabalık içinde yutulmamış olur
- Kliklerin oluşma ihtimali azalır
- Grubu kontrol etmek kolaydır⁵⁷.”

“10 ile 12 kişiyi idare etmesi zordur, ama gene de kabul edilebilir. 12’den fazla kişinin katıldığı toplantılarda genellikle verimsiz olur⁵⁸.” Kalabalık toplantılarda katılımcılar görüşlerini açık ve dürüst bir şekilde tam olarak ifade edemezler. Katılımcılar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Toplantıların bir çıkmaza sürüklenmesi tehlikesi baş gösterir, kalabalık toplantılarda kontrolü sağlamak o kadar da kolay değildir.

Gereğinden az sayıda katılımcının hazır bulunduğu toplantılarda ise konuyla ilgili olarak öne sürülen görüş ve düşünceler nitelik ve nicelik yönünden istenen düzeyde olmayabilir. Böyle toplantılarda “güç(iktidar) çatışmaları ortaya çıkar. 3 kişilik bir grupta, 2 kişinin üçüncü kişiye karşı birleşme eğilimi vardır⁵⁹.”

Tablo 3’te küçük ve büyük grupların avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir.

⁵⁷ Barker, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, s.27.

⁵⁸ Sayers, Fran et al., **Yöneticilikte İletişim**, (Çev.) Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1.Baskı, 1993, s.209.

⁵⁹ Davis, a.g.e., s.596.

	Avantajlar	Dezavantajlar
Küçük gruplar (2-5)	Seçkin Yüksek verim Katılımcılar görünür Düşük devamlılık Düşük klik oluşturma tehlikesi	Geniş beceri alanları Sohbet etme zorluğu Yetersiz bilgi değerlendirmesi Sosyal ilişki tehlikesi
Geniş gruplar (10+)	Daha iyi bilgi değerlendirmesi Sabotajcılar üzerindeki grup baskısı Toplantı içi toplantılar	Anlaşma zorluğu Daha çok kontrol ihtiyacı Katılımcılar konuşmaktan korkar Yüksek devamsızlık Klik oluşturma tehlikesi

Tablo 3: Kaç kişi yeterlidir?

Kaynak: Alan Barker, Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 1999, s.27

Toplantı konusuna ve türüne göre toplantıya katılacakların sayısı aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:⁶⁰

- “2-7 Kişilik toplantılar: Özellikle idareciler ve yakın personelin toplantıları. (Aile grubu toplantıları) Kayıt tutma, grup hafızası oluşturma daha informel bir ortamda sağlanır. Hava samimidir, katılımcılar kolayca toplanabilir, tüm toplantılar için ideal sayıdır, grup dinamiği daha kolay idare edilir. Ancak etkinliği ve kalitesi 7-15 kişilik gruplara nazaran daha düşüktür. Keza iyi bir sorun çözümü için yeterli çoğunluk da bu toplantılarda yoktur.
- 7-15 Kişilik toplantılar: Sorun çözme toplantıları için ideal sayıdır.
Faydaları: Herkes kolayca katılır; birbirlerinin düşünceleri kolayca anlaşılır, toplantı samimi ve rahat bir havada geçecek kadar küçük aracı ve kayıt tutucu görevleri verilebilecek kadar büyüktür, sinerjiye en uygun toplantıdır.

⁶⁰ Öztürk, İbrahim Hakkı, “*Etkin Yönetimde Toplantı Tekniği ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1992, s.98-99.

Sakıncaları: Karmaşık toplantılar oldukları için yapılanların açıkça belirlenmesi gerekir. Kesinlikle aracı ve kayıt tutucu gerektirir.

- 15-30 Kişilik toplantılar: 15 kişiden büyük toplantılarda grup dinamiği iyice karışacağından profesyonel bir aracıya gereksinim duyulacaktır. Bu tür toplantılar aktif katılımı veya sorun çözmeyi gerektirmeyen bilgi alış verişi için uygun olan toplantılardır.

- a) Herkese eşit konuşma imkanı sağlamak son derece güçtür. Söz almak için elin havaya kaldırılması toplantıları resmi bir havaya sokar.
- b) Toplantı büyüdükçe toplantıyı taahhütte sorumluluk duygusu azalır.
- c) Alt gruplar oluşur, hizipler doğar.
- d) Dolayısıyla kazanç/kayıp durumu ortaya çıkar.

Sorun çözüme ya da karar verme çalışmalarında çok sayıda insanın katılımı gerekiyorsa alt gruplara bölmek iyi bir yöntemdir. Ancak grupların aynı amaca yönelik gruplar olduğunu kesinlikle vurgulamakta yarar bulunmaktadır.

- 30 Kişiden fazlasını içeren toplantılar: Ancak konferans, panel, resmi tartışma ve oylamaya elverişli grup hacmidir.
 - a) Sayı 30'u aşınca kaç kişi olacağı önemli değildir.
 - b) Bir takım açık kurallar ve kaideleri zorunlu kılar.
 - c) Dolayısıyla küçük gruplara bölünme ön plana çıkar.”

1.3.3. Toplantının Yerinin Belirlenmesi

Toplantının yapıldığı yer, oda ve odanın yerleşim planı başarılı toplantılar düzenlemenin vazgeçilmez koşullarındandır. Toplantının yapılacağı yerin ve şeklinin de toplantının amacına uygun olmasına dikkat etmek gerekir.

Toplantının nerede yapılacağına karar vermeden önce bazı hususların belirlenmesinde yarar vardır. Toplantının türü, katılacakların sayısı, toplantının zamanı, toplantının süresi gibi konular belirlendikten sonra toplantı yapmak için hangi yerlerin uygun olduğuna karar vermek çok daha isabetli olacaktır.

Toplantının doğru yerde, doğru donanımla gerçekleştirilmesi herşeyin yolunda gitmesine olumlu biçimde katkı sağlayacaktır. Toplantılar işletme içinde veya işletme dışında düzenlenebilmektedirler.

Toplantıların işletme içinde yapılması zaman ve maliyet yönünden avantajlıdır. Fakat görüşmelerin sık sık kesintiye uğraması riski vardır. İşletme içi toplantılarda,

katılımcıların rahatsız edilmemeleri için toplantı yapılan odaya girilmemesi, telefon bağlanmaması, randevu saatlerinin toplantıya göre ayarlanması vb. gibi önlemlerin alınması gerekir. Sık sık bir araya gelmek zorunda olduklarından ekip toplantıları işletme içi toplantılara örnek teşkil edebilir.

İşletme dışında yapılan toplantıların daha verimli geçtiğini söylemek zordur. Fakat yine de salonların düzenleniş şekli, orada hissedilen resmi hava insanların konsantrasyonunu arttırarak, onları daha ciddi bir havaya sokar ve konuya yaklaşımlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Eğer toplantı işletme dışında düzenlenecekse önceden gerekli düzenlemelerin yapılması ve kontrol edilmesi gerekir. Bu kontroller⁶¹:

Buluşma yeri:

- Konum: Ulaşma kolaylığı (karayolu, tren ve havayolu olanakları) ve azami sayıda katılımcı için uygun olup olmadığı; katılımcıların olası gelişmelere karşı duyarlılığı. Çoğunlukla, şirket konferansları için dışarıdan yer kiralamaya değer.
- Yerin durumu: Yemek ve meşrubat; park yeri; temiz ve yeterli tuvaletler; yüzme, golf ve diğer dinlenme etkinlikleri.
- Odalar: Toplanmak ve (eğer gerekiyorsa) uyumak için; eğer esneklik (katılımcı sayısını kesin olarak tahmin edemediğiniz durumlarda) veya çeşitlilik gerekiyorsa, bunların fiyatları.
- Maliyet: Diğer buluşma yerlerine kıyasla. Bu, bazı şeylerin iptal edilmesi durumunda ödemelerin nasıl ve ne kadar olacağını da içerir.
- Hizmet verecek elemanların yeterliliği, kibarlığı etkililiği: hazırlıklar (masa, sandalye vb.nin yerleştirilmesi, ses ve aydınlatma sistemlerinin kurulması, dokümantasyonun hazırlanması) için gerekli zamandır.

İşletme dışında yapılan daha küçük toplantılar genelde iş yemekleri şeklinde olur. Toplantının resmiyetten uzak olması, daha samimi bir ortam içinde gerçekleşmesini sağlar. En büyük dezavantajı gürültü, kötü servis, tanıdıklarla karşılaşmak gibi dikkati dağıtan ve konsantrasyonu bozan dış etkenlere açık olmasıdır.

⁶¹ Hagemen, a.g.e., s.105.

1.3.3.1 Toplantı Mekanının Düzenlenmesi

“Nerede yapılırsa yapılsın, toplantı yapılacak mekanın büyüklüğü ve şeklinin toplantının amacına uygun olması gerekir. Mekan konusunda karar verirken çalışma ortamına en uygun kararı vermeye özen göstermelidir.⁶²”

Bu uygunluğu sağlamak için bazı unsurların belirlenmesinde yarar vardır. Bunlar⁶³:

- akustik
- ısıtma, aydınlatma ve havalandırma
- sandalyeler; sayı ve rahatlık açısından
- masalar; ölçü, esneklik ve sağlamlık açısından
- ekipman ve güç üniteleri
- prosedürler; yangın talimatnameleri, ara içecekler, tuvaletler ve telefonlar
- dikkat dağıtabilecek unsurlar; havalandırma, tren, yakındaki inşaat ya da benzeri gürültü kaynakları

Mobilyalar ve diğer ekipmanlar açısından ise;

- sabit; duvarlar, pencereler, kapılar
- yarı sabit; eklemeli bölümler, kanepeler, projektör ekranları ve yazı tahtası
- hareketli, sandalyeler, masalar, ekipman

Odanın aydınlatılması için mümkün olan en yumuşak aydınlatma yolları seçilmelidir. Sigara içenleri de içmeyenleri de memnun edecek bir havalandırma sağlanmalıdır. Fakat en doğrusu toplantı süresince, sigara içilmesine izin vermemektir. Katılımcılar bunun için aralarda verilecek mola zamanlarını belirlemelidirler. Odanın sıcaklığı ne terletecek kadar sıcak, ne de üşütecek kadar soğuk olmalıdır. “Toplantı odasındaki sıcaklık 18 ila 21 °C olmalıdır⁶⁴.” Uzun sürecek toplantılarda sandalye veya koltukların rahat olmasına dikkat edilmelidir.

Kuşkusuz fiziksel ortam, tek başına toplantının başarısını etkileyen bir faktör değildir. Fakat uzun ve dar biçimli salonlar, koyu renk ve hantal eşyalarla döşenmiş, iyi aydınlatılmamış kasvetli ortamlar, katılımcıları karamsar bir havaya sokabilir. Bunu

⁶² Barker, a.g.e., s.33.

⁶³ a.e., s.33.

⁶⁴ Dicleli, a.g.e., s.219.

önlemek için “ sessiz, özel, yeteri kadar geniş, yeterli sayıda elektrik prizi olan, rahat sandalyeleri olan, iyi havalandırılmış, hoş bir atmosferi olan⁶⁵” mekanlar yaratılmalıdır.

1.3.3.2 Toplantı Odasının Yerleşim Planı

1.3.3.2.1 Masa Düzeninin Belirlenmesi

Odanın yerleşim planını bir bakıma toplantının içeriği belirler. Ne tür bir yerleşim planı uygulanacağına karar verirken, unutulmaması gereken en önemli nokta, tüm katılımcıların birbirleriyle kolay iletişim kurabilmesine olanak sağlanmasıdır. Odada bulunan herkes birbirlerini rahatlıkla görebilmeli ve duyabilmelidir.

Genelde şekil 3’te gösterildiği gibi altı tane yerleşim şekli vardır.

⁶⁵ Forsyth, a.g.e., s.17.

Konferans

Resmi

Hiyerarşik

Atmalı

Daha kolay göz teması
Birbirini etkilemeyi artırır
Güçlü denetim konumları

Halka açık atmalı

Birleşik bir grubu seyirciye sunar

Tiyatro

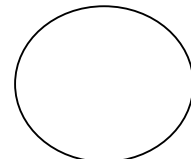
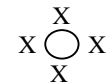
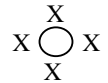
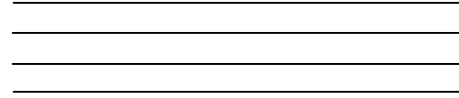
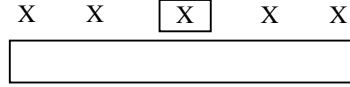
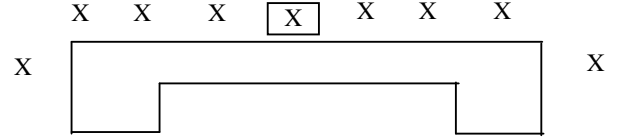
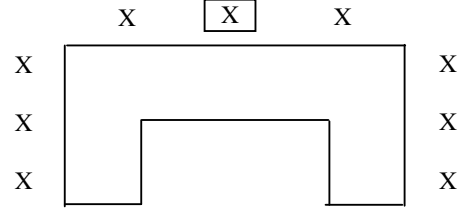
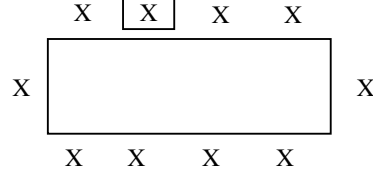
Büyük miktarda yer sağlar
Temsildir
Birbirini etkilemek oldukça zor
Resmi kurallar gerektirir

Kabare

Küçük gruplarla çalışmak için
Gayrresmi
Dikkat toplamak zor olabilir

Yuvarlak masa

Demokratik
Sunum yapmak zor



Şekil 3: Oda Düzenini Planlamak

Kaynak: Alan Barker, Toplantıya Hazırlanma, s. 49-50

Bu yerleşim planlarının hangi toplantılara uygun olduğunu kısaca açıklamak gerekirse;

- “Sinema stili - Çok sayıda insanın bir veya birden çok kişinin prezantasyonunu dinlediği ve katılımlarının çok az olduğu esas olarak konferanslar için uygundur. Bu yerleşimde kağıt kullanımı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
- “U” veya “V” şekli – Maksimum 20 kişiye kadar, kişisel katılım ve çapraz masa tartışması imkanının yanısıra, görsel yardımcılarla birlikte bir veya iki prezantasyonda olduğu gibi yoğunlaşmanın ön tarafta olması gerektiği durumlarda uygundur.
- “Karatahta” stili, katılımcıların yuvarlak masa etrafında toplandıkları küçük toplantılar için uygundur. Çapraz masa tartışmasına uygundur. Görsel yardımcılarının kullanımı oturma düzeninin görüntüyü engellemesi yüzünden güçtür⁶⁶.”

“Genellikle en uygun toplantı masa tipi U şeklinde veya dikdörtgen şeklinde olanıdır. Kare ve yuvarlak masa toplantıları genellikle eşit düzeydeki kişilerin – protokolsüz olarak- yaptıkları toplantı tarzıdır⁶⁷.” “Kare masalarda da katılımı sağlamak zordur. Çünkü kare masada iletişim azdır. Bu yüzden, kare masa katılım gerektirmeyen ve çabuk bitmesi gereken kısa toplantılar için uygundur. Zira, kare masada çabuk sonuç almak daha kolaydır⁶⁸.” Öncelikle iki taraflı toplantılar için dikdörtgen masalar, tek taraflı toplantılar için U masalar tercih edilmelidir. Ayrıca, fikir almak ve katılım sağlanılmak isteniyorsa yuvarlak masa, otorite altında toplantı yapılmak isteniyorsa dikdörtgen masa tercih edilmelidir⁶⁹.” Toplantılarda ve görüşmelerde yuvarlak masalar, katılımın en fazla sağlandığı demokratik toplantılara en uygun olan masalardır. Zira, yuvarlak masada otorite azalır, iletişim ve katılım artar⁷⁰.”

⁶⁶ Payne, a.g.e., s.27.

⁶⁷ Aytürk, Nihat, Yönetim Sanatı, **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, 1999, s.231.

⁶⁸ Peker, Ömer - Aytürk, Nihat, **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2.Baskı, 2002, s.174

⁶⁹ Aytürk, a.g.e., s.231.

⁷⁰ Peker, Aytürk, a.g.e., s.174.

1.3.3.2.2 Oturma Düzeninin Belirlenmesi

Toplantılarda “ en önemli ve genellikle en çok unutulmuş iki şey şunlardır:

- Toplantıda herkes, herkesi görebilecek şekilde oturmalıdır
- Toplantıyı yöneten kişinin konumu mutlaka, herkesle göz teması kurabilmesini sağlayacak bir konum olmalıdır⁷¹.”

“Toplantıda oturulan masanın biçimi ve oturma yeri, toplantıdaki statüyü, destek ve katılım veya muhalefet oranını belirler. Toplantılarda başkan konumunda olan kişi(yönetici), toplantı odasında ya da salonunda, daima yüzü kapıya yönelik ve geniş alana bakacak tarzda, sırtı mutlaka duvara gelecek şekilde orta merkezde hâkim noktaya oturmalıdır.

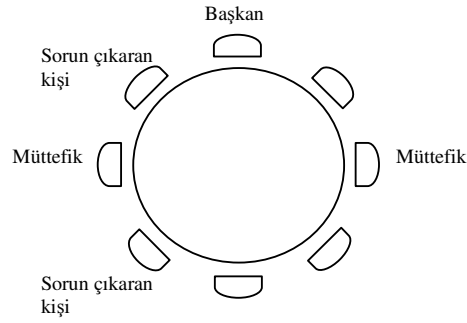
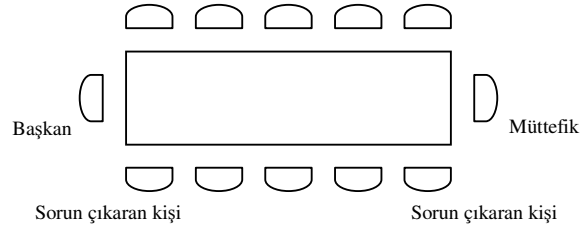
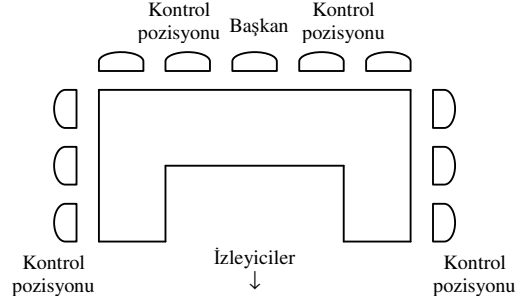
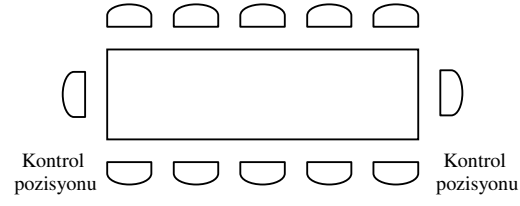
Dikdörtgen masalar otoritenin egemen olduğu masalardır. Dikdörtgen masada herkes oturduğu yere göre önem ve etkinlik kazanır. Dikdörtgen masada, başkanın sağında ve solunda, başkanı destekleyen kişiler, orta merkezde söz almak ve önerilerde bulunmak isteyen kişiler, masanın karşısında ise itiraz ve muhalefet eden kişiler otururlar. Ancak protoküler toplantılarda herkes kendi statüsüne (unvan ve rütbesine) uygun yere veya gösterilen/yazılan yere oturur.

Yuvarlak masa başkan ve katılımcılar arasında eşitlik sağlar. Yuvarlak masada da yöneticinin sağ ve solundaki koltuklarda oturanlar etkinlik açısından avantajlı, tam karşısında oturanlar ise muhalif konumdadır.⁷²”

Masanın biçimine bağlı olarak farklı oturma planları şekil 4’de gösterilmiştir.

⁷¹ Keenan, **Toplantı Yönetimi**, s.27.

⁷² Peker, Aytürk, a.g.e., s.174.



Şekil 4: Çeşitli oturma planı örnekleri

Kaynak: David Sharman, Kusursuz Toplantı, Çev: Füsun Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999, s.36-37.

1.3.4. Toplantının Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi

Toplantının düzenleniş tarihi, toplantının başarısını etkileyen bir faktördür. Katılımcılar için en uygun zamanın belirlenmesi çok önemlidir. Toplantı yapmak için seçilen yanlış saat/gün/hafta/ay toplantıdan beklenen verimin alınmasını engelleyebilir.

Toplantı için en iyi saatlerin 9-11 ve 11-13 saatleri olduğu belirtilmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar karar almak için en iyi saatlerin sabah saatleri olduğunu göstermektedir⁷³.

Belirlenen tarihin ve saatin katılımcılara ne unutulacakları kadar önceden, ne de “ben bu kadar kısa zamanda nasıl hazırlanabilirim” telaşına sokmayacak, en uygun zamanda bildirilmesi önemlidir.

“Toplantının ne kadar süreceğini birkaç etken belirler: Toplantının amacı; gündemin uzunluğu ve kapsamı; katılanların sayısı; ne zaman ve nerede yapıldığı; sizin bu toplantıya ayırabileceğiniz zaman ve toplantının süresi konusundaki kişisel görüşünüz. Toplantının süresi, görüşülecek konuya, katılanların gereksinimlerine, toplantının yapıldığı mekana uygun olmalıdır.”⁷⁴

Hiçbir toplantı veya toplantının bir bölümü 90 dakikayı geçmemelidir. “90 dakikadan fazla sürecek toplantılarda araya 15-20 dakikalık dinlenme ve ikram molası verilmelidir⁷⁵.” Toplantının uzun sürmesi iyi bir toplantı olduğunun göstergesi değildir. Buna karşılık kısa toplantıların da iyi toplantılar oldukları söylenemez. Toplantının başarısı, süresi ile değil, katılımcıların toplantıya yaptıkları katkıları ile ölçülmektedir.

1.3.5. Toplantı Tutanağının Hazırlanması

“Toplantı sonrası için en önemli şey, orada alınan kararların, üzerinde anlaşmaya varıldığı gibi ve zamanında uygulamaya konulmasıdır. Toplantı böylelikle yararlı olacaktır.”⁷⁶

“Bu amaç, katılımcılardan kaynaklanan zayıf bir iletişim sonucu ortadan kalkabilir. Bunun tek çözümü toplantılara ait tutanakların saklanmasıdır.”⁷⁷

⁷³ Atkinson, a.g.e., s.244.

⁷⁴ Linkemer, a.g.e., s.41-42.

⁷⁵ Peker, Aytürk, a.g.e., s.193.

⁷⁶ Forsyth, a.g.e., s.42.

⁷⁷ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.79.

Tutanak, “toplantıda olup bitenin, akışın doğru kayıdır.”⁷⁸ Çoğu toplantılarda gerekli olan, alınan kararların yazıldığı ve katılanların onayladığı bir tutanağın hazırlanmasıdır.⁷⁹

“Tutanakların amacı, açıklık ve anlaşılabilirlik sağlamak, kararları ve kararların nasıl alındığını kaydetmek ve yeni toplantılardan önce hangi projelerin hala uygulamada olduğunu hatırlatmaktır.”⁸⁰ Tutanaklar aşağıda belirtilen yararları sağlamaktadır:⁸¹

- Eyleme hazırlık, yapılmış ve yapılacak eylemlerin anımsatılması, bunların zamanında gerçekleştirilmesi sağlanmış olur. Aynı zamanda çok sayıda kişiyi birden ilgilendiren durumlarda, aralarındaki ilişkiyi kolaylaştırır.
- Tartışmaları ya da sonraki toplantıları devam ettirebilmek için somut bir bağ teşkil eder. Konuların bir toplantıdan diğerine aktarılmasını veya devam ettirilmesini sağlar.
- Toplantıda neler olduğunun ve özellikle de hangi kararların alındığının ve buna bağlı olarak hangi eylemlerin gerçekleştirileceğinin kaydedilmesini sağlar.

“Toplantıda, tartışmalara katılmayan, sadece tutanakları kaydetmekle görevli birinin bulunması tüm toplantı kayıtlarının elde edilmesini sağlayacaktır... Tutanaklar, toplantı biter bitmez hemen hazırlanmalı ve her katılımcıya gönderilmelidir. Tutanaklar, toplantıda alınan kararların bir onaylanması olarak her katılımcıya gönderilebildiğinde bir anlam kazanır.”⁸²

“Tutanaklar yalın ve düzgün bir şekilde yazılmış olmalıdır. Tutanakları gözden geçiren kişi, toplantıda neler olup bittiğini ve hangi uygulamalara geçilmesi gerektiğini kolayca anlayabilmelidir.”⁸³ Şekil 5’de bir tutanakta olması gereken noktalar gösterilmektedir.

⁷⁸ Payne, a.g.e., s.83.

⁷⁹ Scoot, Martin, **Time Management**, London:Century Business, 1992, p.81.

⁸⁰ Thomsett, Toplantı Sanatı, s.81.

⁸¹ Forsyth, a.g.e, s.42.

⁸² Thomsett, Toplantı Sanatı, s.79-81.

⁸³ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.81.

- Tarih ve zaman
- Katılımcılar
- Tartışılan gündem konuları
- Sorunların tanımlanması
- Öne sürülen seçenekler
- Kabul edilen çözümler
- Alınan ve kabul edilen görevler
- Teslim tarihleri
- Uygulamaları takip etme

Şekil 5. Tutanak taslağı

Kaynak: Thomsett, Michael C., Toplantı Sanatı, Çev:Derya Demiray, Epsilon Yay. Hiz., İstanbul, 1997, s.

Buna göre;

Tarih ve zaman: Toplantının hangi tarihte olduğunu, ve toplantının başlangıç ve bitiş saatini,

Katılımcılar: Toplantıya kimlerin katıldığını isim ve unvanları ile birlikte,

Tartışılan gündem konuları: Konuların kısaca tanımlanmasını,

Sorunların tanımlanması: Konuyu açıklayan birkaç cümleyi,

Öne sürülen seçenekler: Hangi fikirlerin kimin tarafından önerildiğini,

Kabul edilen çözümler: Sonucun ne olduğunu,

Alınan ve kabul edilen görevler: Kimlere görev verildiğini,

Teslim tarihleri: Görevin ne zaman tamamlanacağını,

Uygulamaları takip etme: Toplantının ardından hangi uygulamalara geçilmesi gerektiğini, sorumlunun kim olduğunu göstermektedir.

1.4. Toplantılarda Zaman Yönetimi

1.4.1. Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı

“Zaman kavramı, basit bir fiziksel gerçekten öte, deneyim ve eylemlerimizin bir boyutudur... Zaman psikolojisini ilk kez ele alan düşünür Kant, zamanın zihnimizin etkinliğiyle vurgulandığını, duyarlılığımızın bir biçimi olduğunu belirtir.”⁸⁴

“Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir.”⁸⁵

Bir başka tanımda “zaman, hiçbir ayırım yapmadan her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan ve denetlenmeyen en değerli evrensel bir kaynaktır.”⁸⁶

“İşletme açısından zaman, mal ve hizmet üretmek için girilen eylemlere harcanan süre anlamına gelir.”⁸⁷

Peter Drucker’a göre zaman “en kıt” kaynaktır. Mackenzie’ye göre “son derece nazik”, Lakien’e göre ise “temel” bir kaynaktır. Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir. Para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanıp istenildiğinde kullanılamaz. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve üretken olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁸⁸

“Zaman yönetimi, çok basit olarak zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme için bir sistem olarak tanımlanabilir.”⁸⁹

“Zaman yönetimi zamanımızın, amaçlarımızı, sorumluluklarımızı, zevklerimizi ve sosyal yaşamımızın içerdiği etkinliklerimizi bir arada yürütebilecek biçimde planlanması anlamına gelmektedir.”⁹⁰ “Zaman yönetimi yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri kısa zamanda yapmaktır.”⁹¹

⁸⁴ Öktem, Kemal, “*Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s.218.

⁸⁵ Akatay, Ayten, “*Örgütlerde Zaman Yönetimi*”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Selçuk Üniversitesi Matbaası, Konya Yıl:2003, Sayı:10, s.282.

⁸⁶ Ölçer, Ferit, “*Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 3, Eylül, 1999, s.129.

⁸⁷ Tutar, Hasan, *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, Ankara, Kasım 2003, s.21.

⁸⁸ Can, Yönetim ve Organizasyon, s.269.

⁸⁹ Maitland, Iain, *Zamanınızı Yönetin*, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ltd. Şti., 1.Baskı, Ankara, Ocak 1997, s.7.

⁹⁰ *Etkili Zaman Yönetimi*, Bilkent Üniversitesi, Gelişim Teknikleri Kitapçığı, s.4.

⁹¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat- Paşa, Muammer, *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, Ekim 2002, s.8.

“Başarının iki ayağı vardır; birisi iş diğeri de zaman planlamasıdır. İkisi bir arada bulunması halinde, bir ‘denge’ den, hedeflenen yönde ‘yürüyüş’ ten söz edebiliriz. ‘Denge’ nin olmaması demek, baştan işin ‘aksak’ olarak belirlendiği anlamına gelir. Bu da, hiç istenmese de, kaynak israfı demektir.”⁹²

Peter Drucker’a göre “zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer o doğru yöneltilmiyorsa, hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz.”⁹³

1.4.2. Toplantı ve Zaman Yönetimi

Toplantılar; bir amacı gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiği konusunda karşılıklı bilgi alış verişinde bulunmak ve fikirler üretmek, sorunlar karşısında çözüm yolları bulmak ve herhangi bir konuda doğru ve etkili kararlar almak için yapılan yüzyüze görüşmeler ve tartışma ortamlarıdır. Toplantı yapmadan hiçbir grup ya da takım örgütsel faaliyetlerini gerçekleştiremez.

“Her ne kadar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürümesi açısından faydalı olsa da, toplantılar, zaman kavramının iş dünyasındaki bir numaralı düşmanıdır.”⁹⁴

Toplantılar ilk bakışta zaman kaybına yol açan bir araç olarak görülse de, bilinçli olarak düzenlendiğinde “aynı zamanda <<danışmalı yöneltme düzeninin>> en önemli araçlarından bir olarak; gereksinim duyuldukça, amacına uygun olarak ve demokratik bir iletişim ortamında yapılması durumunda, yönetsel zamanda önemli arttırmalar sağlayabilmektedir.”⁹⁵

Örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesi sürecinde bu kadar önemli olan toplantıların en değerli kaynak olan zaman israfına yol açmadan gerçekleştirilmesi işletme yönetimi için çok önemli bir konudur. Yönetim, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmak olarak tanımlanmıştır. Zaman da bu kıt kaynaklardan en değerlisidir ve zamanı geri getirme, yeniden elde etme şansı yoktur.

“Toplantılar, yöneticinin zamanını çalan ancak etkili performansı için çok gerekli olan etkinliklerdir. Zamanı çarçur eden şeyler listesinde , “toplantılar” genelde baştan ilk üç ya da dört madde içinde bulunurlar. Yararsız toplantıların en kötü yanı;

⁹² Usta, Ramazan, **Yöneticiler İçin Zamanı Doğru Kullanma Teknikleri**, İstanbul, s.1.

⁹³ Mackenzie, R.Alec, **Zaman Tuzağı**, Türkçesi: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık ve Ticaret Ltd Sti, İstanbul, 1989, s.14.

⁹⁴ Smith, Jane, **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**, Çev:Ali Çimen, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 1998, s.91.

⁹⁵ Karakoç, Nihat, “**Yönetsel İletişimdeki Zaman Kayıpları**”, Kurgu Dergisi, Sayı:7, Ocak, 1990, s.76.

sadece zamanın boşa harcanması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir.”⁹⁶

Toplantıların yöneticiler için bir zaman tuzağı olmasını önleyebilmek için yapılması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Toplantı öncesi

- “Uygun bir zaman seçilmelidir. Bu zamanda bütün gerekli kişilerin ve bilgilerin hazır bulunması sağlanmalıdır.
- Uygun bir yer seçilmelidir. Yerin kolayca ulaşılabilir olması kadar, ihtiyaç duyulan gereçleri de buldurması ve mekanın büyüklüğü de son derece önemlidir.
- Toplantıyı yapmadan önce amaç iyi saptanmalıdır.”⁹⁷
- Gündem önceden dağıtılmalıdır. Gündem, katılımcılar için tartışmaya odaksal bir nokta verir. Toplantıdan önce gündemin dağıtılması, katılımcılara hazırlık yapabilme ve gerekli bilgileri getirebilme imkanı sağlar⁹⁸.
- “Hazırlanmak, özellikle toplantıya başkanlık edecek kişi için önemlidir. On dakikalık bir hazırlık, toplantının on dakikasından tasarruf sağlayacaktır.”⁹⁹
- Katılanların sayısı sınırlandırılmalı, mümkünse bu sayı en aza indirilmelidir. Sadece gerekli ve katkı sağlayabilecek kişiler toplantıya katılmalıdır. “Çıktılara ihtiyacı olan ama girdi sağlayamayacak kişilere daha sonra tutanak kopyası verilebilir.
- Gündem ve toplantı zamanla sınırlandırılmalıdır. Her konuya önemine göre zaman ayrılmalıdır. Özellikle tartışmalı olmayan 1-2 konu öne alınmalı ve katılımcıların ısınması sağlanmalı daha sonra zor konulara geçilmelidir.¹⁰⁰”

“Eğer başkan toplantı öncesi hazırlıkları yaparsa toplantı bir sorun çıkmadan ilerleyecektir. Bundan başka bazı yöntemler insanları motive edecek ve toplantıyı daha da verimli yapacaktır.¹⁰¹”

⁹⁶ Scoot, a.g.e., s.76.

⁹⁷ Mackenzie, a.g.e., s.140-141, Karakoç, a.g.m., s.76-77.

⁹⁸ Johnson, K.B., “10 Steps To Meeting Management” , Women in Business, Mar/Apr92, Vol.44, Issue2, p22 ,www.ebscohost.com / 07.10.2003.

⁹⁹ Scoot, a.g.e., s.79.

¹⁰⁰ Johnson, a.g.m, s.22.

¹⁰¹ Daft, Richard, **Management**, The Dryden Press, USA, 1991, s.464.

Toplantı sırasında

- Toplantıya vaktinde başlanmalıdır. “Toplantıya geç gelmek bir statü sembolü olarak görülmemelidir.”¹⁰² “Geç gelenleri bekleyerek ya da katıldıklarında her şeyi baştan alarak ödüllendirmek sadece dakik olanları cezalandırır. Geç gelenleri ne kaçırdıklarını yakalamaları için uğraştırmak, ileride zamana uymayı destekler¹⁰³.”
- Zaman tutma sorumluluğu bir kişiye verilebilir. Böylelikle geri kalan zamandan ve program dışına çıkmışsa haberdar olunması sağlanmış olur.
- Toplantıya gündemle başlanmalı ve gündemden uzaklaşılmalıdır.
- “Toplantılarda kısa aralar verilebilir. Bu ara, grubun resmîyetten uzak samimi bir havada geçebilmesi anlamına gelmektedir. Bazen bu aralarda toplantılardan daha çok iş yapıldığı söylenebilir. Bu da toplantıların kısalmalarını sağlar.”¹⁰⁴
- “Toplantı amacına ulaşılmalıdır.
- Toplantıyı aksatacak kesintiler önlenmelidir. Bunlara ancak çok acil durumlarda izin verilebilir.
- Hatırlatmak ve herkesin fikir birliğini sağlamak amacıyla sonuç ve dağıtılan görevler tekrarlanmalıdır.¹⁰⁵”
- Toplantı zamanında bitirilmelidir. Gündeme toplantının başlangıç saati gibi bir de bitiş saati konulmalıdır¹⁰⁶.
- “Toplantı bir iş bildirilerekten bitirilmelidir. Toplantı gündemindeki son madde bir çok noktayı özetlemeli ve herkesin görevi anladığından emin olunmalıdır.¹⁰⁷”

Toplantı sonrası

- Toplantı tutanağının hemen hazırlanması sağlanmalıdır.
- Kararların uygulanması sağlanmalıdır. Gerektiği zaman kararların sonuçları takip edilmeli ve bir sonraki toplantının gündeminde belirtilmelidir.¹⁰⁸

Tablo 4’te toplantı yönetimi için genel bir zaman çizelgesi gösterilmektedir.¹⁰⁹

¹⁰² Scoot, a.g.e., s.80.

¹⁰³ Johnson, a.g.m, s.22.

¹⁰⁴ Scoot, a.g.e., s.80.

¹⁰⁵ Mackenzie, a.g.e., s.140-141, Karakoç, a.g.m., s.76-77.

¹⁰⁶ Johnson, a.g.m, s.22.

¹⁰⁷ Daft, a.g.e., s.465.

¹⁰⁸ a.y.

¹⁰⁹ Barker, **Toplantı Düzenleme**, s.159.

TOPLANTI YÖNETİMİ İÇİN ZAMAN ÇİZELGESİ		
Görev	Gün	Eylem
Toplantının ilanı	-10	oturum başkanı/yönetici
Taslakların ve önerilen sunulması	-8	katılımcılar
Gündemin hazırlanıp dağıtılması	-7	oturum başkanı/yönetici
Toplantı günü	0	herkes
Toplantı kaydının oturum başkanına sunulması	+2	yönetici

Tablo 4: Toplantı yönetimi için zaman çizelgesi

Kaynak: Alan Barker, Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 1999, s.159

1.5. Toplantılarda Başkan

En az şekilci olan toplantılarda bile, toplantıyı yöneten birisi olmalıdır. Toplantıyı yöneten kişi bu iş için uygun birisi olmalıdır. Çünkü oynadığı rol çok büyüktür. Kısacası, iyi bir başkan toplantıyı yönetecek, tartışmayı idare edecek ve hedeflere kısa yoldan, daha verimli ve etkili biçimde, zaman yitirmeksizin varılmasını gözetecektir.¹¹⁰

“Toplantı başkanı ya hazırlıkların yükünü üstlenmeli ya da en azından her şeyin gerektiği gibi yapılıp yapılmadığını kontrol etmelidir. Hazırlanmış olarak toplantıya gelmelidir. Amacını ve nasıl başarılı olacağını bilerek, toplantı havasını başkan yaratır.¹¹¹”

Etkili bir başkanın toplantının içeriği üzerine öneriler getirmekten kaçınması ve buna karşılık, işlerin nasıl yapıldığı konusunda önerilerde bulunması gerektiği ortaya

¹¹⁰ Forsyth, a.g.e., s.19.

¹¹¹ Hageman, a.g.e., s.77-78.

çıkıştır. Yine hedef, nasıl başarıya ulaşmalı sorusu değil, nelerin elde edilmesi gerektiği olmalıdır.¹¹²

Başkanın görevi toplantıyı dikkatle hazırlanmış bir gündeme uygun olarak yönlendirmektir. Bir toplantı başkanının görevleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir:¹¹³

- Toplantıya zamanında gelmek ve toplantıyı zamanında başlatmak,
- Toplantıyı belirli bir doğrultuda yürütmek,
- Gündeme dayanarak tüm konuların gözden geçirilmesini sağlamak,
- Gerektiğinde konulara açıklık getirmek üzere sorular sormak,
- Bir sonraki konuya geçmeden önce konuşulanları özetlemek ve böylece seçilen hareket biçimi üzerinde fikir birliğinin oluşmasını sağlamak,
- Ortak alınan kararlar ve onaylanan hareket biçimlerinin toplantı tutanağına geçirilmesini ve daha sonraki toplantılarda bu tutanakların görüşmelere yardımcı olmasını sağlamak,
- Toplantıyı zarar verici çatışma noktalarından uzak tutup, görüşmelerin temelini oluşturan ortak noktalar üzerinde kalmasını sağlamak,
- Toplantıda zaman baskısını idare etmek ve diğerlerine zamana dikkat etmeleri gerektiğini anımsatmak,
- Katılanların tümünün görüşmelere katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Tamamlayıcı eylemlerin gerçekleştirilmesi konusunda ilgilenmek.

Toplantıların başarısının başkanın sorumluluğunda olduğu söylenebilir. Gerçekte ise “toplantının başarısı ortak sorumluluğa bağlıdır¹¹⁴.” Toplantıların başarısının önemli ölçüde toplantıya katılanların bilgi ve deneyimleri ve toplantı boyunca sergileyecekleri tutum ve davranışları ile ilgilidir. Bu nedenle toplantılarda çeşitli rol ve sorumluluklar üstlenen kişilerin bu rol ve sorumluluklarını en etkin bir şekilde yerine getirebildikleri oranda toplantılarda başarılı bir yönetim sergilenebilir ve istenen verim sağlanabilir.

¹¹² Sharman, a.g.e., s.47.

¹¹³ Sharman, a.g.e., s.50-51, Forsyth, a.g.e., s.20-21.

¹¹⁴ Dunsing, a.g.e., s.34.

1.6. Başarılı Bir Toplantının Bileşenleri

Aşağıda başarılı bir toplantının 10 temel bileşeni verilmektedir¹¹⁵.

1. Amaç, Konu ve Sürecin Açık Olması: Her toplantının anlamlı bir toplantı nedeni olmalıdır. Buna ek olarak, tüm katılımcıların bu oturumun niçin yapıldığını açıkça anlaması gerekmektedir. Gündemdeki maddelerin toplantı amacı için önem oluşturması gerekmektedir.

2. Düzen ve Uygunluk: “Zamanında başla, zamanında bitir” sözü her toplantının özlü sözü olmalıdır. Konuşma akışını düzene sokmak için, sadece her seferinde tek bir kişi saygılı ve uygun bir dille konuşmalıdır. Diğer katılımcılar dikkatle izleyen, sözü kesmemeye özen gösteren, tartışılan konulara biçimlendirici yorumlar getirebilen davranışlar sergilemelidirler.

3. Üretkenlik ve İlerleme: Toplantılar hakkındaki şikayetlerden bir tanesi ne kadar uzun oldukları ve uzayıp gittikleridir. Vakit nakittir ve iyi bir toplantı gündemdeki maddelerin gerektirdiğinden daha fazla zaman almamalıdır.

4. Esneklik ve Yaratıcı Düşünme: Toplantılar her ne kadar kurallı ve sıralı olsalar da, gündem bağlı kalmak şartıyla fikir alışverişlerine ve yeni düşünme şekillerine açık olmalıdırlar.

5. Kaliteli Karar Verme: Toplantılar öncelikli olarak işletme politikaları ve prosedürleri hakkında karar verme mekanizmalarıdır. Bu sebeple, yapılan bir toplantı ardından verilen kararlar, mantıklı, akıllıca ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda cesaret yansıtılmalı ve öngörülü olmalıdır. Kararlar kısa, orta ve uzun vadedeki etkileri düşünülerek verilmelidir ve sorunlar yüzeysel değil çekirdekten çözülmelidir.

6. Açıklık, Dinleme ve İşbirliği: Eğer verilen konu hakkında siz zaten kararınızı vermiş iseniz toplantıya katılmanın anlamı yoktur. Bu yüzden amaca ulaşmak için tüm katılımcıların açık fikirli ve diğerlerinden öğrenmeye hevesli olması gerekir.

7. Denge, Katılma ve Eşitlik: Toplantıya gelen her kişinin katılımcı davranması etkin bir toplantının anahtarlarından biridir. En iyi kararlar bir çok bakış açısı ve filozofinin ürünü olarak maksimum girdinin sağlanması ile verilir. En sessiz kişiler bile düşüncelerine

¹¹⁵ Clarke, Robyn O., “Whipping Up A Great Meeting”, Black Enterprise, Dec2000, Vol. 31, Issue 5.

değer verileceğini ve fikirlerini belirttikleri için kişisel bir tepki görmeyeceklerini bilirlerse katılımcı olabileceklerdir.

8. Sorumluluğun Paylaşımı: Toplantı bir yönetici tarafından düzenlenmiş bile olsa devam ettirilmesi tek kişinin sorumluluğu altında değildir. Toplantıyı rayında tutmak ve olumlu bir şekilde ilerletmek için tüm katılımcılar, organizasyonun eşit katılımcı üyeleri olarak konuşmakta kendilerini özgür hissetmelidirler.

9. Çeşitlilik: Monotonluk modern bir toplantının baş düşmanıdır. Her şey sıkıcı ve beklenen şekilde olmak zorunda değildir. Örneğin; gönüllü personel sunumları toplantı yaşamını renklendirir.

10. Lojistik Destek: Konuşma akışına ek olarak, toplantıya dahil olan tüm ekipmanların (mikrofon, oda sıcaklığı vb.) hazır olması gerekir. Ayrıca gizlilik mümkün olduğunca sağlanmalı ve toplantının bölünmesi engellenmelidir ki toplantının daha iyi ve kısa geçmesi sağlanabilsin.

2. İKİNCİ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİ İLE YÖNETİM FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE TOPLANTI YÖNETİMİNİN ETKİN YÖNETİME KATKILARI

2.1. TOPLANTI YÖNETİMİ İLE YÖNETİM FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Toplantılar, bir örgütte yönetimin hemen her yönüyle aynası gibidir. “Örgütteki yönetim tarzını etkileyen tüm faktörler ile toplantıların biçimi ve verimliliğini etkileyen faktörler hemen hemen aynıdır. Toplantının boyutları, yönetim anlayışının boyutları ile sınırlıdır¹¹⁶.” “Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir¹¹⁷.” “Yönetim herşeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Süreç niteliği yönetimin en belirgin özelliklerinden biridir¹¹⁸.”

“Yönetim, bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak, en yaygın olan tanıma göre, yönetim, grup gayretleriyle işlerin başarıma sanatı ve ilmidir¹¹⁹.”

Yönetimin; üzerinde az çok görüşbirliğine varılan tanımı ise “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir¹²⁰” şeklindeki tanımı olmuştur. “Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı belirleyip birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır¹²¹.”

Sonuç olarak, varsayılan tanımların ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse yönetim; örgütün beşeri, fiziksel ve finansal kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, kişilerin çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirmeye doğru yöneltme sürecidir şeklinde tanımlanabilir.

¹¹⁶ Karabulut, a.g.e., s.133.

¹¹⁷ Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.11.

¹¹⁸ Dinçer, Ömer – Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, Ekim 1997, s.21.

¹¹⁹ Aytürk, Nihat. Yönetim Sanatı, **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, 1999, s.1.

¹²⁰ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8.Bası, İstanbul, Mart, 2001, s.12.

¹²¹ Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Beşinci Bası, İstanbul, Ocak, 2001, s.3.

“Yönetim bir bütün olup belirli işlevlerin bir arada fakat düzenli işleyişi ile gerçekleşir... Yönetim süreci planlama, örgütlenme, emir-kumanda, denetim, eşgüdüm ve eğitim olmak üzere beş temel işlevden oluşur¹²².”

2.1.1. Planlama Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.1.1 Planların Hazırlanması ve Toplantı Yönetimi

2.1.1.1.1 Planlamanın Tanımı ve Önemi

“Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yöneticiler ancak plan sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağı bulabilirler... Planlama bir ileriye görme sürecidir. Bir başka deyişle tutulacak yolu yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır¹²³.”

Planlama ile neyin, ne zaman, nasıl, nerede, neden ve kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılır¹²⁴.

“İyi bir planlama, gelecekte karşılaşılabilecek problemleri belirlemek yerine onları önceden tahmin ederek çözmeye çalışmak ve değişime hazır olmak anlamını taşır. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir¹²⁵.”

Bu tanımların ışığı altında diyebiliriz ki, planlama; olası problemleri önceden tahmin ederek çözümler üretmek, geniş düşünmek, değişime açık olmak, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için en uygun yolları bulma ve bu yolları en verimli şekilde kullanma sürecidir.

Planlama işletmelerde amaç ve hedeflerin belirlendiği ilk evredir. Planlama aşamasında yapılabilecek yanlış seçim ve alınacak yanlış kararlar devam eden süreçte tüm çalışmaların başarısızlığa uğraması riskini de beraberinde getirecektir. “Yönetimin birinci aşaması olan planlamada ulaşılmak istenen amaçlar belirlenir. Bunlar bir çeşit “standart” oluşturur. Yönetimin diğer bütün fonksiyonları bu standartların

¹²² Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tokol, Tuncer, **İşletme I-II**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.155.

¹²³ Onal, Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.146.

¹²⁴ Doğan, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir, 1995, s.198.

¹²⁵ Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Şubat 2001, s.104.

gerçekleştirilmesine yönelmiştir¹²⁶.” Bu nedenle planlamanın işletmeler için ayrı bir önemi bulunmaktadır.

“Planlama esnek ve dinamiktir. Planlamayla uğraşan bir kimse hareket halindeki bir hedefe nişan almaktadır. Planda belirlenmiş olan bir amaca ulaşmadan evvel birçok değişiklik yapmak gerekebilir. Planların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması etkili bir yönetimin gereğidir¹²⁷.”

Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Gelecek ise belirsizliklerle doludur. Bu belirsizlik birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda işletmenin gelecekte karşılaştacağı tehditleri görebilmesi ve fırsatları değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu belirsizlik ortamında işletmeler nerede olduklarını, nereye varmak istediklerini ve bunu nasıl yapacaklarını belirlemek zorundadır. Herşeyin karmakarışık ve ürkütücü bir hızla değiştiği ve belirsizliklerin giderek çoğaldığı düşünüldüğünde bu zorunluluk daha da önem kazanmaktadır. Planlama bu belirsizlikler karşısında işletmeler için geleceğe bakarak izlenecek yolun belirlenmesi ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için en iyi hareket tarzının seçilmesine yardımcı olan bir rehber niteliği taşımaktadır.

Bu süreçte toplantı yönetimi hem bir planlama aracı, hem de planlamanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplantı yönetiminin, planlama fonksiyonu üzerine etkisi olduğu gibi, planlama fonksiyonunun da toplantı yönetiminin şekillenmesinde etkisi vardır.

“Başarılı olmak, genellikle tesadüflerle bağlı bir şey değildir. Kapsamlı bir plan izlemenin, başarılı olmakta büyük bir payı olduğu artık genel kabul görmüş gerçekler arasındadır.¹²⁸” Eğer olayları kendi akışına bırakmak yerine toplantılar planlı bir eyleme dönüştürülürse başarılı bir toplantı yönetimi gerçekleştirilebilir.

2.1.1.1.2 Planlamada Amaç Belirleme

“Amaçlar, faaliyet ve çabaların niçin’ini oluşturur. Amaçlar iyi seçilmemiş olursa, uygulayıcıların etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını beklenemez, çünkü

¹²⁶ Taşkın, Erdoğan, **İşletmelerde Yönetim. Pazarlama. Satış**, s.77.

¹²⁷ Onal, a.g.e., s.147.

¹²⁸ Keenan, Kate. **Yöneticinin Kılavuzu: Planlama**, Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Eylül, 1996, s.7.

böyle bir çalışma için, işgörenlerin amaçları benimsemesi ve bunun için de yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir¹²⁹.”

Amaçların iyi seçilmiş olması, gerçekçi belirlenmesi, araştırmaya dayandırılması ve ayrı ayrı bölüm amaçlarının birbirleriyle uyumlu olması başarılı bir planlamadan söz edebilmek için önemlidir.

Planlama sürecinde amaçların niteliğine göre yönetimin diğer fonksiyonları olumlu ya da olumsuz yönde nasıl etkileniyorsa, toplantı öncesinde toplantının bir amacının varlığı veya yokluğu da toplantı yönetimini aynı derecede etkileyebilmektedir. Çünkü toplantının nerede yapılacağı, kaç kişinin çağrılacağı, kimlerin toplantıya katılacağı gibi soruların cevapları toplantının amacında gizlidir.

Amacı belli olmayan toplantılar kendi başlarına bir anlam ifade etmezler. Açık bir hedef ya da amaç varsa toplantı düzenlenmesinin de bir anlamı vardır. Amaç verimli toplantıların vazgeçilmez bir unsurudur. Eğer belirlenmiş bir amaç varsa başarılı bir toplantı yönetimi planlamasından söz edilebilir. Ancak belli bir amaca sahip olan toplantılar planlamada kullanılacak en üretici çalışmalardan biri olabilirler.

2.1.1.1.3 Planlamada Bilgi Toplama

“Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir¹³⁰.”

Planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Planlamada önemli olan alternatifler arasından en uygun olanın seçilmesidir. “Bunun için de araştırma yapmak ve araştırmayla en uygununu seçmeye yarayacak bilgiler toplamak gerekir¹³¹.” “Etkili planlama toplanan verilerin niteliği ve niceliği ile yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır(...) Bilgiler çeşitli kaynaklardan gelebilir. Tecrübe yoluyla bir yönetici bunların önemini ayırdedebilir¹³².”

¹²⁹ Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, 6.Baskı, Kasım 1992, s.207.

¹³⁰ Koçel, a.g.e., s.357.

¹³¹ Efil, 6.Baskı, s.96.

¹³² Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, Ekim 1992, s.87.

“Örgütlerin bilgi kaynakları, yönetim bilimlerinin boyutları; basın yayın haberleri; özel ve kamu örgütlerinin yönetsel yayınları, toplum, müşteri ve pazar araştırmaları; örgüt içi denetleme, inceleme, araştırma raporları; örgütlerin üretim süreçlerine ve çıktıklarına ilişkin dönütler ve benzerleridir. Bunlara, örgütlerin özelliğine göre yeni çıkan yasalar, hükümet kararları ve benzerleri de eklenebilir¹³³.”

Örgütsel basamaklarda yer alan organlardan önemli nitelikte bilgilerin gelmeyişi ve çalışanlarının görüşlerinin alınmayışı, ayrıntılı bir planlama çalışmasını aksatabilir.

Bir örgütte yöneticiler planlama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirebilmek için gerekli bilgilere sahip olmalıdır... planlama faaliyetlerinde kullanılmak üzere yöneticilere iletilen bilgilerin doğru ve zamanlı olması, işletmenin geleceği ile ilgili olarak alacağı kararlarda hayati bir rol oynar.¹³⁴

İşletme amaçlarına ulaşmak için ileriye planlamalı, çalışmalarını kontrol ve koordine etmelidir. Bu ise bilginin alınmasına ve iletilmesine bağlıdır.¹³⁵ Bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmek de o kadar kolay olacaktır. İletişim bir anlamda bilginin bireyler arasında ortak paylaşımıdır.¹³⁶

Yöneticiler bu bilgilerin ışığı altında planlama faaliyetlerini yürütürler. Planlama sürecinde bilgiyle desteklenen kararlar almak yöneticilerin yönetim rolünün en önemli parçasıdır. Yönetimi ilgilendiren bilgi ne kadar kaliteli olursa doğru planları elde etme olasılığı da o denli yüksek ve etkin olacaktır.¹³⁷

Toplantıların çift yönlü iletişim kurulmasına destek veren yapısı planlama sürecinde bilginin paylaşımını kolaylaştırabilmektedir. Planlama sürecinde yöneticiler bilgi alış verişinde bulunmak ve daha olumlu olarak da bilgilerini tazelemek ve deneyimlerini genişletmek için bir araya gelirler. Planlama sürecinde doğru kararlara ulaşabilmek için planlardan sorumlu yöneticiler toplantıya katılan kişilerden bilgi edinmek isterken, aynı şekilde toplantıya katılanlar da yöneticiler tarafından

¹³³ Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetim**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s.92.

¹³⁴ Yeniçeri, Özcan, “*Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi*”, Standard, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003, s.75.

¹³⁵ Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.174.

¹³⁶ Yeniçeri, a.g.m., s.77.

¹³⁷ Öztürk, Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Kasım 2003, s.173.

bilgilendirilmek isterler. Yöneticilerin bir araya gelmelerinin amacı ya bilgi vermek, ya bilgi almak ya da her ikisini birden yapmak olabilir.

Bu toplantılarda bilgi akışı çift yönlü olabilir ve olmalıdır da, bilgi akışı çift yönlü olduğu sürece toplantılar geçerli bir nedene sahiptir demektir.¹³⁸

2.1.1.1.4 Planlamada Fikir Birliği

“Fikir birliğine varmak, üzerinde tartışılan konu hakkında oylama yapmadan karar alma işlemidir ve tüm katılanlar açısından başarılması oldukça güç bir eylemdir¹³⁹.” Üzerinde fikir birliğine varılmış amaçların tepe yöneticiler için kuşkusuz büyük önemi bulunmaktadır. Planlamada etkin bir ekip çalışması gerçekleştirebilmek için fikir birliğiyle oluşturulmuş amaçların büyük rolü bulunmaktadır. Amaçlar belirlenirken yöneticiler arasında amaçların niteliği ve öncelikleri bakımından anlaşmazlıklar olabilmektedir. Anlaşmazlıkları önlemek ve fikir birliğini gerçekleştirebilmek için aşağıdaki iki teknikten yararlanılabilir.¹⁴⁰

1) Bunlardan birincisi koalisyon kurmaktır. Koalisyon kurmanın temel koşulu karşılıklı görüşme ve pazarlık etme ve bir noktada asgari müştereklerde birleşmedir. Karşılıklı görüşme, yaratıcılığı ve yöneticilerin ufkunu da açacak ve etkinliğin artmasına yardım edecektir.

2) Fikir birliğini gerçekleştirmenin ikincisi, yönetime katılma yoludur. Burada asıl amaç, alt kademe yöneticilerinin ve çalışanların amaçların gerçekleştirilmesinde fikirlerinin alınmasıdır. Alt kademe yöneticileri ve çalışanları amaçları konusunda görüş ve fikirlerini bağlı oldukları yöneticilere yazılı veya sözlü biçimde bildirdiklerinde üst kademelerin alternatif üretme ve ufuklarının açılması gerçekleşmiş olacaktır.

Değişik düşüncelerin yüzyüze görüşmeler yoluyla tartışılması fikir birliği oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Yukarıda sözü edilen bu iki tekniğin uygulanabilmesi için de karşılıklı görüşme ortamının bulunması gerekmektedir. Toplantılar bir amaca ulaşabilmek için kullanılacak en etkili yüzyüze görüşme araçlarıdır. Fakat bu aracın iyi kullanılabilmesi ve yönetilmesi önem taşımaktadır.

¹³⁸ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.41.

¹³⁹ Sharman, a.g.e, s.67.

¹⁴⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.159-160.

Başarılı bir toplantı yönetimi için toplantıya katılacak kişilerin toplantının düzenleniş amacını benimsemiş ve fikir birliğiyle kabul etmiş olmaları gerekmektedir.

Sonuçta; bütün katılımcıların üzerinde fikir birliğine vardıkları bir amaca yönelik olarak düzenlenen toplantılar etkin bir yönetim sergilenmesine olanak verirken, sergilenen bu etkili toplantı yönetimi sayesinde de fikir birliği ile elde edilmiş planlara ulaşılabilir.

2.1.1.1.5 Planlamada Karar Verme

Planlama, bir amacı gerçekleştirebilmek için en uygun hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Bu süreçte “alternatiflerin olumlu ve olumsuz noktaları incelenip, amaçların ve temel varsayımların ışığında çeşitli faktörleri de tartarak karşılaştırması yapılır¹⁴¹.”

Planlama aynı zamanda bir karar verme sürecidir. “Planlamada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır¹⁴².” Karar verme ise “seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesidir¹⁴³” ve toplantı yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Planlama çalışmalarında eksiksiz bir karar vermek için, farklı seçenekler değerlendirilmekte ve sonradan uygun bir teknik benimseyerek en iyisi seçilmektedir. Değerlendirmeden sonra en iyi seçim, çok sayıda teknik ya da otoriter veya demokratik yaklaşımlardan biri kullanılarak yapılır.¹⁴⁴

Planlamada kararlara ulaşabilmek için bu yaklaşımların veya tekniklerin kullanılabilmesi toplantı yönetimiyle yakından ilişkilidir. Demokratik yaklaşım karar alma sorumluluğunu yönetici ve takım üyeleri arasında paylaşmıştır. Teknikler ise esasında bir grup çalışma teknikleridir ve toplantılarda kolaylıkla uygulanabilmektedirler. Böylece toplantılar planlama sürecinde alternatifler arasından en iyisinin seçilmesi ve en doğru kararın verilebilmesi için etkin olarak kullanılabilirler. Çünkü toplantılar öncelikli olarak işletme politikaları ve prosedürleri hakkında bir karar verme mekanizmalarıdır.

¹⁴¹ Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 13.Basım, Eylül, 2001, s.150

¹⁴² Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, s.96.

¹⁴³ Aytek, Bintuğ, **Yönetim Görevleri**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, A.İ.T.İ.A., Kalite Matbaası, Ankara, 1978, s.60.

¹⁴⁴ Smith, Jane. **Doğru Karar Verme**, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, Birinci Baskı, Damla Yayınevi, İstanbul, Haziran 2000, s.34-59.

Toplantılar aynı zamanda iyi bir planlamanın sonucunda ortaya çıkmaktadır. Toplantılar planlanırken toplantılardan azami düzeyde faydalanabilmek için toplantıya planlardan sorumlu veya planlardan bir şekilde etkilenebilecek kişilerin çağrılması önemlidir. Bu kişiler planla ilgili oldukları için daha çok alternatif üretip daha yaratıcı çözüm yolları bulabilirler. Böylece toplantılardan istenen verim alınabilir ve başarılı planlara ulaşılabilir.

2.1.1.1.6 Planlamada Katılım

“Planlama kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar¹⁴⁵.” Planlamanın kapsamlı bir faaliyet olması işletmede yer alan her yönetim kademesinin derece derece bu süreçte yer almasını gerektirmektedir. Çünkü planlama her kademedeki yöneticiler için diğer yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde temel teşkil etmektedir. Bu durumda planları uygulayacak kişilerin planlama sürecine katılmaları gereği açıktır.

Genel Müdür	%1	2	5	10	15	27	30	10
Genel Müdür Yar.	%2	4	10	29	20	18	13	4
Departman Müd.	%10	10	24	39	10	5	1	1
Şef	%38	40	15	5	2	-	-	-
Bugün		1 haf. ilerisi	1 ay ilerisi	3-6 ay ilerisi	1 yıl ilerisi	2 yıl ilerisi	3-4 yıl ilerisi	5-10 yıl ilerisi

Tablo 5: Planlama ufku dağılımı

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8.Bası, İstanbul, Mart 2001, s.97.

Planlama sürecinde tablo 5’te görüldüğü gibi genellikle üst kademe yöneticileri uzun süreli (stratejik) planları yaparken, daha alt kademedeki yöneticiler orta ve kısa süreli planlardan sorumludurlar.

¹⁴⁵ Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, s.96.

Toplantılar çeşitli yönetim kademelerinin planlama sürecinde sürece dahil edilmesini sağlayan önemli bir araç konumundadır. Bu toplantılarda kişilerin fikir ve deneyimlerinin değiş tokuşu, bilgilerin birbirlerine aktarılması ve paylaşılması sağlanmakta, ayrıca üzerinde görüş farklılıkları olan konular belirlenmekte ve bunlar akılcı tartışmalar yoluyla objektif bir biçimde değerlendirilmektedir.

“Bu katılım yöneticilerin motivasyonu için gerekli olduğu kadar, sağlıklı planlama da ancak değişik yönetim kademelerinin katkılarıyla mümkün olabilmektedir¹⁴⁶.”

Toplantıların kalitesi de katılımcıların önerileriyle yükselebilir.¹⁴⁷ “Toplantılar işletmenin değişik görevlerinde bulunan bireylerin katılımları ile yapılırsa sonuçta bir sinerjizm oluşacaktır. Hatta bazı yazarlar tarafından toplantının konusuyla ilgili olmayan birisinin bile toplantıya katılmasının konuya farklı bir açıdan bakılabildiğini sağladığını söylemektedirler¹⁴⁸.”

Sonuçta planlama sürecinde toplantılar nitelikli kararlara ulaşabilmek için plandan etkilenen kişilerin planlama sürecine katılmalarını kolaylaştırmakta, planlama sürecine katılan kişiler de getirdikleri önerilerle toplantıların kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedirler.

2.1.1.1.7 Planlamada Ekip Çalışması ve Haberleşme

“Çağdaş yönetim, bir ekip işidir. Çağdaş yönetimde ekip ruhunu, kolektif çaba ve çalışmayı, işbirliğini ve dayanışmayı sağlamak başarının temel koşuludur. Çünkü yönetim, memurdan genel müdüre (...) kadar bir ekip işidir. Bu nedenle yardımcılara, alt birim yöneticilerine, danışmanlara ve uzmanlara (astlara) danışmak, onların görüş ve önerilerini hatta eleştirilerini almak, sorunları onlarla tartışmak ve onların katılımıyla karar almak¹⁴⁹” etkili bir yönetim için gerekli hususlardır.

Ekip; ortak bir amaca yönelmiş, birbirine bağlı, toplu olarak çalışan ve bu çalışmaların sonunda yüksek kalitede sonuçlar üreten insan topluluğudur.¹⁵⁰ Ekip çalışmasının anlamı bireylere daha fazla güvenmek, daha fazla karar verme yetkisi

¹⁴⁶ Alpay, Yurdakul, **İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990, s.141.

¹⁴⁷ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.130.

¹⁴⁸ Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.211.

¹⁴⁹ Peker, Ömer - Aytürk, Nihat, **Yönetim Becerileri**, Ankara:Yargı Yayınevi 2.Baskı, 2002, s.79.

¹⁵⁰ Dengiz, G.Murat, **Takım Çalışması Teknikleri**, 1.Basım, Academyplus Yayınevi, Ankara, Ekim 2000, s.31.

tanımak, daha fazla yetki ve sorumluluk vermektir¹⁵¹. Ekip çalışması aynı zamanda toplu çalışmayı da sağladığı için ekip elemanlarının bireysel performanslarını da arttırır¹⁵².

Planla ilgisi olan kişileri planlama sürecine dahil etmek sorumlulukların aktarımını kolaylaştırmakta ve sürece dahil edilen kişilerin verilen görevi gerçekten benimsemesini sağlamaktadır. Gerek görüldüğü zaman ekibin tüm elemanları da planlama sürecine katılabilmektedir¹⁵³.

Planlamanın ilkelerinden birisi de, ekip halinde çalışma ve haberleşme ilkesidir. “Bu ilke hiyerarşi kademelerindeki her fonksiyonel bölümün kendi içinde plan taslağını hazırladıktan sonra, tepe yöneticiler, diğer fonksiyonel birim yöneticileri ile varsa planlama kurmaylarının da katılacağı toplantılarda tüm kuruluşun nihai planını entegre bir şekilde oluşturmanın yararlı olacağına işaret etmektedir. Böylece oluşturulacak ekip çalışması, yöneticiler arasında haberleşmeyi sağlayacak ve oluşturulan planların daha benimsenmiş ve gerçekçi bir şekilde belirlenmiş olması olanağını da vermiş olacaktır¹⁵⁴.”

Planların hazırlanması ve hazırlanan bu planların bütünleştirilmesi faaliyetleri etkin bir yüz yüze iletişim aracı olan toplantılar aracılığıyla yürütülebilmektedir. Toplantılar bu süreçte sadece iletişim aracı değil aynı zamanda bir ekip geliştirme aracı niteliğine de sahiptir. Toplantılar ekiplerin toplu bir şekilde, bir arada çalışmalarını kolaylaştırabilen özellikte bir iletişim aracıdır. Toplantılarda yüz yüze yapılan görüşmeler ekip üyelerinin her birinin işin içine katılmalarını sağlayabilmekte böylece kendilerine danışıldığını, fikirlerinin dikkate alındığını ve desteklendiklerini gören ekip üyelerinin bireysel performanslarının ve dolayısıyla ekip çalışmalarına katkılarının artması sağlanabilmektedir.

Toplantıların kalitesi katılımcıların toplantılara yaptıkları katkılarla doğru orantılıdır. Dolayısıyla yüksek performanslı katılımcılar toplantıların kalitesini

¹⁵¹ Johnson, Ron, **Kusursuz Ekip Çalışması**, (Çev.) Füsün Doruker, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, 1999, s.86.

¹⁵² Dengiz, a.g.e, s.31.

¹⁵³ Weiss, Donald H. **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır**, (Çev.)Fatmagül Berktaş, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul 1993, s.49.

¹⁵⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.166-167.

yükseltebilmekte bunun sonucu olarak da toplantılarda başarılı bir yönetim ve ekip çalışması sergilenebilmektedir.

2.1.1.2 Planlama Toplantıları

“Planlama en basit şekliyle amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Planlama ile neyin, nasıl yapılacağı belirlenir. Daha kapsamlı bir tanım ise şöyle verilebilir: Planlama; örgütün vizyon ve misyonunun belirlenerek bunlara uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçları yerine getirmek için gereken kaynakların tahsisidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi planlar farklı seviyelere yönelik olarak, ancak birbirleriyle uyumlu biçimde oluşturulmaktadır¹⁵⁵.”

Yönetim planlamayla başlar. Yönetimin başlıca görevi iyi bir planlama ile iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek ve oluşabilecek muhtemel hasarları en aza indirgeyerek işletmenin varlığını sürdürmesini sağlamaktır.

Planlamaya duyulan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Bunun bir nedeni de çevrede meydana gelen ani ve hızlı değişikliklerdir. Gelecekteki belirsizlikleri görebilmek, geleceği sistematik bir şekilde çözebilmek için planlar yapmak işletmeler için kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

Planlama toplantılarında yöneticiler çeşitli yöntemlerle derlenen bilgi veya verileri kendi inisiyatifleri doğrultusunda değerlendirmeye alırlar. Bu değerlendirme sonucunda çeşitli alternatifler veya seçenekler belirlenir. Belirlenmiş olan bu seçenekler arasından işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma getirecek en uygun alternatifi seçmek bir karar vermeyi gerektirir.

Bazı şirketler planlama toplantıları için hazırlık yaparken bazıları özensiz ve çabuk düzenlerler. Bu tür toplantılar, genellikle yeterince kaliteli olmayan kararların verildiği, anlaşma sağlanamayan, zaman ve yetenek kaybına yol açan toplantılardır. Net olmayan bir yaklaşım ve yetersiz bilgi, tipik olarak çalışma ortamı hakkında spekülasyonlara, konular hakkında münakaşalara ve gerçekler yerine kişilerin tahminlerine dayanan farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olur. Organize edilmiş

¹⁵⁵ Ataman, a.g.e., s.213.

bir metodolojiyle daha fazla anlaşma ve daha iyi kararların verilmesi sağlanabilir. Aşağıda etkili bir planlama toplantısı için birkaç öneri verilmektedir:¹⁵⁶

- Karar verme akışının bir adımı olarak ön planlama toplantısının organize edilmesi ve katılımcıların girdilerin nereden geldiği ve çıktılarının nereye gideceği konusunda bilgi sahibi olduğundan emin olunması.
- Her toplantı yöneticisi aynı derecede etkili olamayacağından yetkin bir toplantı yöneticisi seçilmesinin sağlanması. Çünkü şirketler stratejik planlamada deneyimli dönemsel toplantı yöneticilerine ihtiyaç duyarlar.
- Başlangıç olarak tüm konuları, adımları, tahmin edilen zamanları ve beklenen hükümleri içeren bir gündemin oluşturulması. Çünkü katılımcılar ne yapacaklarını ve ne beklemeleri gerektiğini bilme ihtiyacı duyarlar.
- Gerekli bilginin ulaşılabilir olduğu, grup dinamiklerinin dikkate alındığı ve stratejik kararların alınmasını sağlayan bir metodoloji takip edilmesi.
- Anlamlı bir görüş birliğine ve hükme varabilmek için yönetim grubuna katılımcıların dikkatle seçilmesi gerekir ki uygulamalar kolaylıkla gerçekleşsin. İçinde bulunulan endüstrinin tüm geçerli varlıklarının gelecekte başarıyı getirecek faktörlerin çevresel analizini yaparken profesyonelce davranılması.
- Üst yönetimin gruba açık mesaj verdiğinden emin olunması. Yönetimin final stratejik planı oluşturmak için ihtiyaç duyacağı yönlendirmeleri ortaya çıkarmada onunla beraber çalışılması.
- Toplantının dikkate alınabilirliğinde yönetimin onayının sağlanması ve kararların uygulanması hakkında katılımcılara güncel bilgilerin verilmesi.

“Yöneticinin yaptığı planlar, kurumda nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilmeyeceğine dair bir çerçeve çizer¹⁵⁷.” “Planlama işlerinde bütün kademelerdeki yöneticiler görev alma durumundadırlar¹⁵⁸.” Tablo 6 bu kademelerin planlama sürecindeki görevlerini göstermektedir.

¹⁵⁶ Flores, Fadden - Luis G., “*How To Have A Successful Strategic Planning Meeting*”, Training & Development, 10559760, Jan2000, Vol. 54, Issue 1, www.ebscohost.com / 07.10.2003.

¹⁵⁷ Thompson, Brad Lee, (Çev.) Vedat G.Diker, **Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları**, İstanbul:Hayat Yayıncılık, Nisan 2002, s.86.

¹⁵⁸ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.98.

ÖRGÜT KADEMELERİ	PLANLAMA TİPLERİ
Üst Yönetim	Amaçlar, Siyasetler, Uzun Dönem Planlar
Orta Kademe Yönetim	Kotalar, Programlar, Tamamlayıcı amaçlar ve siyasetler
İlk Kademe Yönetim	Projeler, tarifeler, kısa dönemli amaçlar, tamamlayıcı siyasetler ve çalışmaya ilişkin planlar
İşçiler Düzeyi	Rutin işler ve çok küçük usuller

Tablo 6. Örgütsel Kademelere Göre Planlama Faaliyetleri

Kaynak: Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Genel İşletmecilik Bilgileri, 11.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, Mayıs 2000, s.142

“ “Planlama sürecinde” çeşitli yönetici düzeylerinde bir dizi toplantılar düzenlenerek durum saptamasına gidilir. Bu toplantılarda sorulan soru “yapılması gerekli olan nedir?¹⁵⁹” olacaktır.”

2.1.1.2.1 Stratejik Planlama Toplantısı

“İşletmenin bütününe yönelik olarak oluşturulan ve çevresiyle uyum sağlamayı amaçlayan planlara stratejik planlar denir. Stratejik planlar örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilerek ve bir vizyon ve misyon belirlenerek buna uygun stratejilerin belirlenmesi ve kaynakların bu doğrultuda kullanılması sonucunda ortaya çıkar¹⁶⁰.” Stratejik planlar, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar.

“Stratejik planlama yapılmasının amacı, çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütün değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmemesini veya bunu daha aza indirgemesi için mümkün olan bütün çabaların gösterilmesini sağlamaktır¹⁶¹.”

“Uzun vadeli planlamanın en önemli özelliği, ileriye uzanan dönemin uzunluğundan belirsizliğin yüksek olmasıdır. Ancak belirsizlik ne kadar yükselirse

¹⁵⁹ Akat, İlter. **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayıncılık,1984, s.72.

¹⁶⁰ Ataman, a.g.e., s.217.

¹⁶¹ Akyüz, a.g.e., s.114.

planın önemi de o kadar artar¹⁶².” “Bu nedenle kesinlik taşımayacak olan bu planlarla, uzun süreli hedeflerin ve ana politikalarının belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespiti ve sadece bir bölümünün değil işletmenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Uzun süreli işletme planlarının ortaya koyduğu hedeflere uygun olarak işletme çalışmalarının sürdürülmesi.. kısa ve orta süreli planlarla mümkün olacaktır¹⁶³.”

“Stratejik planlama sürecinde önce kuruluşun genel amaçları (stratejik amaçları) belirlenir(...) Stratejik amaçlar kuruluşun geneli veya bütünü ile ilgilidir. Çünkü, kuruluşun gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini belirlemektedir¹⁶⁴.” Daha sonra “iki farklı analizin yapılması ve birbirleriyle uyumlaştırılması gerekir. İlk analiz işletmenin çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların belirlenmesine, ikinci analiz ise işletmenin üstün ve zayıf taraflarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilir... Stratejik alternatifler arasında uygun olanın seçilmesi, işletmenin vizyonu ve misyonuyla uyumlu olarak gerçekleştirilmelidir¹⁶⁵.”

Bir çok şirket stratejik planlamanın küresel rekabette ve yeniliklere ayak uydurmada ne kadar kritik bir nokta olduğunu fark etmiş durumdadır. Stratejik planlama sürecinde stratejik planlama toplantıları kilit nokta konumundadırlar. Stratejik planlama toplantıları katılımcı yöneticilerin seçilen stratejileri daha iyi anlamalarını ve kararlarını geliştirmelerini sağlayabilmektedir. Bu da yürütme işlevini düzgünleştirir. Bir stratejik planlama toplantısında, üst düzey yöneticiler gelecekte şirketin nasıl olacağı ve bu vizyona ulaşmak için ne gibi stratejilerin uygulanması gerektiği hakkında görüş birliğine varmaya çalışmaktadırlar.¹⁶⁶

2.1.1.2.2 Taktik Planlama Toplantıları

“Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların icrası için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilmesi veya uygulanmasını gerektirir... Kuruluştaki her işletme fonksiyonu için taktik plan

¹⁶² Basık, Feryal Orhon, **Kâr Planlaması ve Kontrolü**, Üniversite Yayın No:3665, Fakülte Yayın No:539, İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, 1992, s.140.

¹⁶³ Öztürk, Mehmet, **İşletme Yönetimi**, s.164.

¹⁶⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.157-161.

¹⁶⁵ Ataman, a.g.e., s.218-219.

¹⁶⁶ Fadden - Luis , a.g.m.

geliştirilmesi zorunludur. Taktik planları işletmenin orta kademe yöneticileri sorumlu oldukları fonksiyona göre geliştirirler¹⁶⁷.”

“Orta vadeli planlama bir ila üç yıllık bir dönemi kapsar ve belirli bir endüstri veya pazarda nasıl rekabet edeceğiniz konusu üzerine odaklanır. Bu orta vadeli taktik planları, uzun vadeli planların bir alt kümesidir ve uzun vadeli planlarda ele alınan konulara, rekabetçi bir pazar bağlamında işaret ederler¹⁶⁸.” “Bu tür planlarda tahmin kavramı çok önem taşır. Yapılacak planlarda ekonomik ve siyasi gelişmeler göz önüne alınır. Orta süreli planlar işletme yönetim kurulu tarafından yapılan veya yaptırılan planlardır¹⁶⁹.”

“Taktik planlar daha çok ayrıntıyı içeren; neyin, kim tarafından, nasıl ve hangi sürede yapılacağını ortaya koyan planlardır¹⁷⁰.” “Üst düzey planlar stratejiye yönelik olurken alt düzey planlar bu stratejileri gerçekleştirecek taktiklerle uğraşır.(...) Stratejiler, plan ve amaçları uygulamaya yönelik eylem ve kararlardan oluşur. Taktikler ise bir olayla karşılaşan alt düzey yöneticinin o anda verdiği kararlara dayanır. ¹⁷¹” “Daha sonra geliştirilen planlar, tüm orta kademe yöneticilerin ve planlamadan sorumlu yönetici var ise onunda hazır bulunacağı planlama komitesi toplantılarında birbirleriyle uyumlaştırılmalıdır(...)Planlama çalışmalarında “planlama uzmanları (kurmayları) ile sorumlu komuta yöneticilerinin birlikte çalışma, görüş ve bilgi alış-verişi imkanı sağlanmalıdır(...) Her fonksiyonel bölüm yöneticisi komuta olarak kendi bölümünün planlaması için taslak hazırlayıp planlama komitesi çalışmalarına katılmalıdır¹⁷².”

Tablo 7 Stratejik planlama ile taktiksel planlama arasındaki temel farklılıkları göstermektedir.

¹⁶⁷ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.164.

¹⁶⁸ Thompson, a.g.e, s.90.

¹⁶⁹ Öztürk, Mehmet, **İşletme Yönetimi**, s.163.

¹⁷⁰ Ataman, a.g.e., s.217.

¹⁷¹ Can, a.g.e., s.91-92.

¹⁷² Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.164-168.

Farklılık Alanı	Stratejik Planlama	Taktiksel Planlama
Katılan Bireyler	Temel olarak üst düzey yönetimce geliştirilir.	Daha alt düzey yönetimce geliştirilir.
Planlamaya temel olacak gerçekler	Bu tür gerçeklerin bir araya getirilmesi daha güçtür.	Gerçekler görece olarak daha kolay toplanabilir.
Planlardaki Ayrıntılar	Geneldir. Çok az ayrıntılara değinir.	Temelde ayrıntılara ağırlık verir.
Planın kapsadığı süre	Uzun dönemlidir.	Kısa dönemlidir.

Tablo 7. Stratejik ve Taktiksel Planlama Arasındaki Temel Farklılıklar

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara:Adım Yayıncılık, Ekim 1992, s.93

2.1.1.2.3 Kısa Süreli Planlama Toplantısı

“Üst kademelerde geniş, uzun zaman perspektifli planlar uygulanırken aşağılara inildikçe kısa dönemi kapsayan ve bu kademelerdeki yöneticilerin günlük olarak karşılaştıkları sorunlara yönelik planlara rastlanır¹⁷³.” “Eylemsel planlar, taktik planların icrasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanır. Bu planlar, normal olarak kesin somut rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur¹⁷⁴.”

“Operasyonel planlar gelecek 12 ay içerisinde yapılması gereken işlerle ilgilidir¹⁷⁵.” “Kısa sürede tahminde bulunma kolay olduğundan, bu planlarla gerçekleştirilebilir sonuçlara ulaşılması, orta ve uzun süreli planlara göre daha fazla mümkündür..... Kısa süreli planlar genelde işletmelerin rutin çalışmasını ve iş akışını gösterirler. Pratikte en çok uygulanan plan şekli kısa süreli planlardır. (...)İşletmelerde çok kısa süreli planlar genellikle bir aylıktır. Çok kısa süreli planlar çok acil işlerin çok

¹⁷³ Can, a.g.e., s.89.

¹⁷⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.164.

¹⁷⁵ Thompson, a.g.e., s.92.

kısa sürede yapılabilmeleri için geliştirilirler. Çok kısa süreli planlar işletmede çok sık uygulanmaktadır¹⁷⁶.”

2.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.2.1 Örgütlenme Süreci ve Toplantı Yönetimi

2.1.2.1.1 Örgütlemenin Tanımı ve Önemi

Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütlenme ise ikinci adımı oluşturmaktadır. “Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütlenme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır¹⁷⁷.”

Örgütlenme, hazırlanan planları gerçekleştirecek amaçlara ulaşmak için gerekli yapının oluşturulması sürecidir¹⁷⁸.

“Örgütlenme; amaçlara ulaşabilmek için işlerin gruplandırılarak uygun bir yapının oluşturulması, bu yapıda görev yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların açıklanarak ihtiyaç duyacakları yer, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine sağlanmasını ifade eder¹⁷⁹.”

Bu tanımlara dayanarak örgütlenme, planları hayata geçirip uygulayabilmek ve amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için maddesel ve beşeri unsurları en uygun şekilde kullanarak gerekli yapının oluşturulması sürecidir denilebilir.

“Yapılacak işler, temel olarak planlama evresinde belirlenir...Ancak dağınık bulunan bu işleri, en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve işbirimleri biçimine sokmak, örgütlemeye ilişkindir¹⁸⁰.”

“İşletmede, planlamadan sonra ikinci temel çaba, planların uygulanmasını sağlayacak insanların örgütlenmesidir... Amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak olan maddi ve beşeri faktörler arasındaki ilişki, her faktörün kuruluş içindeki durumu, çalışma ilkeleri ve önemi, örgütlenme fonksiyonu ile düzenlenir¹⁸¹.” Yönetimin görevi

¹⁷⁶ Öztürk, Mehmet, s.163.

¹⁷⁷ Efil, 6.Baskı, s.110.

¹⁷⁸ Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, Mart, 2003, s.31

¹⁷⁹ Ataman, a.g.e., s.12.

¹⁸⁰ Tosun, a.g.e., s.226.

¹⁸¹ Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 42, İstanbul, 1991, s.185.

örgütlenme sürecinde, başta insangücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır.

“Örgütlenme, insanların belirli amaçlara ulaşabilmesi için yararlı olur ve onlara birlikte çalışma imkanı temin eder. Kişilerin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticilerin görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekir. İşte bu imkanların hepsi örgütlenme ile temin edilir¹⁸².”

“İyi bir örgütlenme, görev ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde dağıtılması, bu yetki ve sorumlulukların sınırlarının çizilmesi, kimin kimden emir alıp kime vereceğinin belirlenmesini, örgütün yapısını oluşturan tüm unsurların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını ve sosyo-ekonomik ve teknik gelişmelerin yakından izlenip ona göre örgüte yeni bir yön verilmesini sağlar¹⁸³.”

İyi bir örgütlenme işlerin, kişilerin ve maddi faktörlerin örgütün amaçlarına yönelik olarak en iyi şekilde kullanılmak üzere düzenlenmesini ifade etmektedir. Bu yüzden örgütlerin gerek ilk kurulma aşamasında gerekse ortaya çıkabilecek yeni gelişmelere bağlı olarak yeniden örgütlenmesi sürecinde toplantıların, örgütün yapısını oluşturan tüm unsurların, örgütün amaçları doğrultusunda düzenlenebilmesi için ilgili yöneticilerin kullanabilecekleri araçlardan biri olduğu söylenebilir.

Örgütlenme yapılacak işlerin gruplandırılması ve tanımlanması ile başlayarak, bu işleri yapacak kişilerin belirlenip yetki ve sorumluluklarının dağıtılması ve örgüt içinde çeşitli biçimlerde oluşan ilişkilerin belirlenmesini içermektedir.

Örgütlenme sürecinde yapılacak olan işlerin belirlenmesi, açıklanması, bu işleri yapmak veya düzenlemek için ilgili uzmanlara danışılması vb. çalışmaların hepsinin toplantılarda ortaya konulması ve karşılıklı görüşülmesi söz konusudur. Ancak yapılacak olan örgütlenme çalışmalarında örgütsel amaçlar doğrultusunda arzu edilen sonuçların elde edilmesinde toplantıların iyi organize edilmiş olmaları da çok önemli bir yer tutmaktadır.

¹⁸² Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.104.

¹⁸³ Aydın, A.H.,a.g.e.,s.62.

İyi bir örgütleme işletmelerin geleceği için ne kadar gerekli ise, aynı gereklilik toplantıların başarısı için de söz konusudur. Düzenlenen örgütleme toplantılarında; katılımcılar doğru belirlendiyse, katılımcıların toplantıdaki görevleri belliyse, görev dağılımı katılımcıların uzmanlık ve yeterliliklerine göre belirlenip, bunlar daha önceden gündemde belirtildiyse, gündem oluşturulurken katılımcılara fikirlerini belirtebilmeleri için imkan ve süre verildiyse, toplantı mekanı ve mekanın düzenlenmesi toplantının içeriği ile uyumluysa başarılı bir toplantı örgütlemesinden söz edilebilir.

2.1.2.1.2 Örgütlemeye İşlerin Belirlenmesi

2.1.2.1.2.1 Örgütlemeye Bölümlendirme

“Örgüt fonksiyonel açıdan bölümlere ayırma ile oluşur. Amaca ulaşmak için işleri ve çabaları daha ayrıntılı bir biçimde belirtmek söz konusudur. Bu bakımdan, işler grup ve bölümlere(departmanlara) ayrılır.¹⁸⁴”

“Bölüm, işletmenin belli bir kesimini veya işletme ile ilgili faaliyetleri içine alan bir çevre ve bölgeyi adlandırmak için kullanılan bir terimdir(...) Bölümlere ayırma işletme içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden uygun bir biçimde gruplandırılması ve birimler halinde toplanması ile ilgilidir.¹⁸⁵”

İşletmelerde organizasyonun bölümlere ayrılmasında temel amaçlar:

- Etkinliğin artırılması,
- Verimliliğin yükseltilmesi ve
- Ekonomik faydaların oluşturulması

olarak ifade edilebilir.

“Bölümlere ayırma konusunda başvurulacak yedi yöntemden bahsedilebilir. Bu yöntemler;

- Fonksiyonlara göre,
- Coğrafi temele göre,
- Mal ve hizmet temeline göre,
- Müşteri temeline göre,
- İşlem veya makine temeline göre,

¹⁸⁴ Erdoğan, a.g.e., s.185.

¹⁸⁵ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, s275.

- Zaman temeline göre,
- Sayı temeline göre

bölgümlere ayırma olarak belirtilmelidir.¹⁸⁶”

2.1.2.1.2.2 Örgütlemede Takım Çalışması

“Bölgümlere ayırma ile işletmenin sahip olduğu kıt kaynakların en etkili bir şekilde kullanılması hedeflenir(...) Ancak katı bir bölgümlere ayırma aslında günümüzün ihtiyaçlarını karşılamada oldukça yetersiz kalmaktadır(...) Görevlerin karmaşıklaşması ve bu görevleri yerine getirebilmek için farklı niteliklere sahip olunması zorunluluğu takım çalışmasını gerekli kılmaktadır.¹⁸⁷”

“İşletmelerin daha kaliteli mal ve hizmetleri daha kısa sürede ve daha ucuza üretebilme istek ve ihtiyaçları, yönetim şekilleri ve organizasyon yapılarını etkilemiş ve bu noktada “takım temelli organizasyonlar” (Team Based Organizations) oluşturulmaya başlanmıştır.¹⁸⁸”

“Takım bazlı örgüt, bilgi ve hammaddeyi tüketici değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini başarmada takımları kullanmaktadır. Tüm örgüt, işin bir bütününe gerçekleştirmede zorunlu olan değışik katkıda bulunanlardan oluşan birimleri yaratacak biçimde tasarlanmıştır.¹⁸⁹”

“Takımların organizasyon içerisinde kullanılmasının amacını sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri arttırarak organizasyonel verimliliği ve performansını arttırmak olarak özetleyebiliriz. Bu yüksek performansın sebeplerinden bazıları da şu şekilde sıralanabilir.

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Takım içerisinde çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından organizasyonel verimlilik artmaktadır.
- Takım, tek başına çözülemeyen işleri takım ile çözülebilecek seviyede yetkilendirmeyi içermektedir.

¹⁸⁶ Ataman, a.g.e., s.283.

¹⁸⁷ a.y.

¹⁸⁸ Tutunis, Rana, Ed: Dalay ve diğerleri, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, s.239.

¹⁸⁹ Keçecioğlu, Tamer, **Takım Oluşturmak**, 1.Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Şubat 2000, s.80.

- Takım halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedir.
- Takım içerisinde kararlar ortak alındığından çalışanların takıma ve organizasyona güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef takımın birbirine olan bağlılığını arttırarak motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedir.
- Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır.¹⁹⁰,

2.1.2.1.2.3 Örgütlemeye İş Analizi ve İş Tanımları

Planlama evresinde belirlenen işleri, bu işleri yapacak kişileri ve diğer yönetsel ilişkileri en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde düzenlemek ve bu ilişkileri kağıt üzerinde belirlemek örgütlemeye ilişkindir. “Örgütlemeye ilk iş, işletmede yapılacak işleri açıkça ve kesin çizgileriyle ortaya koymaktır(...) Bu amaçla öncelikle iş analizi ve iş tanımlarına yer verilir.¹⁹¹”

“İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır.¹⁹²”
 “İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar.¹⁹³” “İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesini amaçlar.¹⁹⁴

İş tanımlaması, işletmede kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu belirtir. Ayrıca bireyler, departmanlar ve kısımlar arasındaki ilişkilerin kaydedilmesine yardımcı olur.¹⁹⁵

“İş ve mevki tanımlaması, yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirtilmesiyle işin hedeflerinin ve niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir. Esas

¹⁹⁰ Yedievli, Samih – Cem, Ersen, “*Takım Çalışması Sistematiği-TAS*”, Önce Kalite Dergisi, 19.Sayı, Kış 1997, s.29-30.

¹⁹¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tokol, Tuncel, *İşletme I-II*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.160.

¹⁹² Sabuncuoğlu, *İşletme I-II*, s.54.

¹⁹³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.323.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, *İşletme I-II*, s.54.

¹⁹⁵ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.216.

olan işin neyi gerektirdiği ve işgörenlerin neyi yapması gerektiğini açıkça gözler önüne sermektir.¹⁹⁶”

“İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir.¹⁹⁷” İş analizlerinin ve iş tanımlarının “faydası daha çok onu kimin hazırladığına ve nasıl hazırladığına bağlıdır.¹⁹⁸” İş analizlerini ve iş tanımlarını yapacak kişiler “işletme içinden seçilmiş ve eğitilmiş uzman kişiler olabileceği gibi, işletme dışından bir danışmanlık kurumundan gelen ve işi bilen kişiler de olabilir.¹⁹⁹”

Fakat ister işletme içinde oluşturulacak komiteler tarafından, ister işletme dışından gelen bir uzman tarafından hazırlansın, iş analizi ve iş tanımlarının “ilgili yüksek yönetici tarafından onaylanmadıkları sürece, uygulanabilme yetenekleri yoktur.²⁰⁰”

2.1.2.1.3 Örgütlemeye İlişkilerin Belirlenmesi

“Örgütlemeye en önemli konulardan biri de çeşitli biçimlerde oluşan ilişkilerin belirlenmesidir. Bu ilişkiler, iş-kişisi ve kişiler arası ilişkilerden oluşur.(...) İş-kişisi dengesi sağlanamadıkça verim elde edilemez. Öte yandan, kişiler arası ilişkilerinde sağlıklı bir biçimde kurulması ve işlemesi gerekir²⁰¹.”

Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgüt yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar: rolleri, ilişkileri, faaliyetleri, amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini tayin eder.

Örgütlemeye işgörenlerin işbirliği içinde çalışabilmeleri, işlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için yetki ve sorumlulukların da belirlenmesi gereklidir. “Böylece, yaratılan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında bir takım ilişkiler oluşur. (...) Bunlar astlık-üstlük (hiyerarşi) ilişkileri olduğu gibi aynı düzeydeki ilişkiler de olabilir. Birincilere dikey, ikincilere yatay ilişkiler adı verilir²⁰².” “Yatay düzeyde

¹⁹⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.216.

¹⁹⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Eylül 2000 s.165.

¹⁹⁸ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.219.

¹⁹⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.68.

²⁰⁰ Tosun, a.g.e., s.202.

²⁰¹ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e., s.161.

²⁰² Tosun, a.g.e., s.228-231.

düşünülen benzer işler yapan ya da aynı örgütsel basamakta yer alan işgörenler arası görevsel ilişkilerden söz etmek gerekir²⁰³.”

“Organizasyonlarda fonksiyonlara bağlı iş bölümü dolayısıyla uzmanlaşmış alt birimler arasında ilişkiler vardır. Bölümler ve onların çalışmalarındaki sorunlar diğer birimleri etkilemektedir²⁰⁴.” Bu etkileşim içinde ortak kararlar ve grup çalışması gerekebilir. “Karşılıklı bilgi alış veriş ve işbirliğinin sağlanması sonucu etkin bir çalışma grubu oluşturulabilir.²⁰⁵”

Bu süreçte toplantılar ortaya çıkabilecek bilgi boşluklarını gidermek ve bilgi alış verişini güçlendirmek amacıyla etkin bir haberleşme aracı olarak kullanılabilir.

“Yatay ilişkiler, aynı zamanda sosyal bütünleşme, dayanışma kaynaşma gibi sosyo-psikolojik katkılar da sağlar.²⁰⁶” Bu katkılar toplantılarda sergilenecek karşılıklı saygı, güven ve anlayışa dayalı demokratik bir toplantı yönetimi ile daha da pekiştirilebilir. Böylece gerek kişiler arası gerekse gruplar arası gerçekleşen yatay ilişkiler olumlu yönde etkilenerek kişiler ve bölümler arasında istenen örgütlenme kurulmuş olur.

“Dikey ilişkiler ise ast üst arası oluşan ilişkilerdir. Böylelikle ast ve üstler arası bir diyalog (sözlü ya da yazılı ilişki) kurulmuş olur. Bu ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesi gerekir. Yönetici astlarına karşı açık, hoşgörülü ve iyi niyetli davrandığı sürece işgörenler üstlerine daha kolaylıkla yaklaşır, buyruklar zamanında ve uygun biçimde yerine getirilir.²⁰⁷”

Emirlerin baskıdan uzak daha demokratik usullerle iletilmesi, emir verilirken emri yerine getirecek olan astların psiko-sosyal yönlerinin de dikkate alınması gerekir. Burada yönetici astlarına karşı açık ve iyi niyetli bir davranış sergilemeli ve emir vermeden önce onlarla bir diyalog içine girerek danışmalı, emir hakkındaki görüşlerini almalı kısaca daha demokratik emirler vermeye özen göstermelidir. Böylece kendilerine değer verildiğini gören astlar üstleri hakkında pozitif duygular besleyecekler ve ast ve üst arasındaki ilişkiler de olumlu yönde geliştirilebilecektir.

²⁰³ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e., s.161.

²⁰⁴ Öztürk, **İşletme ve Yönetim**, s.237.

²⁰⁵ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e., s.161.

²⁰⁶ a.y.

²⁰⁷ a.y.

2.1.2.2 Örgütlenme Toplantıları

“İş analizinin başarıyla yürütülebilmesi için yönetim-işçi işbirliğinin sağlanması gerekir. İş analizini planlayıp yürütecek komitelere işçi ya da sendika temsilcilerinin katılmaları, çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından şarttır. Çünkü işgörenler, kendilerini doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile rol alacakları böyle bir çalışmanın yürütülmesine daha fazla yardımcı olacaklardır. Ayrıca bütün işgörelere iş analizi hakkında açıklamalarda bulunarak, yararları konusunda ikna edilmelidirler.²⁰⁸”

Bu görüşmeler iş analizcisi ile işi analiz edilen işgören arasında birbir görüşmeler yoluyla yapılabileceği gibi bir grup görüşmesi şeklinde de yapılabilmektedir. “Bazı işletmeler, işgörenlerle grup görüşmesi yapmaktadır. Bu görüşmelere genellikle 4 ya da 6 işgören katılır. İş analizcisi, görevlilerle çapraz (cross-section) şeklinde görüşme yapabilir ya da oldukça deneyimli personel arasında bir tartışmayı koordine ederek bir teknik konferans yaklaşımı kullanabilir.²⁰⁹”

Üst yönetim kademelerindeki, mevki tanımlamalarında ise, yetkililerin kendi mevki tanımlamalarını kendilerinin tasarlaması ve hatta yazması söz konusudur(...) Bazı işletmelerde üst yönetici, onun asları ve uzman analist birlikte bir takım halinde tanımlamayı yazarlar. Kendi notlarını tahlili çözümlerle ve pratikteki bilgilerle karşılaştırmak için toplantıya getirirler. Daha sonra bu proje için daha fazla zamanı olan uzman aynı takımın ele alacağı ikinci bir toplantı için yeni bir tasarı hazırlar.²¹⁰

2.1.3. Yönelme Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.3.1 Yönelme ve Toplantı Yönetimi

2.1.3.1.1 Yönelmenin Tanımı ve Önemi

Emir-kumanda, yürütme, yönetme olarak da ifade edilen yönelme “örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin, faaliyetlere girişmelerini, harekete geçmelerini uyarma ya da etkilenme çabalarıdır²¹¹.”

Yönelme “genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve diğer kaynakları sevk ve idare etme anlamına gelir. Diğer bir ifade ile yönelme, insanların

²⁰⁸ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 4.Bası, Kasım 1998, s.58.

²⁰⁹ Bingöl, a.g.e., s.65.

²¹⁰ Eren, a.g.e., s.221.

²¹¹ Doğan, Muammer, s.242.

belirli bir amacı gerçekleştirmek için, örgütlenilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatıdır²¹².”

“Yönelme veya emir-kumanda fonksiyonu yönetim sürecinin planlama ve örgütlenme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevden sonra oluşturulan çatı, alt-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani hayata geçirilmiş olur²¹³.”

“İşletme yöneticisi planını yaparak organizasyonunu oluşturduktan sonra planlanan faaliyetlerini uygulamaya koymaya hazır durumdadır. İşte bu işi yerine getiren yönetim fonksiyonu yürütme (yönelme)dir.²¹⁴”

“Başlayan bir faaliyetin hem sürdürülmesi, hem de amaç ve planlara uygun olması, yürütme işlevine önemli bir konum kazandırmaktadır²¹⁵.” “Yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan planlama ve organizasyon fonksiyonları yöneltmeye göre statik bir özellik taşıırken, yönelme fonksiyonu dinamik bir süreçtir²¹⁶.”

“Yürütme işlevinin temel niteliği örgüte dinamizm getirmesidir. Kuruluş ve işleyiş planları, amaçları ve örgütsel düzeni hazırlanmış bir işletmede sıra örgütün harekete geçirilmesine gelir. Burada yönetici kesin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına iş yaptırmak üzere buyruklar vermeye başlar ve örgüt canlılık kazanır²¹⁷.”

“İşletme yöneticisi, planlama evresinde, eşya, faaliyet(işler) ve olaylarla ilgilenir. Örgütlenme evresinde de, temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri saptarken bu evrede insancıl öge ile buluşur; ancak bu buluşma statik bir nitelik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, komuta(yürütme) evresinde tam olarak buluşmuş olur. Çünkü, işletmede bir iş görmek üzere sürekli olarak çalışan kişiler, psikolojik ve toplumsal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar ve böylece, her gün çözümlenmesi gereken sorunların ortaya çıkması

²¹² Aydın, Ahmet Hamdi. **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Temmuz 2001, s.67.

²¹³ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yedinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Eylül 2001, s.389.

²¹⁴ Ertürk, a.g.e., s.122.

²¹⁵ Bingöl, Dursun, a.g.e.,s.263.

²¹⁶ Efil, a.g.e., 6.Baskı, s.113.

²¹⁷ Sabuncuoğlu, Tokol, s.161.

olanak kazanır. Bu nedenle, komuta işlevi, hareketlilik sunan dinamik bir yönetim faaliyetidir²¹⁸.”

Yönetim en geniş tanımıyla işlerin grupların ya da ekiplerin çabaları sonucunda başarıma sanatıdır. Bu da kişilerin çabalarının yönlendirilerek örgütsel işlerin yürütülmesi anlamını taşımaktadır. Örgütlerde bu işi yerine getiren yönetim fonksiyonu yöneltmedir. Yöneltme yönetimin üçüncü fonksiyonudur. Bu fonksiyonun uygulanmasından, örgüt içinde gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişi yöneticidir. Yöneticiler işgörenleri emirler vererek, motive ederek onlara liderlik ederek yönlendirebilirler.

2.1.3.1.2 Yöneltmede Emir Verme

Yöneltme fonksiyonun temel amacının örgüt çalışanlarının görevlerini örgütün amaçları doğrultusunda en etkin bir biçimde yapmalarını sağlamak olduğu söylenebilir. “Yönetim bilimi açısından “emir verme” yöneltme fonksiyonu olarak kabul edilir. Zira emir verme kişiyi yönlendirme demektir.²¹⁹”

Örgütün amaçlarına yönelik olarak yapılacak işlerin başarılabilmesi içinde kişilerin yönlendirilmeye ihtiyaçları olduğu açıktır. Ancak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri diğer bir deyişle yöneltme fonksiyonunun en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için verilecek olan emirler “makul ve mümkün olmalı, tam olmalı, açık olmalı, hizmetle/görevle ilgili olmalı, özendirici teşvik edici olmalı ve emirler açıklanmalıdır.²²⁰”

Emir “yapılması amirler (emir vermeye yetkili görevli) tarafından istenilen görev ve hizmetlerin yazılı veya sözlü olarak ifade edilmesidir²²¹.” Bunun yanında yöneltme fonksiyonunun örgütte tamamen çalışanlara yönelik bir faaliyet olması ve örgütsel hareketliliğin emirler aracılığıyla sağlandığı düşünüldüğünde verilecek olan emirleri emri alan kişilere tam olarak benimsetebilmek ve anlaşabilirliğini sağlamak için işin bir de psikolojik yönünün olduğu söylenebilir. Bu nedenle “psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığını, fakat verilen emirleri işlevi görecektir olan astlara

²¹⁸ Tosun, a.g.e., s.240-241.

²¹⁹ Aytürk, a.g.e., s.156.

²²⁰ Aytürk, a.g.e., s.161-168.

²²¹ Aydın, a.g.e., s.70.

benimsenmenin önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. (...) Emrin verilmiş biçimi astları harekete geçiren, iş görme arzularını arttıran önemli bir etmendir.²²²”

Bu nedenle emirlerin yapılması mümkün, açık, net ve anlaşılabilir olmasının yanında hiyerarşik düzene ve örgütsel ilişkilere uygun olmasına, özendirici ve motive edici olmasına dikkat etmek, emri alan çalışanların psikolojik yönlerini de dikkate alarak vermek başarılı bir yöneltme için en az emirlerin açık, net ve anlaşılabilirliği kadar önemli olabilmektedir. Ayrıca emir verilirken “emri yerine getirecek olan kişilerin oylarını almak hem emri pratik bir duruma getirmekte, hem de astların gururlarını okşayarak onların kolayca ve arzulu olarak harekete geçirmektedir.²²³”

Toplantı yönetimi ile yöneltme fonksiyonu arasındaki temel ilişkinin de emirlerin verilmiş biçiminde yani bir anlamda emirlerin anlaşılabilirliğinin ve benimsenebilirliğinin sağlanması ve emri yerine getirecek olan astları özendirerek ve motive ederek onları kolayca harekete geçirme noktasında ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü emirlerin verilmiş biçimi çalışanların işlerini iyi yapmaları ya da yapmamaları konusunda etkileyici olabilmektedir. Aynı zamanda emri yerine getirecek olan çalışanlara danışılması ve fikirlerinin alınması da etkin bir yöneltme sağlanabilmesi için önemlidir. Bu yüzden emirler çalışanlara demokratik bir tarzda iletilebilmelidir. Demokratik yollarla emir verme “daha çok demokratik yönetim biçiminde görülen ve emir vermeden önce (...) emrin yerine getirilmesinde sorumlu olanların fikirlerinin alınması²²⁴”nı ifade etmektedir.

Emirlerin astlara otoriter bir biçimde değil de, daha demokratik bir anlayışla iletilmesi emrin benimsenebilirliğini artırabilmektedir. Daha çok demokratik yönetim biçimlerinde yararlı bir yöntem olan toplantılar da emirlerin emri yerine getirecek olan çalışanlara danışılarak iletilebilmesi için uygun bir ortam yaratan bir yöntem olabilmektedir.

Toplantılar emri verenlere; emri net olarak anlatıp açıklayabilmelerini, danışmalı bir sistem kullanarak daha demokratik yollarla emirleri iletilebilmelerini, emri alanlara ise; üstlerine soru sormalarına imkan vererek, emirleri tam olarak anlayabilmelerini,

²²² Eren, **Örgütsel Davranış**, s.389.

²²³ Ertürk, a.g.e., s.124.

²²⁴ Aytürk, a.g.e., s.168.

fikirlerini belirtebilmelerini böylece verilen emirleri daha rahat kabullenebilmelerini sağlayabilmektedir.

2.1.3.1.3 Yöneltilmede Motive Etme

Planlarda belirtilen örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanları harekete geçirme ve devamlı olarak canlı ve dinamik bir konumda tutabilmek başarılı bir yöneltilme sağlanabilmesi için önemlidir. Çalışanların emirler aracılığıyla örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmeleri, cesaretlendirilmeleri ve yaptıkları işleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Bunun için emirlerin nitelikleri ve nasıl iletildikleri önemlidir. Bunun yanında iş görenleri harekete geçirecek, onlara yaptıkları işleri benimsetecek itici bir güce de ihtiyaç olacaktır. Bu güç güdüleme ya da motive etme olarak tanımlanmaktadır. Güdüleme veya motive etme “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”²²⁵

Motivasyonun ne olduğunu anlamak için insanların karşılanması gereken üç temel ihtiyacı olduğunu kavramak gerekir. Bu temel ihtiyaçlar, insanın yaşamasına yetecek kadar para kazanmak, kendisini bir sosyal grubun üyesi olarak görmek ve kişisel heveslerini karşılamaktır. Ayrıca insanlara karşı sergilenen davranış biçimleri de, onların işlerini yaparken harcadıkları çaba konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır.²²⁶

“İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin bir önemli nedeni; organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Çalışanlar, ortak bir amaç için birlikte çaba harcadıklarını gördüklerinde çalışma heves ve heyecanları daha yüksek olacaktır. Kendilerine ve organizasyonun hangi düzeyinde ve ne için bulduklarının açıklanması, çalışanların motivasyonu açısından çok önemlidir.”²²⁷

Toplantılar örgütlerde çok değişik amaçlar için düzenlenebilmektedir. Toplantılar çalışanların motivasyonunu artırmak gibi bir amaç için de düzenlenebilirler

²²⁵ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.490.

²²⁶ Kenaan, Kate. **Yöneticinin Kılavuzu: Yönetme**, (Çev) Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Eylül, 1996, s.30.

²²⁷ Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2002, s.43.

ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için de bir motivasyon aracı olarak kullanılabilirler.

Ancak toplantılarda bir araya gelen bir grubun motivasyonunun artmasını sağlayabilmek için bazı koşulların varlığı gerekir. Bu koşullar şöyle açıklanabilir:

- Toplantının bir amacı varsa ve katılımcılar toplantı amacını benimsemişse,
- Katılımcılar birbirilerini tanıyorsa,
- Toplantı boyunca katılımcılar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayanan bir ilişki kurulabiliyorsa,
- Toplantıya doğru kişiler çağrılmışsa,
- Toplantıda eleştirilme korkusu duyulmadan fikirler serbestçe söylenebiliyorsa,
- Toplantı lideri ya da başkan demokratik bir yönetim sergileyebiliyorsa toplantıların motive edici bir araç olduğu söylenebilir.

2.1.3.1.4 Yöneltilmede Etkin Liderlik

“Yönetimde lider, astlarını etkileyen, onları etkili ve verimli olarak çalıştırabilen kişidir. Zira yönetimde personeli etkili ve verimli bir şekilde yönetebilme önce liderliği gerektirir.²²⁸” “Liderlik, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar.(...) Liderlik özelliklerinin büyük bölümü, insanlara doğuştan verilmiş özellikler değildir. Bunlar öğretilir, kazanılabilir, düzenli, eğitimlerle ve uygun örgüt iklimiyle geliştirilebilir özelliklerdir.²²⁹”

Yönetim, bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. (...) İyi bir liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler, diğer insanlar da lideri izler. (...) İyi bir lider için çok önemli özelliklerden biri, iletişim becerilerinin yüksek olmasıdır.²³⁰

²²⁸ Aytürk, a.g.e., s.15.

²²⁹ Baltaş, a.g.e., s.108-109.

²³⁰ Baltaş, a.g.e., s.112.

“Liderlik, insana bir kişi veya grubu önemli ölçüde etkileyebilme ayrıcalığı kazandıran kişisel özelliklerin bileşimidir(...) Liderlik, örgütsel amaçları dile getirip, çalışanları bu amaçları gerçekleştirmeye ikna etmek ve böylece motivasyon seviyelerini yükseltme görevlerini üstlenen kişinin yüklendiği roldür.²³¹” “Çalışanların ihtiyaçları saptandıktan veya çalışanları motive edecek unsurlar seçildikten sonra birilerinin çıkıp kurumsal amaçları çalışanlara anlatması gerekir. Bu liderin görevidir. Liderlik, çalışanların, yöneticilerinin yapılmasını istediği şeyleri yapmalarını sağlar(...) Her grubun bir lideri vardır ve bu kişinin liderliği bir güçle başlar(...) Liderler, kaynakların, ödüllerin ve cezaların kimlere ve nasıl dağıtılacağını belirleyen kişidir ayrıca kime ne iş ve görev verileceği ve temel grup amaçlarını da liderler belirler.²³²”

“Örgütlerde “Lider” yöneticilerin birçok işlevleri ve görevleri vardır. Bunlar: Örgütü en iyi şekilde temsil etmek; personel arasında çıkan çatışmalarda ve anlaşmazlıklarda hakemlik yapmak ve çözüm yolu bulmak, çalışmasıyla, yaşantısıyla, davranışlarıyla ve hatta kıyafetiyle personeline ve çevresine örnek olmak; personeli etkili ve verimli çalıştırmak ve başarıyla hedefe yönlendirmek ve güdülemek; amaçları gerçekleştirmek ve hedefe ulaşmak için politikalar belirlemek; örgüt içi ve dışı etkinlikleri ve ilişkileri temin ederek, uyumlu bir işbirliğini gerçekleştirmektedir. Lider, personeli yöneten değil, yönlendiren kişidir.²³³” “Toplantıların etkin işlevleri için toplantıyı yönetecek bir lidere mutlaka gerek vardır²³⁴.” “Toplantı yönetme becerisi, süper yöneticiliğin ve liderliğin ortaya çıktığı dinamik bir yönetim merkezidir(...) Toplantı yönetiminde başarısızlık, yöneticilikte başarısızlık demektir. Çünkü kişinin yöneticilik nitelikleri daima toplantı yönetimi sırasında ortaya çıkar.²³⁵”

“Liderlik becerilerinin en çok gözönüne serildiği yer toplantıdır. Etkili bir toplantı başkanı:

- Grubun görevine odaklanmasını sağlar
- Her bireyin yeteneğini kullanacak fırsatlar yaratır

²³¹ Thompson, a.g.e., s.125.

²³² Thompson, a.g.e., s.133.

²³³ Aytürk, a.g.e., s.18.

²³⁴ Aktan, C.C., “Ekip Çalışması ve Toplantı Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/toplantı-yonetimi.htm> / 08.08.2003

²³⁵ Aytürk, a.g.e., s.269.

- İnsanların takım olarak düşünüp çalışabilecekleri bir ortam oluşturur.^{236,}

Lider, örgütte çalışanların planlarda belirlenenlere uygun olarak yönlendiren onlara yön gösteren kişidir. Nasıl ki bir örgütte iyi bir yöneltme için başarılı bir yöneticinin, bir liderin varlığı gerekiyorsa, toplantıların yönlendirilmesinin de bir toplantı başkanının veya liderinin varlığı ve sorumluluğunda olduğu söylenebilir. Toplantı başkanı hazırlanmış bir gündeme yani toplantı planına bağlı kalarak katılımcıları yönlendirebilmektedir. Her ne kadar toplantının başarısı katılımcıların tümünün ortak sorumluluğuna bağlıysa da bir toplantı başkanının rolü yadsınamaz.

Zayıf bir lider veya başkan tarafından yönetilen toplantılar; “sürenin yetmemesine, konuların çözümlenmeden kalmasına, belirleyici kararların alınmasının önemsizmemesine, insanların katılımlarının ödülünü alamadıklarını hissetmelerine ve katılımcıların birbirlerini hor görmelerine neden olabilir.^{237,}”

Dolayısıyla toplantı başkanı toplantıya katılanları yönlendiren kişidir. Bunu toplantıda kimin hangi işlerden sorumlu olduğunu belirleyerek ve bunu katılımcılara ileterek yani onları bir bakıma emirler aracılığıyla yönlendirerek gerçekleştirebilmektedir. Toplantı süresince herkesin fikirlerini serbestçe söyleyebildiği karşılıklı saygı ve güvene dayanan demokratik katılımcı bir yönetim tarzı uygulamak yoluyla katılımcıları motive ederek ve toplantıların liderlik becerilerinin sergilenmesine imkan tanıyan yapısından faydalanarak etkin bir liderlik ve başarılı bir yönetim sergilemek toplantının amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir.

2.1.3.1.5 Yöneltilmede Takım Ruhı

“Takım ruhu, işletmenin tüm çalışanlarının benzer değer, norm ve inançlar doğrultusunda ortak amaçlar etrafında birleşmesini ve faaliyet göstermesini ifade eder.^{238,}”

Yöneticiler ne kadar becerikli, istekli olursa olsun, herşeyin altından kalkamazlar. “İşletmeyi amacına ulaştırabilmek için yönetici insanları verimli bir şekilde çalıştırmak durumundadır. Personelin birlikte verimliliğini sağlayabilmek için

²³⁶ Barker, **Toplantıya Hazırlanma**, s.55.

²³⁷ Sampson, Eleri. **Doğru İşlenim Bırakma**, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, Birinci Baskı, Damla Yayınevi, İstanbul, Haziran 2000, s.27.

²³⁸ Ataman, a.g.e., s.413.

kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışması yeterli değildir. Zira çok iyi çalışan bir kişinin yaptığı iş, içinde yer aldığı grubun diğer faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir... Tıpkı bir futbol maçında olduğu gibi oyuncu kişisel bir oyun değil, çalışmasını takım arkadaşlarının çalışmalarıyla uyumlaştıracak şekilde bir oyun çıkarmak zorundadır... Bunu da ancak yönetici başarabilir.^{239,}

Toplantılar yöneticilerin takım ruhu oluşturma çabalarında kullanabilecekleri etkili bir araç olabilirler. Yöneticiler toplantılarda çalışanlarıyla bir araya gelerek hem kendileri çalışanları tanıma fırsatı bulabilir hem de toplantılarda demokratik bir ortam yaratarak çalışanların birbirlerini tanımalarına imkan sağlayarak, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilirler.

2.1.3.2 Sorun Çözme ve Karar Alma Toplantıları

“Yöneticilik faaliyetlerinin önemli bir bölümünü, insanları amaç ve hedefleri gerçekleştirmekten alıkoyan sorunların üstesinden gelme çabaları oluşturur. (...) Sorunlar, genellikle belirsizliklerden emin olamayacağımız durumlardan, güçlükler içeren sorunlardan ve ilişkilerden oluşurlar.^{240,}”

Sorun çözme toplantıları “örgütte görülen sorunların çözümü için ortak noktaları ve çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla yapılan toplantılardır. Bu toplantılar, ilgililer ve örgüt üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilir. Bu tür toplantılar genelde beyin fırtınası tekniğinin uygulandığı toplantılardır^{241,}”

Sorun çözme toplantılarında toplantı başkanından, toplantı öncesi tüm katılımcıları yazılı olarak bilgilendirmesi beklenir. Verilecek olan bu bilgiler: “

- Sorunun açık seçik bir tanımı,
- O güne dek ne gibi etkileri olduğunun bir açıklamasını ya da listesini
- Daha önce önerilmiş çözümleri
- Sorunun kendisine ya da muhtemel çözümüne ışık tutacak ek bilgileri içermelidir^{242,}”

²³⁹ Ertürk, a.g.e., s.124.

²⁴⁰ Kenaan, Kate, **Yöneticinin Kılavuzu: Sorun Çözme**, Çeviren: Veysel Ataman, Remzi Kitabevi, 1.Basım, Nisan, 1997, s.5-6.

²⁴¹ Peker, Aytürk, a.g.e., s.171.

²⁴² Linkemer, a.g.e., s.16.

Karar alma toplantıları ise sorun çözme toplantılarına çok benzer. Uluslararası bir danışmanlık kuruluşunun bölge temsilcisi Prof.Dr.William E.Beane her ikisinin birbirine paralel ve bütünüyle aynı biçimde ele alınması görüşündedir.

Sorun çözümlemede, sorun ortaya konur, çözümler üretilir, beyin fırtınası yöntemi uygulanır, kriterler saptanır, tartışılır, bir konsensüse varılır, üzerinde anlaşmaya varılan çözüm tanımlanır. Karar almada da aynı aşamalardan geçilir, ancak bir farkla; çözüm sözcüğü atılır, yerine karar sözcüğü koyulur.²⁴³

Karar alma ile sorun çözmenin her ikisi de birbirleriyle ilgili olmasına rağmen farklı düşünme şekilleri gerektirirler; sorun çözümleme başlı başına bir eylem gerçekleştirir, karar ise genellikle bir eylem biçimi ile sonuçlanır.²⁴⁴

Karar, “bir iş bir sonuç hakkında düşünülerek, tartışılarak uygun diye verilen kesin sonuç²⁴⁵” tur. “Karar alma, belli bir eylem biçimine adapte olmaktır. Karar almak, ne yapılacağını seçmekten daha fazla bir anlam ifade etmektedir. Ne kadar küçük boyutlu olursa olsun, mantıklı, duygusal bir taahhüt altına girmektir²⁴⁶.”

Karar vermeye yönelik toplantılar; katkıda bulunmayı sağlamak, gerekli kararları almak, sorumluluğu paylaşmak, harekete geçirmek²⁴⁷ için düzenlenirler.

2.1.3.2.1 Sorun Çözme ve Karar Alma Toplantılarında Kullanılan Teknikler

İşletmelerde sorun çözme ya da karar almada kullanılan çeşitli teknikler söz konusudur. Aşağıda gruplar tarafından ele alındığında daha etkili olabilecek tekniklerden bazıları ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.2.1.1 Nominal Grup Tekniği

“Nominal grup tekniği (NGT) beyin fırtınası özelliklerini de kullanan oldukça etkin bir grup karar verme tekniğidir. Bu teknikte grubun tek bir etkileşim çeşidi üzerinden anlaşması gerekmemektedir. Beyin fırtınası tekniğine alternatif olarak ortaya çıkan bir teknik olan NGT (...) yazılı bir karar verme tekniğidir (...) Yazılı bir teknik olduğu için, bireylerin gruptan etkilenmeden kısa sürede duygularını, düşüncelerini

²⁴³ Linkemer, a.g.e., s.19.

²⁴⁴ Barker, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, s.113.

²⁴⁵ Türkçe sözlük.

²⁴⁶ Barker, **Daha İyi Nasıl Karar Verme**, s.17.

²⁴⁷ Sharman, a.g.e., s.24.

yansıtılmalarını sağlayarak grup içi çatışmaları azaltır, karar verme sürecini verimli hale getirir²⁴⁸.”

“Üyelerden bu sorun hakkındaki düşüncelerini önlerinde yer alan bir kağıda yazmaları istenir. Her katılımcıdan mümkün olduğunca çok cevap vermesi istenirken, karışıklılığa yol açmamak ve düşünme sürecini çok yormamak için 10’dan fazlası da istenmez²⁴⁹.”

Nominal grup (saymaca küme) tekniği, 7 aşamadan oluşmaktadır.²⁵⁰

- 1- Düşünme
- 2- Yazma
- 3- Seçme
- 4- Tartışma²⁵¹
- 5- 1.Puanlama
- 6- 2.Puanlama
- 7- Eylemdir.

1- Katılımcılara birer kağıt verilerek çalışılacak konunun sorunları ile ilgili görüşlerini yazmaları istenir ve belirli bir düşünme süresi verilir.

2- Her katılımcıya her bir turda diğer katılımcıların yazmadıkları sorun ya da görüşler yazdırılır. Yazdırılan bu sorun ya da görüşlere sıra sayısı verilir.

3- Benzer sorunlar birleştirilir.

4- Sorunlar tahtaya yazılır ve tartışmaya açılır.

5- Her katılımcıya 4*6 ebadında 5’er kart dağıtılır. Katılımcı tahtada yazılı olan sorunlardan 5 tanesini önem sırasına göre yazarak puanlar. Puanlar kartın sağ üst köşesine yazılır. Her katılımcının verdiği puanlar toplanır.

6- 2.aşamada katılımcılardan sorun ya da görüşlerini yeniden incelemeleri istenir. Bu inceleme sonunda 1 ile 10 arası puanlama yapılır.

7- Eylem aşamasında puanlar toplanarak verilen puanlara göre en önemli sorunlar tespit edilerek gerekli çözüm yollarına başvurulur.

²⁴⁸ Brahm, Carolyn and Kleiner, Brian H., “Advantages and Disadvantages of Group Decision Making- Approaches” , Volume 2 Number 1, MCB University Press, 1996 pp.30-35, [http:// fiordiliji.emeraldinsight.com,07.10.2003](http://fiordiliji.emeraldinsight.com,07.10.2003).

²⁴⁹ Özkalp, Enver, “Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C:IX, S:1-2, 1991, s.314-315.

²⁵⁰ Doğan, Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s.55.

²⁵¹ Çalık, Temel, **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 1.Baskı, Ankara, Temmuz 2003, s.177-178.

2.1.3.2.1.2 Sıra Dizini 5N1K

Sorunu tespit ettikten sonraki aşamada sorunun kusursuz bir şekilde tanımlanması gerekecektir. İyi tanımlanmış bir sorun yarıyarıya çözülmüş demektir. Bu da “problemlerle ilgili verileri ve bilgileri sistemli şekilde analiz etmek için neyin problem yarattığını neyin yaratmadığını çeşitli sorularla yazılı hale getirmektir²⁵².” Sorun hakkında yeterli veri ve bilgi analiz etmek için en akıllı çözüm 5N1K yani sıra dizidir. 5N1K tablo 8’de gösterilen “Rudyard Kipling’in altı dürüst yardımcım var diye nitelendirdiği ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede ve kim’dir²⁵³.”

Sorunun gerçek boyutları ancak iyi bir tanımlamadan sonra su yüzüne çıkmaktadır. Sorunun doğru teşhis edilip, tanımlanmaması ya yanlış bir sorunla uğraşılmasına ya da acil olmayan sorunlarla uğraşarak, vaktin boşa harcanmasına neden olabilmektedir. Tanımlama sayesinde “

- Gerçekçi bir hedef belirleyebilmekte
- Sorunu daha ufak parçalara ayırabilmekte
- Önemi değerlendirerek gerekli önlemler alınabilmekte
- Sorunun çözümünde etkisi ya da yardımı olabilecekler bilgilendirilebilmekte
- Mümkün çözüm yolları ve taktikler geliştirebilmekte
- İstenilen bilginin tipi tanımlanabilmekte ve
- Çeşitli çözüm yollarının potansiyel etkileri değerlendirilebilmektedir²⁵⁴.”

Sorunun tanımlanması aşamasında toplanan verilere dayanarak sorunun tanımı açık ve net olarak yapılmakta, bu aşamada sebepler üzerinde hiçbir şekilde varsayımlara yer verilmemektedir.

²⁵² Efil, İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, Ekim 1999, s.117.

²⁵³ Payne, a.g.e., s.50.

²⁵⁴ Stevens, Michael, **Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme**, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1.Baskı 1998, s.41-42.

**SORUNU TANIMLAMA:
ÖNCELİKLİ KONTROL LİSTESİ**

Ne?

Sorun nedir?
Parçalara ayrılabilir mi?
Bir parçasının diğeri üzerinde önceliği var mı?
Bu sorunla ilgili olan başka sorunlar var mı?
Sorunun arka planı nedir?
Sorun ne kadar büyük; geniş, orta boyutlu ya da ufak?
Eğer sorun çözülmezse ne olacak?
Eğer sorunun çözümü geciktirilirse ne olacak?

Niçin?

Sorun niye ortaya çıktı?
Niçin daha önceden farkedemedik?
Kurum niçin bu sorunu çözmek için harekete geçmedi?

Ne zaman?

Sorunu ilk olarak ne zaman fark ettik?
Sorunun zamanlaması dikkat çekiyor mu?
Tekrar nüskeden bir sorun mu; düzenli, sezonluk ya da kalıbın parçası?
Ne zamana kadar çözümlenmesi gerekiyor?
Aşamalar halinde mi çözülmesi gerekiyor?

Nasıl?

Sorun, ilk olarak nasıl göze battı?
Performansımızı nasıl etkiledi?
Daha önceden nasıl ele alındı?
Sorunla şimdi nasıl başa çıkabiliriz?

Nerede?

Sorun nerede ortaya çıktı?
Bir bölümle mi sınırlı (kısım, site, fonksiyon)?
Lokal mi global mi?
Sorunun olduğu yer özel bir yer mi?
Sorun başka bir yerde ortaya çıkabilir mi?

Kim?

Sorunun sahibi kim?
İlk olarak sorunu kim gördü?
Sorunun tekrar ortaya çıkışından kim sorumlu?
En çok yada en kötü etkilenen kim?
Sorundan en çok kazancı olan kim?
Kime danışmalı?
Kararın sahibi kim?

Tablo 8. Sorunu Tanımlama

Kaynak: Alan Barker, Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, Tercüme: Ali Çimen, Timaş

Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 1999, s.117.

2.1.3.2.1.3 Balık Kılıçığı Diyagramı (Neden Sonuç Diyagramı)

Şeklinden ötürü balık kılıçığı olarak adlandırılan bu yöntem Tokyo Üniversitesi'nden Kaoru İshikawa tarafından geliştirilmiştir. Etki-tepki analizlerini daha detaylı bir şekilde yapmaya imkan verdiğiinden “neden/sonuç diyagramı” ya da yaratıcısının adı ile “İshikawa diyagramı” olarak da bilinmektedir.²⁵⁵ Balık kılıçığı yönteminin amacı bir problemin mümkün olan tüm nedenlerini düzenlemek ve bu olası nedenleri görsel olarak ortaya koymaktır.

“Neden-sonuç diyagramı; bir kurumun süreç ve sistemleri içindeki temel neden ve etkileri belirlemeye yardımcı olur. Var olan bir sorundan sorumlu olan faktörleri belirleme sürecinde ya da girdilerin istenilen çıktılarla sonuçlanması için süreci daha etkin olarak planlamada kullanılabilir²⁵⁶.” “Neden-sonuç diyagramları, kalite kontrolü, üretim denetimi, maliyetlerin kontrolü, tasarım işleri, güvenlik, alım-satım gibi çok çeşitli konularda sorun tespiti, analizi veya iş bölümü etütlerinde kullanılmaktadır²⁵⁷.”

Balık kılıçığı diyagramının faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁵⁸

- Bazı parçalarından ziyade sorunun kendisine yönelmemizi;
- Basit bir sebep-sonuç denklemini aşarak daha çok sebep bulmamıza;
- Sorunun belli bir parçasına abartılı bir dikkat yöneltmemizin önüne geçmeye;
- Sorun üzerinde uzun uzadıya düşünebilmemize;
- Sebepler arasındaki bağlantıyı net bir şekilde görebilmemize;
- Sorunu ekip yada grup içinde tartışabilmemize;
- Yeni fikirler üretebilmemize;
- Grup içinde karar alınırken düşüncelerin sahiplenilmesinin önüne geçilmesine;
- Sorunun çözümü için, planlar, öncelikler gibi mantıklı bir eylem zinciri oluşturulmasına imkan verir.

Balık kılıçığı diyagramı “genel neden-sonuç diyagramı ve neden-sonuç süreç diyagramı olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır²⁵⁹.”

²⁵⁵ Barker, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, s.123.

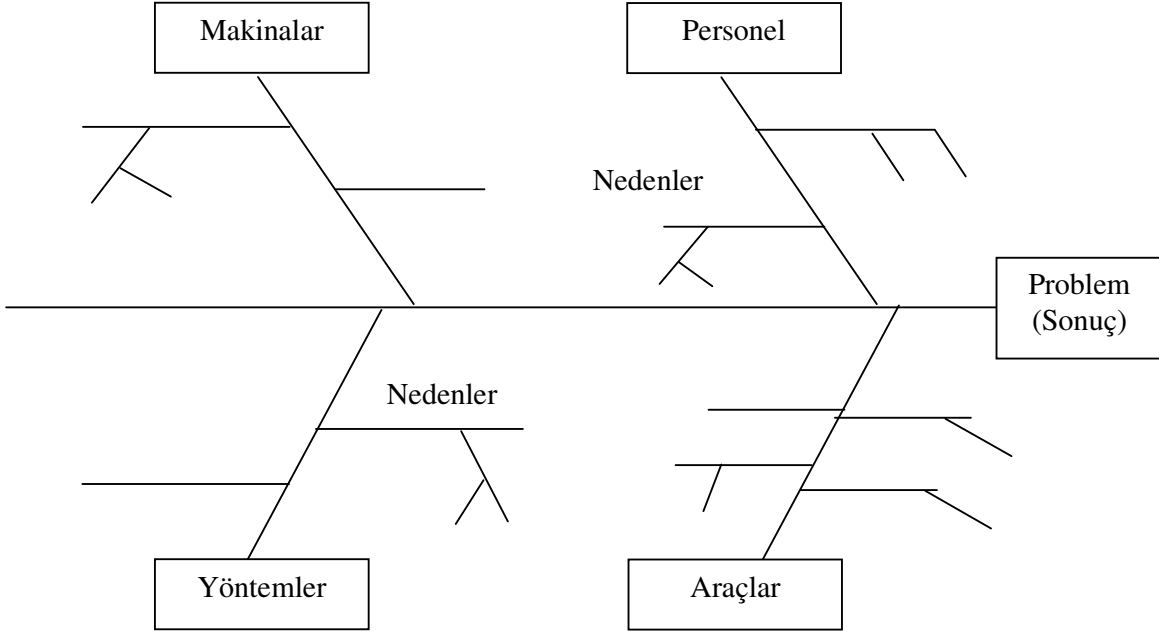
²⁵⁶ “*SorunÇözme Araç ve Teknikleri*”, www.virtualeve.com/ 11.04.03.

²⁵⁷ Düren, Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, Temmuz 1990, s.79.

²⁵⁸ Barker, **Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme**, s.124.

²⁵⁹ Doğan, Elife, a.g.e., s.53.

Genel neden-sonuç diyagramı fazla ayrıntıya inmeden nedenleri açıklar. Gerçekleştirilmesi basit bir diyagramdır²⁶⁰.

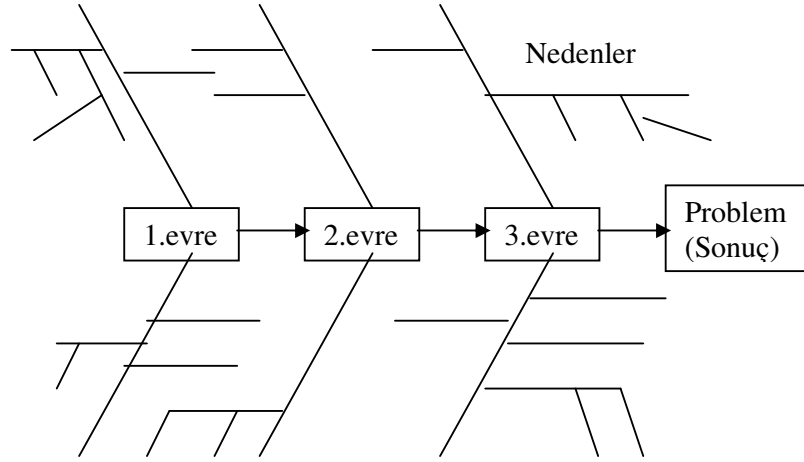


Şekil 6 : Genel Neden-Sonuç Diyagramı

Kaynak: İsmail Efil, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, Ekim 1999, s. 144.

Şekil 6' da görüldüğü gibi genel neden-sonuç diyagramında personel, yönetim, araç-gereç, makineler ve metodlar gibi nedenleri gösteren kategoriler belirlenmektedir.

²⁶⁰ Efil, a.g.e., s.144.



Şekil 7 : Neden-Sonuç Süreç Diyagramı

Kaynak: İsmail Efil, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, Ekim 1999, s. 145.

Şekil 7’de görüldüğü gibi neden-sonuç süreç diyagramı farklı evrelerden oluşmaktadır. Genel neden-sonuç diyagramından farkı da çeşitli evrelerden oluşmasıdır²⁶¹. Bu evreler belli başlıklar altında aşağıdaki gibi toplanabilmektedir:²⁶²

1. Büyük bir kağıt föy üzerine toplantıya katılanların kolayca görebilmeleri amacıyla bir neden sonuç diyagramı çizilmektedir. Çizilen bu föy gelecek toplantılarda hazır bulunmak için saklanmalıdır.
2. Genel bir neden sonuç diyagramı için örneğin, personel, yönetim, araç-gereç, makineler ve metodlar gibi nedenleri gösteren değişik sayıda kategoriler belirlenirken, bir neden sonuç süreç diyagramı ise süreç evrelerini içine almaktadır.
3. Yukarıda tanımlanan süreç ve kuralları takiben sonucun mümkün olan tüm nedenlerini ortaya çıkarmada beyin fırtınasından yararlanılabilir.
4. Çember sorumlusu veya çember üyesi diyagram üzerine söylenen nedenleri kaydeder. Bu işlem üyeler arasında sıraya uygun olarak da yerine getirilebilmektedir. Üyeler yeni nedenler önermediği zaman beyin fırtınası durdurulur.
5. Neden sonuç diyagramı toplantı sırasında ve sonrasında hafta boyunca bireylerin nedenler ilave edebileceği şekilde bir pano üzerine asılmalıdır.

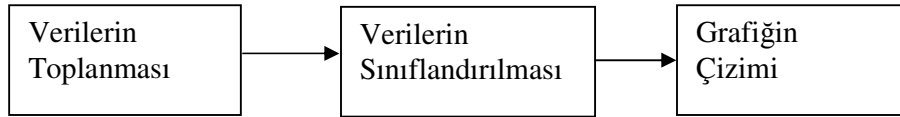
²⁶¹ a.e., s.145.

²⁶² a.e., s.145-146.

2.1.3.2.1.4 Pareto Analizi (Juran İlkesi)

Adını 19.yy İtalyan ekonomistlerinden olan Vifedro Paredo'dan alan bir yöntemdir. Sonuçlarının ya da etkilerinin çoğunluğundan az sayıda değişkenin sorumlu olduğunu göstermesi bakımından 20-80 veya 30-70 kuralı olarak da bilinmektedir. (İnsanların %20'si işlerin %80'ini yaparlar)²⁶³

“Pareto analizi, çok sayıda olayın (zorluk, hatâ, hastalık...) nedenini açıklıkla ortaya çıkarmaya yarayan, basit bir istatistik sunuş yöntemidir. Pareto analizi toplantıya katılanları ortak düşünce çatısı altında birleştirmeye çalışan bir yöntemdir. Kısıtlı toplantı saatlerinde her ayrıntıyı uzun uzun incelemeye imkan olmadığından pareto analizi sorunları çözüme, ana nedenleri saptama ve önlem alma aracı olarak kullanıldığında da etkin bir karar verme yöntemidir²⁶⁴.” Değişik sayıda olası nedenler arasından en önemli nedeni teşhis etmek ve sorunun kaynağını ortaya çıkarmak için kullanılır²⁶⁵. Muhtemel nedenlerin tanımlanması sorunun daha açık ve net bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır. Ulaşılan nedenler pareto diyagramı ile sınıflara ayrılarak analiz edilmektedir. Pareto diyagramı şekil 8'de görüldüğü gibi 3 aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 8 : Pareto Diyagramının 3 Aşaması

Kaynak: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s.54

Verilerin toplanması aşamasında, rakamsal veriler ve bilgiler tablolar aracılığıyla elde edilmektedir. Bir sonraki aşama olan verilerin sınıflandırılması aşamasında da, eldeki veriler en büyük değerden en küçük değere doğru sınıflandırılmakta ve sınıflandırılan bu veriler yüzde ile ifade edilerek tabloya işlenmektedir. Son aşama olan

²⁶³ Doğan, Elife, a.g.e., s.53, Efil, a.g.e., s.146.

²⁶⁴ Düren, a.g.e, s.77.

²⁶⁵ Türkel, Süleyman-Leblebici, Doğan Nadi- Aydın, Mehmet Devrim, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi**, Konya: Life Ajans, 2.Baskı Temmuz 2001, s.58.

grafiğin çizilmesinde ise, elde edilen rakamsal veriler bir diyagram üzerine yerleştirilerek yatay eksenle hata kaynakları, dikey eksenle ise hata yüzdeleri ve sayılar gösterilmektedir²⁶⁶. Karmaşık hesaplara ihtiyaç duymadan kolaylıkla hazırlanabilen pareto diyagramında, bütün faktörler içinde ilgilenilen faktörün önem sırası ve oranı görülebilmekte böylece görsel etki yoluyla ikna gücü artmaktadır²⁶⁷.

2.1.3.2.1.5 Beyin Fırtınası

Toplantıların en eğlenceli ve heyecanlı bölümlerinden biri olarak nitelendirilen “Beyin Fırtınası (Brainstorming) Amerikalı bir reklam şirketi yöneticisi olan Alex F.Osborn tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak 1939 yılında kendi firmasında kullanılmaya başlanmıştır²⁶⁸.” “Beyin fırtınası, bir grup tarafından ortaya konan fikirlerin kelime kelime belirlenmesi için kullanılan bir tekniktir. Beyin fırtınasının ardındaki ana düşünce gruptaki herkesin diğerlerinin eleştirisine maruz kalmadan ve kişisel utangaçlık yaşamadan düşüncelerini ortaya koymak kendini tamamen özgür hissetmektir²⁶⁹.” Beyin fırtınası belli bir sayıdaki grubun yaratıcılıklarından faydalanarak daha çok düşünce ve fikir üretmek amacı üzere yapılmıştır. Bu amaçlar:

- “Sorun saptama aşamasında; olası nedenleri,
- Karar alma aşamasında; düzeltici etkinlikleri,
- Planlama aşamasında; gelecekte karşılaşılabilecek olan sorun ve nedenlerini saptamak²⁷⁰,”
- “İncelenen sorunlarla ilgili mümkün olan nedenler, düşünülen çözümler ve fikirler üretmek,
- Grubun yaratıcı potansiyeli ile ilgili bulgular elde etmek,
- Bireylerin her birinin anlatımlarını uygun hale getirmek,
- Bir fikir stoku hazırlamak,
- Grubun düşüncelerinden hareketle onun yararları doğrultusunda teşhiste bulunmaktır²⁷¹.” şeklinde sıralanabilir.

²⁶⁶ Efil, a.g.e., s.147-148.

²⁶⁷ Şimşek, Muhittin, **TKY’de Başarımın Anahtarı: İnsan Faktörü**, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık, Mart 2002, s.259.

²⁶⁸ Akat, İlder, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayıncılık, 1984, s.469.

²⁶⁹ Brahm, a.g.m. s.30-35.

²⁷⁰ Sorun Çözme Araç ve Teknikleri, www.virtualeve.com/ 11.04.03.

²⁷¹ Efil, a.g.e., s.142, Şimşek, a.g.e.,s.257.

Beyin fırtınası, grubun bütün olarak bilgilerini ve deneyimlerini ortaya koymasına yardımcı olmakta, yaratıcılığı desteklemekte ve grubun bütününün katılımını sağlamaktadır. Grup üyelerinin bütün dikkatini problemin gerçekten önemli boyutlarına çekmekte, belli bir amaç ile ilgili olarak, katılım ve yaratıcılığı kolaylaştırıcı bir atmosfer yaratarak, birçok fikrin ortaya çıkmasını, problemin veya çözümün tüm boyutlarıyla geniş biçimde düşünülmesini sağlamaktadır. Böylece grup içerisinde kollektif düşünceyi teşvik eden bir yöntem olmaktadır.

Beyin fırtınası,

- Amaçları belirleme aşamasında
- Sık toplantı yapmayan grupların fikir üretme süreçlerinde
- Büyük değişiklikler yaratacak fikirlere ihtiyaç duyulduğunda
- İşgörenlerin görüşlerini öğrenme sürecinde
- Eleştiriyi formülleştirmede
- Görüş birliğine ihtiyaç duyulduğunda
- Gelişim hedeflerinin belirlenmesinde
- Sorunların çözümünde
- İlginç yaratıcı fikirler üretme sürecinde kullanılabilir.

Beyin fırtınası yapılırken her zaman hatırlanması gereken 4 prensip vardır. Bunlar:²⁷²

- 1- “Fikirler oluşturulurken hiçbir kritik yapılamaz ve yapılmasına izin verilmez.
- 2- Bu tip çalışmalarda miktar kaliteden önemlidir.
- 3- Hedeflenen; yaratıcılık, kuralsızlıktır. Fikirlerin kuralsız ve yaratıcı ortamda açıklanması daha iyi sonuçlar doğurabilir.
- 4- Kombinasyonlar, eklemeler ve fikir geliştirmeleri hedeflenmeli, desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.”

Bu dört temel değişkenden başka uyulması gereken bazı kurallar da vardır. Bu kurallar aşağıdaki gibi gösterilebilir²⁷³:

²⁷² *Öğrenmenin Kanunları*, www. / 03.04.03.

²⁷³ Barker, **Daha İyi Nasıl Karar Verme**, s.90, Doğan, Elife, a.g.e., s.51-52, Düren, a.g.e., s.73, Dicleli-Akkaya, a.g.e., s.226.

- Katılımcılar rahat bir ortamda bir araya gelmeli, stresten uzak olmalıdır
- Mümkün olduğu kadar çok fikir toplanmalıdır, en aykırı, en olmadık, en uçuk fikirler bile rahatça söylenebilmeli ve kabul edilmelidir
- Gerekli görüldüğünde herhangi bir düşünceye açıklama getirilebilir
- Her düşünce kağıda ya da tahtaya yazılır, yazılırken sahibinin adı yazılmaz
- Grup üyelerinin fikirlerini diğer katılımcıların fikirleri üzerine bina etmeleri önemlidir. Böylece yeni fikirler ortaya çıkabilir
- Her maddeye başkanlık yapan kişi aynı zamanda bir sonraki madde için zaman tutar, diğerlerinin görebileceği şekilde bir tabloya vakti yazar. Zamanlamalara sıkı sıkıya bağlılık gösterilir. Bütün görüşler tutanağa geçirilmelidir
- Oturum sonunda alınan kararlar ve eylem biçimleri oturum başkanı tarafından özetlenir. Başkan aynı zamanda bir sonraki toplantının gündeminin belirlenmesine yönelik önerileri de alır.
- Bir beyin fırtınası toplantısının asgari süresi 15 dakika olmalıdır
- Bir beyin fırtınası seansının en çok 2 saati geçmemesine dikkat edilir. Genellikle sonuç veren, etkili bir seans en az yarım saat sürmelidir.

Beyin fırtınasında kullanılan teknikler:

Toplantılarda beyin fırtınası yapılırken kullanılan iki teknik vardır. “Serbest katılım” ve “çember metodu” olarak da bilinen bu teknikler; “serbest beyin fırtınası” ve “sıralandırılmış beyin fırtınası”dır²⁷⁴.

- “Serbest beyin fırtınasında, lider konuşmanın başında ve sonunda tahtaya çeşitli notlar alır. Bu durum gerekli fikirleri belirlemek açısından önemli bir güdüleme ortamı yaratır. Burada değişik yaratıcı tekniklerden yararlanılabilir. Örneğin, tanımlara başvurulabilir, başarıyı göstermek için çeşitli canlandırma teknikleri kullanılabilir²⁷⁵.”

- "Sıralandırılmış beyin fırtınası toplantısında;

- Her grup üyesi her seferinde yalnız bir fikir söyler
- Fikirler dönüşümlü olarak söylenir
- Fikirler söylenirken ortaya atılan fikirle ilgili olarak hiçbir yorum ve eleştiri yapılmaz. Fikirler sorgulanmaz veya yargılanmaz

²⁷⁴ Efil, a.g.e., s.143.

²⁷⁵ Doğan, Elife, a.g.e., s.52.

- Hızla bir kişiden diğerine geçilir
- Grup üyeleri eğer sıra kendilerine geldiğinde söyleyecek fikirleri yok ise “beni geçin” der
- Her fikir; çılgınca, mantıksızca, aptalca, uygun değil veya tekrar ediliyor gibi görünse bile kabul edilir²⁷⁶.”

“Üyeler tarafından açıklanan bütün fikirlerin listesi bittiğinde, oylamaya geçilir. Oylama iki aşamalıdır. Birinci aşamada, her üye listedeki fikirlerden en çok benimsediği ve önemli bulduğu birkaç tanesine oy verir. İlk tur oylamada, genellikle her üyenin oy verebileceği fikir sayısı, pratik nedenlerle 3 ila 4 olarak sınırlanır.

Oylama sonunda, fikirler, aldıkları oy sayısına göre yeniden bir liste halinde düzenlenir. Daha sonra, sıra, bu listeden tek bir fikrin veya fikir grubunun seçilmesine gelir. Bunun için, üyeler, yeni listede oy sayısına göre bir baraj, belirleyerek, daha az oy alan fikirleri listeden çıkarma yoluna da gidebilirler veya liste aynen muhafaza edilir. İkinci tur oylamada, her üye yalnızca bir tek fikre oy verebilir. Oylama sonunda en çok oy alan fikir, grup elemanlarının çoğunluğunun fikri olduğundan, beyin fırtınası yöntemi amacına ulaşmış olur²⁷⁷.”

2.1.3.2.1.6 İnteraksiyon Metodu

Toplantıların ana hedefi, başarılı olmak ve kazanmaktır. Toplantıların başarısı önemli ölçüde katılanların toplantı boyunca üstlenecekleri görev ve bu göreve bağlı olarak sergileyecekleri tutum ve davranışlara bağlıdır. Katılımcılar toplantılarda değişik roller üstlenirler. (Başkan, katılımcı, sekreter vb. gibi)

İncelenecek olan ve Michael Doyle ve David Straus tarafından önerilen interaksiyon (etkileşim) metodunun özünde de 4 ana rol vardır. Bunlar: İdareci / Başkan, Aracı / Destekçi, Kayıt Tutucu, Grup Üyesidir²⁷⁸.

Geleneksel yöntemlerle yapılan hiyerarşik toplantılarda otorite ve karar verme genellikle yöneticilerin elindedir. Bu toplantılarda yöneticiler A’dan Z’ye toplantıların kontrolünü ellerinde tutarlar. Bundan dolayı da herkesten çok söz hakları olduğuna inanır ve son kararları çoğunlukla kendileri verirler.

İnteraksiyon metodu ise “yöneticinin toplantıyı yönetmekle ilgili bütün yükleri taşımak zorunda kalmadan, aktif bir katılımcı olabilmesini sağlar²⁷⁹.”

²⁷⁶ *Etkin Ekip Çalışması Teknikleri*, www.schoolreference.com/ 11.04.2003.

²⁷⁷ Düren, a.g.e., s.73.

²⁷⁸ Doyle, Straus, a.g.e., s.43.

²⁷⁹ Jandt, Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, (Çev.) Levent Akın-Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.25.

“Bu yöntemde idareci görüşmelere kendi de katılma ve karar verme sorumluluğunu devam ettirir; toplantının yürütülmesi ile ilgili bütün işleri ise başka birine aktarır ki buna “aracı” deriz²⁸⁰.” “Destekçi herhangi biri olabilir. Gruptan veya dışarıdan biri. Destekçi grup üyelerinin konuya odaklı kalmalarını sağlamakla görevlidir. Destekçi olma görevi toplantıdan toplantıya sırayla grup üyeleri arasında değiştirilebilir²⁸¹.”

“Aracı gruba tarafsız hizmet götürür. Kendisi ortaya atılan görüşleri desteklemez veya değerlendirmez. Aracı rehberlik, trafik polisliği ve toplantı şoförlüğü görevlerini bir arada yürütür.

Kayıt tutucu da gruba tarafsız ve araya girmeksizin hizmet götüren bir kişidir. Kayıt tutucunun görevi ortaya atılan temel görüşleri, toplantıya katılanların gözleri önünde asılı bulunan büyük kağıt tabakalarına kaydetmektir.”²⁸² “Kendisi bu fikirlere herhangi bir açıklama ve yorum gibi kendinden başka bir şey eklemes²⁸³.” “Amaç her söylenenin yazılması değil, sadece korunması ve anımsanması gereken ana noktaları yakalamaktır²⁸⁴.”

“Toplantıda ortaya atılan görüşler sahibinin ismi olmaksızın yazıldığından bir kişinin görüşü bütün gruba mal edilmiş olur. Böylece görüşlerin gruba mal edilmesi, grubun belli bir çözüme varmasını da kolaylaştırır²⁸⁵.” “Tutulan bu kayıtlara “grup belleği” denir ve toplantıda olup bitenlerin doğru kayıtları olarak kabul edilir²⁸⁶.”

Noksansız bir grup belleğinin bir çok yararları vardır²⁸⁷:

- Grup için somut bir odaklaşma noktası meydana getirir. Üyeler yarım daire şeklinde oturarak enerjilerini grup belleği üzerinde toplarlar. Yani dikkatler grup belleğinde ifade edilen problem üzerinde otomatik olarak toplanır.

²⁸⁰ Doyle, Straus, a.g.e., s.43.

²⁸¹ Jandt, a.g.e., s.25.

²⁸² Doyle, Straus, a.g.e., s.99.

²⁸³ a.e., s.52.

²⁸⁴ a.e., s.99.

²⁸⁵ a.e., s.58.

²⁸⁶ a.e., s.100.

²⁸⁷ a.e., s.53.

- Grup belleği katılımcılara ayrı ayrı olarak da büyük ölçüde yararlı olabilir. Çünkü böylece kişi kısa süreli belleğinde herhangi bir düşünceyi daha uzun bir zaman için tutmak zorunluluğundan kurtulacaktır.
- Aracı için de grup belleğinin çok büyük önemi vardır. Çünkü grup belleği hem toplantı prosesinin, hem de içeriğinin kaydedilmesi demektir. Eğer gündemde üç konu varsa ve devamdaki kayıtlar sadece bir konunun ele alındığını gösteriyorsa, aracı diğer konulara geçmeyi gruba rahatlıkla anımsatabilecektir.
- Başkan veya idareci için ise grup belleği birçok zorunlu problemi apaçık gözler önüne serdiğinden ideal bir şeydir. Varılan bir karar kayıtlarda gösterilir; yapılması gereken bir iş varsa bu işi kimin, hangi tarihte yapacağı karşısına yazılır. Bir sonraki toplantıda bu kayıtlar gözden geçirilerek kimin ne yapmış olması gerektiği apaçık ortaya çıkmış olur.

“Toplantıya aktif olarak katılan herkese grup üyesi denir²⁸⁸.” Grup üyelerinin görevi; toplantı süresince aracı ve kayıt tutucunun tarafsızlıklarını koruyup korumadıklarını gözlemek, ortaya atılan görüşlerin kayıtlarının doğru tutulup tutulmadığını kontrol etmektir.

Grup üyeleri toplantılarda yönetime dair önerilerde bulunarak genellikle toplantının akış tarzını belirlerler. “Grup üyeleri grup belleğine doğru yarım daire oluşturacak biçimde otururlar. Böylece gereksinimi duyulduğunda kayıt kağıtlarına bakılarak az önce neler söylendiği veya toplantının başında neler geçtiği görülür veya anımsanmış olur.Ortaya atılan görüşlerin dosdoğru kaydedildiğini kontrol etmek grup üyelerinin ve toplantı başkanının görevidir²⁸⁹.”

Aracının yapacağı öneriler grup üyeleri tarafından çoğunlukla kabul görmez. “Toplantı süresince tarafsız kalmaya çalışan ve kendi kuvvetli görüşlerini tartışma konusu etmekten kaçınan iyi aracılardan²⁹⁰” grup tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi de mümkündür.

²⁸⁸ a.e., s.100.

²⁸⁹ a.e., s.52.

²⁹⁰ a.e., s.93.

Böyle toplantılarda “aracının katılanları kişisel hücumlardan koruduğunu, belli şahısların tartışmaya bütünüyle olmasına engel olduğunu ve gündemdeki konuları görüşmek için en iyi metod ve teknikleri bulmayı düşündüğünü bildiği²⁹¹” yani aracıyla tam olarak güven ortamı oluşmuş toplantılarda grup üyeleri, bütün enerjilerini gündem konularına yöneltirler. Bu da toplantılardan beklenen verimin alınmasını sağlayacaktır.

“Bu dört rol ortaklaşa, kendi kendine işleyen bir kontrol ve dengeleme sistemi meydana getirir. Her dört rol de eşit öneme sahiptir. Dördü de grup içi ilişkilerin sağlıklı olmasına ve verimliliğe yardımcı olur²⁹².”

“İnteraksiyon Metodu uçaklardaki otomatik pilot vazifesi görür. Eğer toplantı istenen yönün dışına çıkacak olursa rol ve sorumluluklar, sistemi otomatik olarak düzeltirler. Aracı yetkisi dışına çıkarsa grup üyeleri ve idareci/başkan ona vazifesini hatırlatır. Kayıt tutucu üyelerin görüşlerine kendinden bir şey eklerse diğerleri buna karşı çıkar. Başkan bir grup üyesine veya bir grup üyesi kendisine kişisel hücumda bulunursa, aracı buna müdahale eder. Metot o kadar basittir ki, her grup kolaylıkla anlayabilir ve kendi toplantılarında uygulayabilir²⁹³.”

2.1.3.2.1.7 Kalite Çemberleri

“Kalite çemberleri, beyin fırtınasına nazaran daha geniş kapsamlı olduğu için kolay kolay bir kalıba sokulamazlar. Bir tür sorun çözme tekniği olarak geliştirilmiştir ve amacı, bir kurumdaki maliyetleri azaltarak, verimi arttırmaktır.²⁹⁴”

“Kalite çemberleri katılımcı yönetim gruplarının en açık halidir. Teori, işi en iyi yapan bilirdir. Eğer çalışanlar karar vermeye dahil edilirlerse, sonuçları daha uygulayıcı davranırlar. Kalite çemberlerinde kilit nokta çalışanların gönüllü olarak katılmasıdır. Üyelik zamanla değişse de kalite çemberlerinde kişiler diğer tekniklere göre daha uzun süre üye olarak katılırlar. Kalite çemberlerinde 6-8 kişi işle ilgili problemleri tartışmak ya da yeni fikirler üretmek için belirli periyotlarda toplanırlar. Genelde çalışma saatleri içerisinde çalışma ortamlarından uzak bir odada toplanırlar. Bu süreç problemleri tanımlamayı, bilgi toplamayı, çalışma metotlarını geliştirmeyi ve temel problem çözme

²⁹¹ a.e., s.100.

²⁹² a.e., s.98-99.

²⁹³ a.e., s.100-101.

²⁹⁴ Stevens, a.g.e.,s.91-92.

yöntemlerini kullanarak öneri geliştirmeyi içerir. Bu gruplar daha sonra fikirlerini ve çözümlerini yönetime onaylatmak ve uygulamalarını izlemek için sunarlar²⁹⁵.”

“Bazı şirketlerde ise, toplantılar 15 günde bir 2 saat veya daha başka ritimlerde yapılmaktadır. Ancak, en başarılı sonuç veren çalışmalar, her hafta düzenli biçimde bir saat toplanan çemberlerden alınmaktadır²⁹⁶.”

“Kalite çemberlerinin en büyük avantajı çalışanların katılımıdır. Bu metot çalışanların kendilerini daha işin içinde hissetmelerini ve yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlar. Çalışanların bu tutumu, üretim kalitesini ve çalışanların uyumunu artırır²⁹⁷.”

“Kalite çemberleri toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışılır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışılır. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir grup tekniğidir²⁹⁸.”

2.1.4. Koordinasyon Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.4.1 Koordinasyon ve Toplantı Yönetimi

2.1.4.1.1 Koordinasyonun Tanımı ve Önemi

“Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra, ortaya acaba bu organ veya birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri sorunu çıkacaktır. Bu soruna organizasyon teori ve uygulamalarında koordinasyon işlevi adı verilmektedir²⁹⁹.”

Fayol’un tanımıyla “çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenleştirilmesidir³⁰⁰.” “Koordinasyon, bir kuruluşun alt bölümlerinden her birinin ortak hedeflere ulaşmayı sağlayacak sonuçlara

²⁹⁵ Brahm, a.g.m., s.30-35.

²⁹⁶ Düren, a.g.e., s.64.

²⁹⁷ Brahm, a.g.m., s.30-35.

²⁹⁸ Aktan, C.C.. “*Stratejik Yönetim Araçları*”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/araclar.htm> / 09.04.2003.

²⁹⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.286.

³⁰⁰ Mucuk, a.g.e., s.185.

varabilmesi amacıyla bireysel hareketlerin birbirine uyumunun sağlanmasının başarılmasıdır³⁰¹.”

“Koordinasyon; uyumlaştırma, düzenleştirme ve eşgüdümleme olarak da adlandırılmaktadır. Koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlama konusunda önemli bir araç niteliği taşır. Koordinasyon, işletmede karışıklık ve tekrarları önleyerek hem çalışanlar hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur. Bu şekilde çalışanların motivasyonu artarken örgüt daha etkin ve verimli bir biçimde çalışır³⁰².”

“Örgütte üç düzeyde eşgüdüme gereklilik duyulur. Birinci düzeydeki eşgüdümleme, örgütün en küçük parçasını oluşturan bölüm içindeki işgörenlerin çabalarının eşgüdümlemesidir. Böyle bir eşgüdüm bölümün bütünlüğünü sağlamak, bölümü bir takım olarak çalıştırmak için gereklidir. İkinci düzeydeki eşgüdüm bir birim içindeki bölümlerin çalışmalarının eşgüdümlemesidir. Böylece birimin, bir alt sistem olarak bütünlük içinde çalışması sağlanmış olur. Üçüncü düzeydeki eşgüdüm birimler arasından olan eşgüdümdür. Örgütün bir sistem olarak bütünlüğünün korunması için, örgütü oluşturan birimler arasındaki ilişki, işbirliği ve etkileşimin sağlıklı olması gerekir. Örgütün birimlerinin eşgüdümlemesi, amaçların gerçekleştirilmesi, yaşayabilmesi için zorunludur³⁰³.”

Başarılı bir koordinasyon sağlanan örgütlerde örgütün her üyesi ve her birimi bütün içindeki yerini bilecek, örgüt amaçlarına yönelik bütün çabalar aynı yönde etkin bir biçimde birleştirebilecektir.³⁰⁴

2.1.4.1.2 Koordinasyonda İletişim

“İletişim birbirleriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alış verişidir. (..) İletişim toplumsal ve örgütsel yaşamda yazılı, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşir.³⁰⁵”

Örgütsel iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve adına örgütsel yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşir.. Örgütler, gerek iç çevreleriyle gerekse dış

³⁰¹ Manav, Cevat, **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, Ankara, 1990, s.70

³⁰² Ataman, a.g.e., s.494.

³⁰³ Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara, 1982, s.210.

³⁰⁴ Uzcan, Gülay. “*Örgütsel İletişim*”, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s.25.

³⁰⁵ Peker, Aytürk, a.g.e., s.87.

çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler; iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir:³⁰⁶

1-Yapısal işleyiş bakımından iletişim

a)Biçimsel (formel) iletişim

b)Doğal (informel) iletişim

2-Mesajın akım yönü bakımından iletişim

a)Dikey iletişim

a.1. Yukarıdan aşağıya iletişim

a.2. Aşağıdan yukarıya iletişim

b)Yatay iletişim

c)Diagonal(Çapraz) iletişim

“Bir işletmenin örgütsel yapısı doğrultusunda oluşan iletişim sistemi, biçimsel iletişimdir.³⁰⁷” “Biçimsel iletişim örgütlerde yazılı ve sözlü olarak üstlerden astlara, astlardan üstlere hiyerarşik olarak ve ayrıca, örgüt içinde birimler arasında ve örgüt dışında kurumlar arasında yatay olarak uygulanır.³⁰⁸” “Doğal iletişim, örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir.³⁰⁹” “Doğal iletişim, örgütsel yaşamda ast ve üst arasında biçimsel iletişimi tamamlayan gayri-resmi (sosyal) bir iletişimdir. Örgütte doğal iletişimi oluşturan unsur örgütün sosyal yapısı içinde çalışanların kendi arasındaki, astlar ve üstler arasındaki sosyal ilişkilerdir.³¹⁰”

“Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir... Dikey iletişim, örgütsel hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulur.³¹¹”

³⁰⁶ Tutar, **Örgütsel İletişim**, s.123-125.

³⁰⁷ a.e., s.124.

³⁰⁸ Peker, Aytürk, a.g.e., s.94.

³⁰⁹ Tutar, **Örgütsel İletişim**, s.124.

³¹⁰ Peker, Aytürk, a.g.e., s.94.

³¹¹ Tutar, **Örgütsel İletişim**, s.126.

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim, “işletmenin en üst yöneticisinden başlayıp emir-komuta zincirini izleyerek aşağılara doğru uzanan iletişimdir.³¹²” “Aşağıya doğru iletişimin temel amacı; astlara bilgi vermek, onları örgütün amaç ve politikaları konusunda bilgilendirmektir.³¹³” Aşağıdan yukarıya dikey iletişim ile, “yönetimin en alt basamağından en üst basamağına doğru bir bilgi akımı sağlanır. Astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerden oluşur... İletinin doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolünü de mümkün kılar.³¹⁴” “Modern işletmelerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık –kapı politikası gibi yöntemler, bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir.³¹⁵”

Yatay iletişim, “Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır.³¹⁶”

Çapraz (Diagonal) iletişim, “örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime, çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir... Diagonal iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı etki yaratır... Örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır.³¹⁷”

“Örgütler, iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Çalışanların koordinasyonu iletişimle olur. (...) İletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir.³¹⁸” “İletişim birbiriyle ilişkili iki yada daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişidir.³¹⁹”

Koordinasyon; örgütün çeşitli bölüm ve birimlerinin yöneticileri ve işgörenleri arasında uyumlu davranışları gerçekleştirmek, böylece örgütsel faaliyetlerin bir birlik ve beraberlik havası içinde yerine getirilmesini sağlamaktır. Başarılı bir koordinasyon

³¹² Can, a.g.e., s.216.

³¹³ Tutar, **Örgütsel İletişim**, .s.126.

³¹⁴ www.ozyazilim.com, 30.05.02.

³¹⁵ Can, a.g.e., s.216.

³¹⁶ a.e., s.218.

³¹⁷ Tutar, **Örgütsel İletişim**, .s.130-131.

³¹⁸ Tutar, **Örgütsel İletişim**, s.116-118.

³¹⁹ Peker, Aytürk, a.g.e., s.87.

gerçekleştirilen örgütlerde, işgörenler ve örgütsel bölümler; örgütün planlarından, amaçlarından, bu amaçların gerçekleştirilmesinden ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde ne ölçüde katkıları olduğundan, bu süreçte birbirlerinin ne yaptığından haberdirlidirler. Bu haberleşmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi iyi bir iletişimi gerekli kılmaktadır. “Herşeyden önce koordinasyonun bir haberleşme bilgi akışı ve işbirliğinin ürünü olduğunda hem fikir olunmalıdır.”³²⁰

İyi bir iletişim sistemi ile her bir bölüm ve birimin birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmaları sağlanabilir. Çünkü haberleşmenin en önemli fonksiyonu çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında bir koordinasyon sağlamaktır. Örgütsel etkinliklerin birbirleriyle uyumlaştırılması söz konusu olduğunda koordinasyon ve iletişim birbirlerini tamamlayan iki unsurdur.

Örgütsel etkinlikler iletişim olmadan eşgüdülenemez ve eşgüdülenemeyen bölümler, örgütsel amaçlardan saparak birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir. Toplantılar bu tehlikeyi bertaraf etme yönünde etkili bir iletişim aracı olarak koordinasyon sürecinde önemli bir işleve sahiptir.

Toplantılar; üst ve astlar arasında dikey boyutta, yönetici ile aynı düzeydeki meslektaşları arasında yatay boyutta ve yönetici ile örgüt dışındaki kişiler arasındaki örgüt dışı boyutta ve çift yönlü çalışan etkili bir iletişim aracıdır.³²¹

Örgütün değişik bölümlerinin dolayısıyla bölümlerin yöneticileri ve işgörenlerinin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olması koordinasyon sağlanmasında en önemli faktördür ve koordinasyonun sağlanmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Her bir bölümün başında bulunan her seviyedeki yöneticiler, aynı zamanda birer koordinatör konumundadırlar. Yöneticilerin örgütte önemli görevlerinden biri de “örgüt içi ve dışı (birimler ve kurumlar arasında) eşgüdümü(koordinasyon) sağlamak ve örgütte etkili bir koordinatör olmaktır.”³²²

Yöneticiler bu koordinatörlük görevlerini yerine getirirken çeşitli koordinasyon araçlarını kullanırlar. Bu araçlardan biri de örgüt içinde düzenlenecek olan periyodik

³²⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.286.

³²¹ Karakoç, “Yönetimsel İletişimde Zaman Kayıpları”, s.76.

³²² Aytürk, Peker, a.g.e., s.56.

toplantılardır. “Özellikle bölüm başkanları ya da şefleri arasında yapılan toplantılar eşgüdüm sağlanmasında en etkili role sahiptirler.³²³”

Bu toplantıların eşgüdüm yönünden yararları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:³²⁴

- I. Bu yolla katılan herkeste örgüt faaliyetlerinin birbirleriyle ilişkili bir bütün olduğu duygusu sağlanır.
- II. Üst yöneticiden, kendi çalışmalarını etkileyecek yeni sorunlar ve gelişmeler hakkında bilgi alınabilir.
- III. Sorunların çözümünde katılanların düşünce ve işbirliği sağlanır.
- IV. Yöneticinin bilmesi gereken ve paralel bölümleri etkileyebilecek sorunların astlara sunulmasını kolaylaştırır.
- V. Anlaşmazlık noktaları ve yetersiz eşgüdüm alanlarını ortaya çıkaracak bir forum oluşturulabilir.

Örgüt bütün bir sistem olarak düşünüldüğünde bu bütünün bir bölümünde meydana gelen uyumsuzlukların diğer bölümleri de etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Tüm bölüm ve birimlerin birbirlerini anlayarak ve tam bir uyum içinde işbirliğine gitmeleri örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Bu uyum ve işbirliğinin nasıl sağlanacağı noktasında yöneticilerin elindeki en büyük yardımcı toplantılar olmaktadır. Çünkü; toplantılar, “yönetimin iletişim ve eşgüdüm merkezidir.³²⁵” Örgütte hiç toplantı yapılmadığı zaman, hem gerekli eşgüdüm ve işbirliği sağlanamaz hem de personel aktif ve dinamik olarak çalışmaya yönlendirilemez.

2.1.4.1.3 Koordinasyonda Komiteler

“Komiteler, konuların veya sorunların “havale edildiği” toplantı veya gruplardır(...) Genel olarak, komite ne kadar küçükse, aldığı sonuçlar o kadar iyi olur.³²⁶”

³²³ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e., s.166.

³²⁴ Can, a.g.e., s.118.

³²⁵ Peker, Aytürk, a.g.e, s.167.

³²⁶ Hageman, a.g.e., s.102.

“Komite üyeleri, genelde farklı çıkar gruplarını ya da uzmanlık alanlarını temsil eden bireylerden oluşur. Komitenin yaptığı çalışmalar birer ön çalışma niteliğindedir. Gerekli kararların alınması için üst kurula ya da üst komisyona öneri sunulur. Kararlar üst kurulda ya da üst komisyonda alınır.³²⁷”

Komiteler geçici olarak kurulabildiği gibi daimi komiteler şeklinde de kurulabilirler.³²⁸ Koordinasyonu gerçekleştirme araç ve yöntemlerinden birisi, aralarında uyumsuzluk bulunan organ veya birimler için geçici komite veya kurullar oluşturmaktır.(...) Komite sorunu çözüp yöneticileri amaçlar ve müşterek çıkarlar etrafında birleştirip inanç aşıladıktan sonra görevini tamamlayarak dağılmaktadır.

Daimi kurul veya komiteler ise, çeşitli bölümlerin çalışmaları esnasında doğal olarak ortaya çıkan ve diğer bölümlerde görüşme, fikir alış verişini gerektiren ve müştereken çözüme kavuşturulması gereken sorunlarla ilgilidir.(...) Bu komiteler de devamlı ya da sürekli olarak günün, ayın, haftanın belli saatlerinde ya da sorun ortaya çıktığı zamanlarda hemen toplanıp koordinasyonu aksatan bu problemleri halledecektir. Çünkü, bu sorunu halletmek tüm bölümlerin yararına olacaktır.

“Komite toplantılarında geçerli olan usuller, başka toplantılardakinden temelde farklı değildir ve komitenin yapısına, kimlerden oluştuğuna, geleneklere ve komitenin içinde olduğu yapının kurallarına bağlıdır.³²⁹”

2.1.4.2 Koordinasyon Toplantıları

Koordinasyon toplantıları üst yöneticilerin sıklıkla uyguladıkları toplantılardan biridir. “Koordinasyon toplantıları hem toplantıya katılanların sayısı hem de toplantının uzunluğu açısından kontrol altında tutulduğu sürece etkilidir. Bu tür bir toplantıda tek tehlike, etkinliği anlaşıldıktan sonra, katılanların sayısının artması ve gündemin genişlemesidir³³⁰.”

Koordinasyon toplantıları genel müdür yardımcılarının, müdürler ve şeflerle birlikte yaptıkları toplantılardır. Bu amaçla genel müdür yardımcıları, kendilerine bağlı müdürlerle haftada bir 2-3 saat biraraya gelerek sorunları tartışır ve koordinasyon gereklerini belirleyerek işlerin sürüncemede kalmasını önlerler. Koordinasyon

³²⁷ Aytürk, a.g.e., s.170.

³²⁸ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.287-289.

³²⁹ Hageman, a.g.e., s.103.

³³⁰ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.16.

toplantılarında genel müdür yardımcıları, genel müdürün kararlarını müdürlere aktarır, benimsetmeye çalışırlar, aynı şekilde müdürlerin görüşlerini alarak bir sonraki toplantıda genel müdüre bilgi verirler. Koordinasyon toplantılarında konuşulan konuları gizlilik derecesine göre üç gruba ayırmak mümkündür³³¹:

A Grubu: Toplantıya katılanların kendi aralarında kalması gereken konular.

B Grubu: Ancak bir alt kademeye aktarılmasında yarar olan konular.

C Grubu: Daha alt kademelere de aktarılması gereken konular.

“Toplantılarda ortaya çıkan ana fikir ve mesajların, daha alt kademelere gerekli ise yorumlanarak, bazen de hiç yorum yapmaksızın, yanlış anlaşılmayacak şekilde, özlü yazılar ya da sözle aktarılmasında büyük yarar vardır³³².”

Bu toplantıları uygulama safhasında incelemek gerekirse;³³³

- Genel müdür, genel müdür yardımcıları ve gerekiyorsa şirket danışmanları haftada 2 veya mümkünse 3 kez bir araya gelirler. “Yönetim Komitesi” denilen bu toplantıların amacı geçmiş günlerin bir değerlendirmesini yapmak, günlük mali yapı, personel durumu, baskı durumu ve ihtiyaçların analiz edilerek karara bağlanmasıdır. Ayrıca gelecekte oluşabilecek olayların yol açabileceği sorunlar saptanır ve alınabilecek önlemler tartışılır. Bu toplantılarda gelecek haftanın değerlemesi yapılarak planlı hareket edebilmek için gerekli koordinasyon da sağlanır.

- Genel müdürün yardımcıları ile yapacağı toplantılar gelecekteki 1 ve 3 ayı planlamak ve değerlendirmek üzere ayda bir veya 3 ayda bir düzenlenebilir.

Genel müdürün “genel müdür yardımcılarını tedirgin etmeyecek şekilde bir veya iki alt kademe müdürlerinin haberleşmesi yararlı olmaktadır. “Genişletilmiş üst yönetim toplantısı” olarak isimlendirilen bu toplantılarda müdürler ile genel müdür doğrudan iletişim kurma imkanı bulmaktadır. Toplantılara genel müdür, genel müdür yardımcıları ve müdürler katılır. Bu toplantılarda her bir müdürlüğün durumu özel olarak da ele alınarak, diğer müdürlüklerle olan ilişkisine bakılır. Müdürlükler arası koordinasyon, hizmet ve destek verme-alma gibi ilişkiler incelenir ve sonuçlandırılır. Müdürlüklerin üzerlerine düşen görevleri ne derece yerine getirdikleri, eğer getiremiyorlarsa başarısızlık nedenleri tartışılır. 3 ayda bir düzenlenen bu toplantılarda hedefler

³³¹ Karabulut, a.g.e., s.124-125.

³³² Karabulut, a.g.e., s.125.

³³³ Karabulut, a.g.e., s.121-125.

belirlenir gelişen olaylara yorumlar yapılır ve gelecekteki olayların karşısında yönetimin takınacağı tavırlar gündeme getirilir.

- Genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman şeflerinin katılımıyla gerçekleştirilir. 3 ayda bir düzenlenen bu toplantıların amacı birinci elden sorunların dile getirilmesi, istek ve önerilerin değerlendirilmesi ve yönetimin tekliflere açık olduğu mesajının vurgulanarak bir takım ruhu oluşturulmasının sağlanmasıdır. Bu toplantılarda gündemi belli konuların tartışılması toplantının etkinliğini arttıracaktır.

Koordinasyon toplantılarının bir diğer şekli de, her kuruluşun en üst koordinasyon organı olan yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulları, hissedarları ile yöneticiler arasında bir uyum köprüsünü oluştururlar... Organizasyon literatüründe chief executive officer (CEO) olarak bilinen genel müdür başta olmak üzere yardımcılarda en önemli koordinasyon organlarıdır... Personelin yerleşmiş inançlar, sosyal değerler ve koordinasyona yardımcı olacak alışkanlıklar edinmesine çalışmak ve örgüt kültürünü bu yönde etkilemek yöneticiler için çok önemli bir koordinasyon görevidir... Her işlevsel bölümün veya ürün grubunun başında bulunan yöneticiler, daha alt kademelerde bulunan kısım yöneticileri de kendi çaplarında... koordinatördürler. Usulüne uygun biçimde sözlü, yazılı raporlarla veya küçük kurul yada komitelerle koordinasyonu sağlamakla görevlidirler... Diğer koordinasyon araçlarından biri de, kuruluş üyelerini birbirlerine yaklaştırmak, birlik beraberlik havasını yaratmak, yeni sosyal ve kültürel değerler edinmelerine çalışmak amacıyla aylık veya haftalık yada 3 ayda bir tüm yöneticilerin ve hatta mümkünse çalışanların bir araya gelecekleri toplantılar, paneller, konferanslar düzenlemek, çay partileri, piknikler organize etmek çok yararlı olacaktır.³³⁴

2.1.5. Denetim Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.5.1 Denetim ve Toplantı Yönetimi

2.1.5.1.1 Denetimin Tanımı ve Önemi

“Yönetim fonksiyonlarının sonucusu olan “denetleme”, yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını,

³³⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.289.

yapılmış ise ne kadar doğru; etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilir³³⁵.”

Planlama ile denetim arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Tanımdan da anlaşılacağı gibi denetlemenin yapılabilmesi; planların mevcut olduğu varsayımına dayanmaktadır. Eğer planlar yoksa yöneticilerin yapılan işi denetlemeleri söz konusu olamaz.

Bu tanımlar ışığında denetimin işletmelerde planlar çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu veya başarısız olduğunu gösteren bir yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir.

“Denetim, yöneticinin yaptığı işlerin bir parçasıdır. Denetim fonksiyonu gerçekleşen başarı düzeyi ile arzulanan, planlanan başarı düzeyini karşılamaktır. Eğer planlanan düzeyden sapmalar belirlenirse, denetim fonksiyonu bu yönde düzeltici tedbirler alır³³⁶.”

“Denetleme yöneticinin işlere ne derece önem verdiğini gösteren en etkili yönetim fonksiyonudur. Onun için, yapılan işlerin ve görevlerin –merkezde ve taşrada- belli bir plan dahilinde izlenmesi ve denetlenmesi, uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların ve sorunların yerinde belirlenmesi ve çözümlenmesi etkili ve verimli yönetim açısından bir zorunluluktur. Aksi halde, denetlenmeyen işler ve kişiler yönetimde başarısızlık doğurur³³⁷.”

“Denetim yapmanın bir çok tekniği söz konusudur. Bir teknik, personelin olumu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmesi, bir diğeri de personelin niteliklerine ve mesleklere göre sınıflandırılmasıdır. Ayrıca iş planları ve bunun için de iş analizleri yapılabilir. Ast ve üst arasında ortak toplantılar yapmak da bir tür denetim tekniği olarak kabul edilir³³⁸.”

2.1.5.1.2 Denetlemede Özdenetim

“Örgütün denetleme sürecini ödül ve ceza sistemine bağlamak, işgörenleri dıştan güdüleyerek, görevlerin bir süre etkili yapılmasını sağlayabilir; ama bu sağlama

³³⁵ Aydın, a.g.e., s.76.

³³⁶ Ertürk, a.g.e., s.155.

³³⁷ Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, 1999, s.293.

³³⁸ Aydın, a.g.e., s.77.

geçicidir. (...) Denetlememenin sonul amacı, işgörenlerin özdenetimini geliştirmektir³³⁹.” Örgütte bir işgörenin özdenetimi “görev hedeflerine ulaşmak için örgütçe önceden saptanan ölçütlere göre yaptığı işlem ve eylemleri (elde ettiği edimi) kendi görev ve iş ahlakı (meslek etiği) değerleriyle yargılayıp değerlendirmesidir. Örgütlerde, kendini denetleyebilme yetkinliğine ulaşan işgörenler, yönetmenlerin denetimine gerek kalmadan işlerine güdülenebilirler³⁴⁰.”

Bir örgütün denetim sisteminin amacının, işgörenleri özdenetim yeterliliğine ulaştırmak olduğu gözönüne alındığında, kalite çemberlerinin işgörenlerin özdenetimlerini geliştiren, onların güdülenerek motivasyonlarının artmasını sağlayan buna bağlı olarak da işletme verimliliğinin artırılmasında kullanılabilen etkin bir toplantı tekniği olduğu söylenebilir.

Kalite çemberleri yoluyla aktif olarak işletmenin yönetimine katılan işgörenler, gönüllü olarak yer aldıkları kalite çemberlerinde karar verme sürecine dahil edildiklerinde sonuca en doğru şekilde ulaşmak isteyeceklerdir. Kalite çemberleri yoluyla işin uygulama ve denetiminde söz sahibi olduklarını gören işgörenler, yaptıkları işleri benimseyecek ve herhengi bir üstün denetlemesine gerek kalmadan işlerini sıfır hata ile başarmak için içsel bir güdülenme duyacaklardır.

2.1.5.1.3 Kendi Kendini Yöneten Takımlar (Otonom Çalışma Takımları)

“Kendi kendini yöneten takımlar örgütlerin daha esnek yapıda olmaları, karar vermede alt seviyedekilere olanak tanımalarını, çalışanların zihinsel ve yaratıcılık kapasitelerinden tamamen yararlanma konusundaki istemlerine yanıt verirler³⁴¹.”

“Otonom işletme takımları sadece sorunları çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam sorumluluk almaktadır. Yani bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedir. (...) Yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar

³³⁹ Başaran, Yönetim, s.283.

³⁴⁰ a.e., s.292-293.

³⁴¹ Keçecioğlu, Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, 1.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım 1998, s.24.

alabilmektedirler. Tümüyle kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir³⁴².”

“Kendi kendini yöneten takımlarda takım elemanları yeni araç gereçler ısmarlama, iş ve gezi programları yapma gibi yönetsel görevleri üstlenirler. Çok az bir denetimle çalışırlar. Denetleme mekanizması her sene aralarından birini denetçi seçme şeklinde işleyebilir. Bir çok büyük şirkette bu tür takımlar kullanılmakta ve kullanım gitgide yaygınlaşmaktadır.³⁴³”

“Kendi kendini yöneten takımlar beş ile onbeş kişi arasında değişir. Kişi sayısı çok fazlaysa üyelerin kendilerini başarılı olarak yönetmeleri zorlaşır (...) Takım kendilerine uyarladıkları her çalışma günü toplanır, faaliyet konularında değişiklik gündeme geldiğinde haftalık daha uzun ve daha formal toplantılar düzenlenir³⁴⁴.”

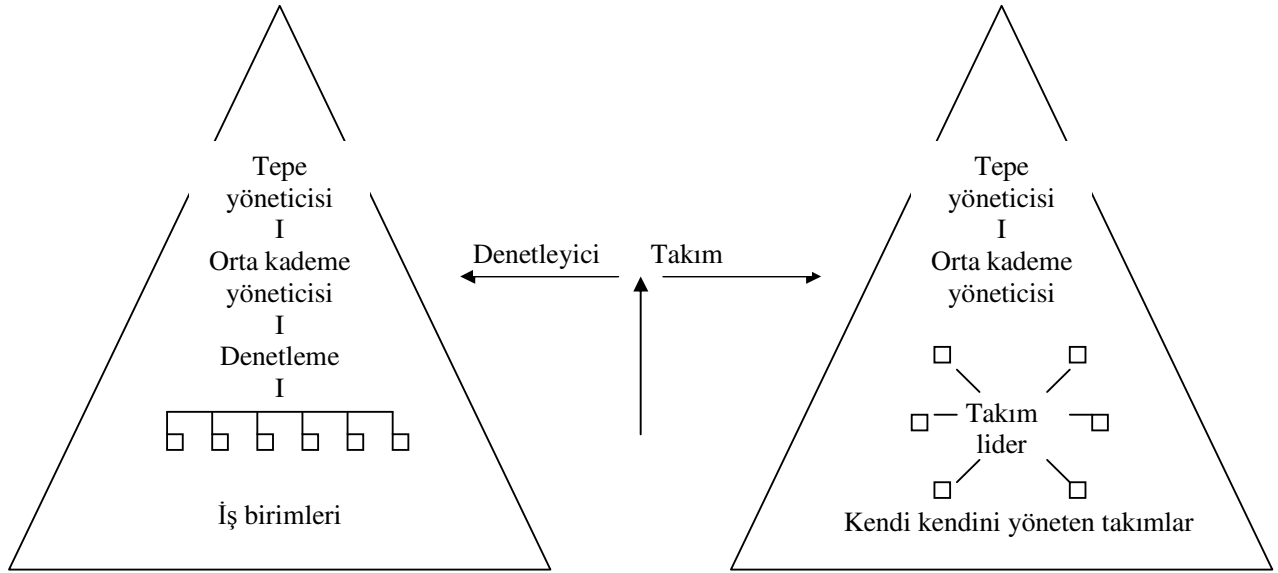
Örgütlerde “kendi kendini yöneten takımlar uygulandığında bu yapısal değişimleri de beraberinde getirir. Değişimin kapsamı aşağıdaki şekil 9’da gösterilmektedir³⁴⁵.”

³⁴² Fettahlıgil Mehmet, “*Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci*”, www.danismend.com. / 30.07.2002.

³⁴³ İşletmelerde Takım Yönetimi, www.insankaynaklari.com / 03.04.2003.

³⁴⁴ Keçecioğlu, Örgüt Teorisinde Yenilikler, s.29.

³⁴⁵ a.e., s.28.



- İş planlaması ve zamanlaması
- Çalışma görevlerinin dağıtılması
- Çalışanların eğitimi
- Performans değerlendirme
- Kalite kontrol

Şekil 9. Geleneksel yönetimden kendi kendini yöneten takımlara geçiş

Kaynak: Fettahlıgil Mehmet, Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci, www.danismend.com. / 30.07.2002.

Şekil 9’da görüldüğü gibi geleneksel yönetimden kendi kendini yöneten takımlara geçişte denetleyici yönetim seviyesi yok edilmekte onun yerine kendi kendini yöneten takımlar geçmektedir.

2.1.5.1.4 Denetlemede Karar Verme

Denetleme gerçekleştirilen başarı düzeyi ile planlanan, arzu edilen başarı düzeyini karşılaştırmaktır ve eğer sapmalar varsa bu yönde düzeltici önlemler almaktır. “Bu noktada verilebilecek karar, kontrol sürecinin doruk noktasıdır. (...) Verilecek kararın kontrol sürecinde doruk noktasını oluşturması iki tip hata yapma olasılığından

kaynaklanmaktadır. Bu hatalar, düzeltme gerekmediği halde harekete geçme, harekete geçme gerektiği halde hiçbir şey yapmamaktır³⁴⁶.”

Böyle bir hataya düşmemek için yapılabilecek en doğru hareket farklı bir düşünce, bilgi ve deneyime sahip kişi veya gruplarla bir araya gelerek bir sorunun olup olmadığını araştırmak, eğer varsa bu sorunun çözümüne yönelik etkili ve çarpıcı çözümler bulma yoluna gitmektir.

Toplantılar, bu süreçte değişik düşüncelerin bir araya getirilmesine bunun sonucunda da tespit edilen sorunlardan kaynaklanabilecek risklerin daha sağlıklı ve detaylı bir şekilde tartışılmasına ve soruna yönelik daha çarpıcı çözüm yolları bulunmasına imkan sağlayabilmektedir.

2.1.5.2 Denetim Toplantıları

2.1.5.2.1 Durum Değerlendirme Toplantısı

“Diğer toplantı türleri arasında en gerçekçi olanıdır. <<Görev gücü>>, <<teftiş>>, <<durum değerlendirme toplantısı>> ya da <<güncelleştirme>> olarak adlandırılabilir³⁴⁷.”

“Bu tip toplantılar ilgili kuruluşlar arasında veya örgüt içinde birimler arasında, aynı düzeydeki yöneticilerin katıldığı ve toplantıya sunulan bilgilerin tartışıldığı ve değerlendirildiği toplantılardır. Gerektiğinde, bu tür toplantılarda, yürütülen ortak hizmet ve faaliyetlerle ilgili olarak, uyum ve işbirliğini sağlamak ve ortak bir karar almak da mümkündür. Örgütlerde bu tür toplantılar üst yönetimin sıklıkla uyguladığı yöntemlerden biridir. Bu toplantılara örgüt içinde genellikle “Değerlendirme Toplantısı” da denir.³⁴⁸”

“Aylık değerlendirme toplantılarının amacı genel müdür yardımcılarına bağlı müdürlüklerin geçen aylara ait faaliyet raporlarının değerlendirilmesi ve gelecek 3 ayın programının gözden geçirilmesidir. Ayda bir yapılan toplantılar her ayın ilk haftasında düzenlenir ve geçen ayın değerlendirilmesine ağırlık verilir.³⁴⁹”

³⁴⁶ Can, a.g.e., s.214.

³⁴⁷ Thomsett, **Toplantı Sanatı**, s.15.

³⁴⁸ Aytürk, Peker, a.g.e., s.169-171.

³⁴⁹ Karabulut, a.g.e., s.124.

2.1.5.2.2 Bilgilendirme Toplantıları

Bu tür toplantıların amacı ya bilgi vermek, ya bilgi almak ya da her ikisini birden yapmaktır. Bilgilendirme toplantıları; “hem bilgi vermek hem de almak amacıyla düzenlendiği için insanların birbiriyle ‘temas kurmasını’ sağlar. Şu nedenler için bilgilendirici toplantılar düzenlenebilmektedir:

- etkinlikleri koordine etmek amacıyla düzenlenebilir,
- belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemeyi saptamak için düzenlenir³⁵⁰.”

Bu toplantılarda;

- “Her grup üyesi (örneğin, bölüm başkanları diyelim) bölümlerinde yaptıklarıyla ilgili bilgi verir.
- Lider, kendisinin grup üyesi olduğu bir üst düzey yönetim grubunda alınan kararlardan ve hareket planından kendi grup üyelerine bilgi verir³⁵¹.”

Toplantı yöneticisi veya bilgi veren verilen bilginin yeterli düzeyde anlaşılmasını sağlayabilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için genel yapının şu şekilde olması gerekmektedir:

- Bilginin gruba niçin gerekli olduğu vurgulanarak, konu ve konunun geçmişi izah edilir,
- Nelerin konuşulacağı ana hatlarıyla kısaca belirtilir, böylelikle insanlar, ne kadar süreceğini ve ne bekleyecekleri konusunda fikir sahibi olurlar,
- Bilgi olabildiğince açık ve net olarak iletilir.³⁵²

Bilgilendirme toplantıları danışma ve brifing toplantısı tarzlarında düzenlenebilmektedir.

Danışma toplantılarında bilgi alışverişi yapılır. Sonunda bir karara varılması gerekmez. Özellikleri:

- Bir sorun konusunda akıl danışmak,
- Diğerlerini bazı görüşler üzerinde bilgilendirmek,
- Diğerlerinin görüşlerini öğrenmek.

³⁵⁰ Sharman, a.g.e., s.23.

³⁵¹ Gordon, a.g.e., s.115.

³⁵² Payne, a.g.e., s.52.

Brifing toplantıları ise, bir yönetici tarafından astlarını belirli bir işi üstlenmeleri konusunda yönetmek için ya da ilerideki davranışlarını belirleyecek stratejileri tanıtmak için düzenlenen toplantılardır. Özellikleri:

- Talimat ve bilgi vermek,
- Yanlış anlamaları gidermek,
- Gerekğinde görüş ve fikirleri birleştirmektir³⁵³.

“Ekip brifinginin amacı, katılımcıların, kendilerinin ve diğerlerinin kurum içinde tam olarak neyi, niçin yaptıklarını anlamalarını sağlamaktır. Ekip liderleri ve ekip elemanları sık ve düzenli olarak bir araya gelmeli (bunun için aylık toplantılar yeterli olabilir), yarım saatlik bir süre içinde işlerini ve kendilerini yakından ilgilendiren meseleleri konuşmalıdır. (...) Ekip brifinginin başka faydaları da vardır. Bunlar: yönetimi destekler, kararlılığı artırır, yanlış anlamaları önler, değişimin uygulanmasını kolaylaştırır, üst düzey iletişimi geliştirir³⁵⁴.”

2.1.6. Eğitim Fonksiyonu İle Toplantı Yönetimi İlişkisi

2.1.6.1 Eğitim ve Toplantı Yönetimi

2.1.6.1.1 Eğitimin Tanımı ve Önemi

“Eğitim(Training); becerilerin ve tekniklerin aktarılması sürecidir³⁵⁵.” “Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerin aktarılmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Öte yandan eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da bir gelişme sağlayan eylemdir³⁵⁶.”

“Eğitim aslında başkalarının etkisiyle insanın kendi davranışlarında değişimler oluşturması demektir³⁵⁷.” “Eğitim, insanlığın birikimi olan bilimsel bilgileri kısa sürede insanlara kazandırmak için vardır³⁵⁸.”

Tüm eğitim programlarının amacı kişilere istenen bilgi ve becerileri kazandırmak, kişilerin davranışlarını işletmenin amaçları doğrultusunda değiştirmektir. Eğitimden beklenen kişinin performans düzeyinin artırılması ve motivasyonunun

³⁵³ Adair, John - Adair, Talbot , **Zaman Yönetimi**, (Çev.) Bengi Güngör, Ankara: Öteki Yayınevi, 1993, s.113.

³⁵⁴ Barker, Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, s.147-148.

³⁵⁵ Clayton, Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede YÖNETİM**, Türkçesi: Dr.Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, Nisan 2000, s.140.

³⁵⁶ Bingöl, a.g.e., s.187.

³⁵⁷ Taşkın, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2001, s.28.

³⁵⁸ Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara, Mart 2004, s.160.

yükseltilmesidir. Performans düzeyi yüksek ve her yönden motive olmuş çalışanlardan meydana gelen bir sistemin daha düzgün çalışacağı ve daha başarılı olacağı açıktır.

“Eğitim bireyin anlayış, bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini geliştirmek veya değiştirmek için giriştiği bütün faaliyetleri içine alır³⁵⁹.”

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çeşitli konulardaki iyileştirme, yetiştirme, eğitim ve geliştirme gibi kavramlar ve yaklaşımlar çoğu kez birbiri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı ve öyle kabul edildiği için pek çok anlam karışıklıklarına yol açmaktadır. Karışıklık yaratan kavramların başında eğitim, öğretim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir. Eğitimi daha iyi anlayabilmek için bu kavramları kısaca açıklamak gerekir. “Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Öğretim ile bireyin belli bir mesleğe hazırlanması ve yönetilmesi ifade edilmektedir. Yetiştirme, bir meslek veya hizmetle görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme; Geliştirme ise böylesine yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir³⁶⁰.”

Yönetim uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın önemi ve değerini günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir³⁶¹. “Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerin temel unsuru insandır. Örgütler için işgörenlerin sayısından çok niteliği son derece önemlidir. Teknolojide ve yönetim anlayışında meydana gelen hızlı değişimler, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesine duyulan ihtiyacı giderek artırmaktadır.” “İşgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde işletmelerin hedefine ulaşması beklenemez³⁶².”

Eğitim “sadece çalışanları geliştirmek ve işlerine daha etkin bir biçimde eğilmelerini sağlamak gereğinden dolayı değil; aynı zamanda, karmaşık ve hızla

³⁵⁹ Ülker, Gönül, “*Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*”, s.453.

³⁶⁰ Bingöl, a.g.e., s.189.

³⁶¹ Şimşek, Muhittin. **TKY’de Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü**, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2002, s.135.

³⁶² Bingöl, a.g.e., s.188.

değişmekte olan işletmelerde, yönetilmesi gereken grup ve kişiler arasındaki ilişkilerde kendini gösteren baskılar nedeniyle, eğitim önemli olmaktadır³⁶³.”

“Eğitim, eğitime katılımı değiştirmeye çalışır. Ancak çalışanın yeni edindiği bilgi ve beceriler, bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, herhangi bir değişiklik yaratmaz.(...) Bu nedenle, işletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için şu konulara özel bir önem verilmelidir.

- Eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanların önerilerine yer verilmelidir.
- Farklı eğitim yöntemleri arasından insanlara seçim yapma imkanı sağlanmalıdır³⁶⁴.”

“Her işletme bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme, işletmenin her düzeyinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir. Bu sonu hiç gelmeyen bir eğitim ve geliştirmedir³⁶⁵.”

2.1.6.1.2 Eğitimde Etkin Katılım

“İşletmelerdeki uygulamalarda eğitimin ve eğitimcinin başarısı, yöneticilerin bizzat katılımına ve sürekli desteğine bağlıdır... Yönetici, ancak eğitimin her aşamasına katılırsa ve eğitimi benimserse istenen destek ve uygulama sağlanmış olur³⁶⁶.”

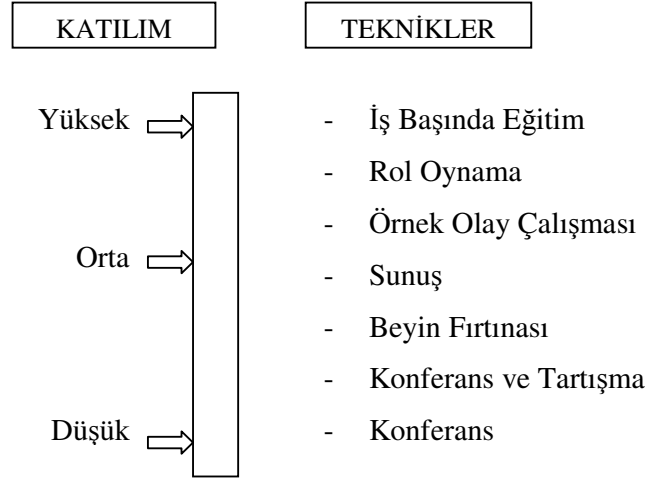
Eğitimin konusu, zamanı, katılımcıların sayısı, özellikleri ve eğitimin verileceği yer de katılımı etkileyebilmektedir. Şekil 10 konferans verilmesinden iş başındaki eğitime kadar eğitime katılım yüzdesi arasındaki farkları göstermektedir.

³⁶³ Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, s.62.

³⁶⁴ a.e., s.23-24.

³⁶⁵ a.e., s.128.

³⁶⁶ a.e., s.47.



Şekil 10: Eğitim katılım cetveli

Kaynak: Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 3.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2001, s.190.

Şekil 10’da da görüldüğü gibi konferans tipi eğitim yöntemlerinde katılım oranı düşük kalırken, rol oynama, örnek olay çalışması vb. gibi grup eğitim yöntemlerinde daha yüksek oranda bir katılım gözlenmektedir.

Konferans tipi eğitim yöntemlerine katılımın az olması bu tür bir eğitimin eğitime katılanlarca benimsenmemesine ve yararına inanılmamasına ve böyle bir eğitimin gereksiz olduğuna dair inanç ve düşüncelere bağlanabilir. Zira “eğitmcilerin veya eğitim yapan yöneticinin tek kişilik bir gösterisi eğitim değildir. Çünkü konuyu sunmak öğrenmeyi sağlamamaktadır. Öğrenmek için eğitimci ve eğitime katılanlar arasında bir fikir alış verişi ortamı yaratılmalıdır³⁶⁷.”

Katılanların soru sormalarına, sorgulama yapmalarına, öğrenmelerine ve öğrendiklerini birbirlerine iletmelerine olanak veren bir iletişim ortamı yaratmak toplantıların en önemli özelliklerindedir. Toplantıların bu özelliği eğitim ortamına

³⁶⁷ a.e., s.231.

uygulandığında eğitime katılanlara eğitimin önemi anlatılabilir. Toplantıların iki yönlü iletişim kurulmasına destek veren yapısı eğitime katılanların eğitimin gerçekten önemli ve gerekli olduğu konusunda karşılıklı konuşma ve sorgulamalarla ikna edilebilmelerine destek verebilir.

Sonuçta; eğitim konusunda ikna olan katılımcıların eğitim programlarına daha bir hevesle devam edecekleri ve etkin bir katılımın sağlanabileceği söylenebilir. Katılım oranının yüksekliği düzenlenen eğitim programlarının başarı oranını yükseltebileceğinden, eğitimden beklenen maksimum faydayı yakalamak da böylece mümkün olabilecektir.

2.1.6.1.3 Eğitim Toplantılarında Uygulanan Yöntemler

Yetişmiş insan gücü olmadan örgütlerin ayakta kalamayacağı oldukça açıktır. Zira en son yönetim anlayışlarına göre örgütlerin temel unsurları insandır ve insan bilgiyle donatılmadığı sürece ondan istenen verimin alınabilmesi güç olacaktır. Örgüt çalışanlarının yeterli bilgiyle donatılabilmeleri ise ancak eğitim olgusuyla karşılanabilir.

Eğitim; kişilerin formel programlar yoluyla veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yaratarak yaptığı işi daha kapsamlı bir bakış açısıyla görebilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için kullanılacak yöntemlere örnek olarak işe alıştırma (oryantasyon), rotasyon, takım çalışması, formen aracılığıyla eğitim vb. gibi işbaşında; konferans, seminer, kurs, örnek olay, duyarlılık eğitimi, rol oynama vb. gibi iş dışında eğitim yöntemleri verilebilir.

Eğitim faaliyetlerinin tüm örgüt düzeyinde her kademeye yönelik olarak düzenlendiğinde örgüt açısından daha faydalı olacağı son derece açıktır. Tablo 9 çeşitli kademelere yönelik olarak düzenlenen eğitim yöntemlerinin sınıflandırılmasını göstermektedir.

GRUPLAR	İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							İŞDİŞİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ							
	Yönetici gözetiminde eğitim	İşe alıştırma eğitimi	Rotasyon eğitimi	Takım çalışmasına katılım	Staj yoluyla eğitim	Yetki göçerimi	Eğitim formeni aracılığıyla	Konferans	Seminer	Kurs	T. Grup	Örnek olay	Rol oynama	İşletme oyunu	Teknoloji destekli eğitim
İŞÇİLER	X	X	X	X			X			X					
BÜRO ELEMANLARI	X	X	X	X	X			X	X	X		X			
TEKNİK PERSONEL	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X
ARA YÖNETİCİLER	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
ÜST YÖNETİCİLER								X	X		X	X	X	X	X

Tablo 9: Gruplara Göre Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Eylül 2000, s.129.

2.1.6.1.3.1 Örnek Olay Yöntemi

“Örnek olay yöntemi ilk defa 1920 yılında Harvard Business School’da eğitim alanına sokulmuş, fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır³⁶⁸.”

“Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yönteminde bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme; başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme; ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır³⁶⁹.”

“Örnek olay yöntemi geleneksel eğitime bir tepki olduğu gibi T.grup’a göre de farklı bir görünüş sunmakta, soyut olayları incelemektense somut olaylara yönelerek o yöntemden ayrılmaktadır³⁷⁰.”

³⁶⁸ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.139.

³⁶⁹ Bingöl, Dursun, a.g.e., s.221.

³⁷⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi,, s.139.

Örnek olay yönteminin yararları aşağıdaki gibi ifade edilebilir: “

- Adaylara grup halinde çalışma alışkanlığı kazandırır.
- Adayların karar verme, analiz yapabilme ve sorun çözme yeteneklerini geliştirir.
- Adayların düşüncelerini anlatabilme, başkalarını ikna etme ve zamanında konuşma yeteneklerini geliştirir.
- İlkeler gerçek olaylardan ve eğitilenler tarafından çıkarılacağı için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve adetlerde değişimler olmaktadır³⁷¹.”

“Bu yöntemde işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılıncaya kadar tekrar ettirilir veya okutulur³⁷².”

“Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneteni kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmanın gereksiz yönlere kaydırılmasını önlemeli, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır³⁷³.”

2.1.6.1.3.2 T.Grup (Duyarlılık Eğitimi)

“Üst kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi, uygulamada hızla yayılan özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerden biridir. Duyarlılık yöntemine T.grup, Beşeri İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi adlar verilmektedir³⁷⁴.”

“Duyarlılık eğitimi, işgörenin bir küme içinde kendini ve öteki üyeleri tanımasına; onlara ve onların sorunlarına karşı duyarlı olmasına; eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesine yardım eden bir küme çalışmasıdır.³⁷⁵”
“Duyarlılık eğitimi, ferdi kendi duyguları, değerleri, algıları ve tutumları ve bunların başkalarını ne yönde etkilediği konusunda daha bilgili hale getirmeye çalışan bir değişme stratejisidir³⁷⁶.”

³⁷¹ Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa:Örnek Kitabevi, Ekim 1987, s.143.

³⁷² Bingöl, a.g.e., s.221.

³⁷³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.140.

³⁷⁴ Bingöl, a.g.e., s.222.

³⁷⁵ Başaran, a.g.e., s.370.

³⁷⁶ Dereli, Toker. **Örgütsel Davranış**, Mentş Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 1995, s.231.

“Duyarlılık eğitiminin amacını kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışmalarını ve işbirliği yapmalarını sağlama ve bu konudaki yeteneklerini geliştirme olarak genel çizgileriyle belirtmek mümkündür.³⁷⁷”

“T.Grup yönteminin 1947 yılında Amerika’da Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Yöntemin uygulanmasında güzel bir çalışma ortamı oluşturulur. Birbirini hiç tanımayan on-onbeş kişi karşı karşıya getirilir. Kendilerine ne belirli bir konu, ne program ne de belirli bir kural verilir. Bu çalışmaların genellikle 10-15 gün süreceği bildirilir. Adayların grup halinde sürdürülen çalışmalarda yarım gün salon içinde kalmaları zorunlu tutulur. Grup çalışmalarında sözlü haberleşme tekniği uygulanır. Özellikle katılanların dışarıya karşı ağzı sıkı kimseler olması istenir.³⁷⁸”

“Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde 2 veya 3 saat birlikte çalışırlar. İlk başta, üyeler hayal kırıklığına uğrarlar ve sıkılırlar. Onlar, niçin orada olduklarını anlamazlar ve birisinin kendilerine ne yapacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Önder, diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin ifadesinde samimiyetin olmasını teşvik eder. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendi kendilerine gösterirler. Sık sık onlar arasındaki bağlar oldukça kuvvetlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirir. Bu grup, kendi kendini yönetir.³⁷⁹”

“T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir:

- İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.
- İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.
- Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve öneriler dikkat çeker. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.³⁸⁰”

“Yöntemin yarar ve sakıncaları şu şekilde sıralanabilmektedir³⁸¹:

Yararları:

³⁷⁷ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.564.

³⁷⁸ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s.147.

³⁷⁹ Bingöl, a.g.e., s.222.

³⁸⁰ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.139.

³⁸¹ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s.148.

- Adayların dinamizmini arttırır. Adaylara değişikliğe uyma, sonuçları saptama, sorunları tanıma, en iyi çözümlü bulma alışkanlığı kazandırır.
- Adaylara grup halinde çalışma alışkanlığı kazandırır.
- Adayın aldığı kararların değerlenerek kendilerine bildirilmesi üstün bir yöntemdir. Bu özelliği ile örnek olay yönteminden üstündür.

Sakıncaları:

- Zaman alıcı ve pahalıdır.
- Oyun niteliğinde olduğu için adaylar sorumlulukları önemsemeyebilirler.”

2.1.6.1.3.3 Rol Oynama

“Rol oynama yöntemi, yönetici, gözetimci ve işğören temsilcilerinin eğitiminde çok yararlı olmaktadır. Bu yöntem katılanların kendi yeteneklerini geliştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektedir. Böyle bir geliştirme faaliyeti, aynı zamanda, onların diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bu nedenlerle, rol oynama, yöneticilere, gözetimcilere ve hatta katılanlara iyi beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak, kabul ettirmek ve onlara bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için bir fırsat verme açısından etkili bir yöntem olabilir³⁸².”

“Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Rol oynama yönteminde izlenmesi gereken aşamalar şöyle özetlenebilmektedir:

- Doğal bir ortam yaratmak,
- Rol yapılacak yeri belirlemek,
- Roller dağıtmak,
- Roller oynamak,
- Oyun sonucu tartışmak³⁸³.”

“Bu yöntemde grup adaylarından 2 veya daha çok kişi, grubun önünde gerçek bir durumu canlandırır. Rol yapanlara durum önceden kısaca açıklanır. Her aday o görevde çalışıyormuşçasına sorunu inceler, etkili çözüm ve kararlar tartışılır. Bu metotta oyunun

³⁸² Bingöl, a.g.e., s.220.

³⁸³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.140.

oyunması sırasında grup yöneticisi gerekli gördüğü yerde müdahale eder. Oyun bittikten sonra tartışma başlar³⁸⁴.”

“Grup, oyuncuların tutum ve eylemlerini değerler. Grup önderi, hatırlanması gereken noktaları işaret eder, yorum ve sonuçları özetler³⁸⁵.”

“Bu metod daha çok beşeri ilişkilerle ilgili problemlerde kullanılmaktadır. Belli başlı özellikleri şu şekilde belirtilebilmektedir:

- Rol oynayanlar olayın gerçek yönünü hissederler.
- Oyunu izleyen grup kendi problemlerine benzer durumları görebilir.
- Sıkıcı değildir.
- Bu metodu izleyenlerin daha önceden örnek olay (vak’a) metodunu görmüş olmaları gerekir.

Bu metodun sakıncaları,

- Çok fazla kullanıldığında sıkıcı olabilir
- Gerçek durumları canlandırabilecek üyelere ihtiyaç vardır.
- Bu metodu iyi kullanabilen ve konuyu da bilen tartışma yöneticilerini her zaman bulmak güçtür.
- Gerçek hayatta adaylar başka görevleri üstlendikleri için yaptıkları rolleri benimseyip gereken önemi vermeyebilirler³⁸⁶.”
- “benzetimin yapmacık karşılanma riski vardır
- rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir
- bireyleri yöneten gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır³⁸⁷.”

2.1.6.2 Eğitim Toplantıları

“Eğitim işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin, bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür³⁸⁸.”

³⁸⁴ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s.144.

³⁸⁵ Bingöl, a.g.e., s.221.

³⁸⁶ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s.144-145.

³⁸⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.140.

³⁸⁸ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8.Bası, Mart 2001, s.33.

Eğitim toplantıları da bu eğitim faaliyetlerinden biridir. “Eğitim toplantıları sayesinde bilgi paylaşımı ve iletişimi artmaktadır. Eğitim toplantıları çalışanların işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Ayrıca mevcut uygulamaların etkinliğini ve verimliliğini arttırmakta ve işletmenin dış çevresine karşı imajını yükseltmektedir. Çalışanlarda işletmeye karşı olumlu tutum oluşturması da eğitim toplantılarının yararları arasında sayılabilir³⁸⁹.

2.1.6.2.1 Üst ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Eğitim Toplantıları

İşletmelerde üst ve orta düzey yöneticilere yönelik olarak uygulanan eğitim toplantılarının amacı yöneticilere grup halinde çalışma, karar verme, analiz yapabilme ve sorun çözme, başkalarıyla yakın ilişkiler kurma ve işbirliği yapma, karşısındakinin düşüncesini anlayabilme ve başkalarını ikna edebilme, zamanında konuşabilme ve fikirlerini ifade edebilme vb özellikler kazandırabilmektir. Bu amaçla düzenlenen eğitim toplantılarında üst ve orta düzey yöneticileri takım çalışması, motivasyon, liderlik, stres yönetimi vb. konularda geliştirilme sağlanmaya çalışılır.

2.1.6.2.1.1 Takım alışması

Takım; bir amaca hizmet etmek için ortak sorumluluk duygusuyla bir araya gelen sayıları 12-15 kişiye geçmeyen bir grup olarak tanımlanmaktadır. Takım çalışmasının amacı ortak bir hedefi gerçekleştirebilmek için güçlerin birleştirilmesi ve bu birleşme sonucunda ortaya çıkan sinerji ile hedefe en kısa zamanda ve en doğru şekilde ulaşabilmektir.

Takım çalışmasının amacı ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi olduğuna göre bu hedefi gerçekleştirecek kişilerin bir arada uyumlu bir çalışma içinde olmaları gerekir. Ancak birbirleriyle uyumlu kişilerin bir araya geldiği takımlardan başarılı sonuçlar alınabilmektedir. Başarılı bir takım çalışması için aynı zamanda takım eylemlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bir takımı yönetmek bir toplantıyı yönetmekle eş anlamlıdır denebilir. Çünkü başarılı bir takım çalışması için öncelikle takımın bir araya gelebileceği uygun bir çalışma ortamının hazırlanması gerekmektedir. Takım üyelerinin bir araya gelebilecekleri fiziksel şartların hazırlanması (toplantı

³⁸⁹ Taşkın, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 3.Basım, Kasım 2001, s.22-23.

odasının seçimi, masanın düzenlenmesi, bilgisayar, internet vb) bir toplantının düzenlenebilmesi için gerekli şartların yerine getirilmesi demektir. Takım üyelerinin bir araya geldiği bu toplantılarda bilimsel metod ve teknolojilerin kullanılması, önceden belirlenen bir gündeme bağlı kalınması ve bir toplantıda uyulması gereken kurallara uygun davranılması sonuçta hem başarılı bir takım çalışmasına hem de verimli bir toplantı gerçekleştirilmesine hizmet edebilir.

2.1.6.2.1.2 Motivasyon

“Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İş görenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir.³⁹⁰”

Motivasyon kişilere sürekli canlılık ve dinamizm sağlayarak onları daha iyi çalışmaya özendiren ve belirli amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçmelerini sağlayan itici bir güç olarak tanımlanabilir.

Düzenlenen eğitim toplantıları üst ve orta derece yöneticileri motivasyon konusunda bilgilendirirken aynı zamanda bu toplantılar yöneticilerin motivasyonları üzerinde de olumlu etkiler bırakabilir. Bu nedenle özellikle büyük şirketler özel toplantı, seminer veya konferansları şehir dışında işten uzak bir mekanda düzenlemektedirler. Bu şekilde toplantılar daha cazip hale getirilerek yüksek katılım sağlanmakta böylece işten uzak bir ortamda düzenlenen bu toplantılardan daha çok verim alınacağı ve verilen eğitimin amacına daha kolay ulaşabileceği düşünülmektedir.

2.1.6.2.1.3 Stres Yönetimi

Stres kelimesi, gündelik hayatımızda sıkça kullanılan kelimelerden birisidir ve günümüzde insan hayatının önemli parçalarından biri haline gelmiştir. Bir tanıma göre; “stres, zarar verici bir olay veya durum ile fert arasındaki karşılıklı etkileşimin bütün sonuçlarıdır.³⁹¹”

Bu tanıma göre stres, fert ile ona zarar veren etkenler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. “Stres doğuran esas sebepler, kişinin kendisinde, çevresinde ve kişi ile

³⁹⁰ Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, s.118.

³⁹¹ Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 5.Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000, s.299.

çevresi arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Ferdin kendisinden kaynaklanan sebepler, herşeyden önce bir kişilik sorunudur. Kişinin kendi dışındaki stres sebepleri, eğer örgüt-işgören açısından bakılırsa, iki önemli kaynaktan ileri gelmektedir. Örgüt içi ortamdaki ve örgüt dışı çevreden doğan stres sebepleri, kişi ile örgüt ortamına ve çevreye ilişkin değişkenlerin karşılıklı etkileşiminden kaynaklanmaktadır.^{392,}

Yöneticilerin örgüt düzeyinde stresle başa çıkabilmek için kullanabilecekleri çeşitli teknikler mevcuttur. Bu tekniklerden bazıları “fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim, meslek ve stres danışmanlığı, yetki devri, işi yeniden yapılandırma ve çalışma ortamını insancillaştırma^{393,}” olarak belirtilebilir.

Stresle başa çıkabilme tekniklerinden biri olan eğitim uygulamalarında amaç; “örgüt içinde birbirleri ile anlaşamayan, sorunları olan yönetici personelin sorunlarını çözmek, koordinasyon sorunlarını yok etmek için organizasyon geliştirme teknikleri ve duyarlılık eğitimleri yapıp yöneticilerin birbirlerini çok iyi tanımalarına yardımcı olarak örgütsel stresi azaltmak^{394,}” olarak açıklanabilir.

“Yönetim piramidinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenir (...) Bunun nedeni (...) orta basamak yöneticilerinin alt ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan hem de yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır. Üstelik orta basamakta yetki ve otonomi daha sınırlıdır.^{395,}”

Bu nedenle özellikle orta kademe yöneticilerinin daha etkin olabilmeleri ve işlerini daha az stres altında gerçekleştirebilmeleri amacıyla eğitim verilerek onlara birtakım beceriler kazandırılabilir. Bu eğitim programlarına örnek olay yöntemi ve rol oynama yöntemi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanarak özellikle orta kademe yöneticilerin işten kaynaklanabilecek ve strese yol açabilecek olumsuzluklarla daha kolay başa çıkabilmeleri sağlanabilir.

³⁹² Eroğlu, a.g.e., s.310.

³⁹³ a.e. s.251.

³⁹⁴ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.314.

³⁹⁵ Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, s.237.

2.1.6.2.2 Büro Elemanlarına Yönelik Eğitim Toplantıları

Eğitim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kullanılan araçlarından biri belki de en önemlisidir. Çünkü “gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlara yanıt verebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması ve otomasyon ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır.³⁹⁶” Büro elemanları düzeyinde uygulanacak eğitim programları yönetici düzeyinde eğitim, işe alıştırma (oryantasyon), rotasyon, takım çalışmasına katılım, staj olabildiği gibi kurs, seminer, konferans ve örnek olay gibi yöntemler de olabilir.

Beyaz yakalı olarak tanımlanan büro elemanlarının belirli zaman aralıklarında eğitimden geçirilmeleri mesleki eğitim yanında iletişim, insan ilişkileri vb gibi konularda bilgilendirilmeleri onların örgüt amaçlarını benimseyerek işlerini daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir.

2.1.6.2.2.1 İletişim

Birbiriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişi olarak tanımlanan iletişim, duygu ve düşünceleri diğer kişilere aktarmanın en kolay yolu olarak bilinmektedir. “İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek ya da anlatmak için olsun asıl amaç, bilgi verme ve karşısındakini etkilemedir. Örgütsel ve grup iletişimde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı iletişimdir³⁹⁷.”

Toplantıların da türü ve kapsamı ne olursa olsun değişmeyen en önemli özelliklerinden biri ilgili kişilerin bir araya geldikleri yüz yüze bir iletişim ortamı olmasıdır. Düzenlenen eğitim toplantılarının başarısı eğitime katılan büro elemanlarıyla eğitim veren (yönetici, eğitmen, oturma başkanı vb.) arasında kurulacak olan sağlıklı iletişime bağlı olarak azalabilir ya da artabilir.

Özellikle konferans, seminer ve kurs gibi katılımcı sayısının birden fazla olduğu eğitim yöntemlerinin uygulanması sırasında katılımcıların soru sormasına izin verilir ve eğitim toplantıları karşılıklı soru cevap ve karşılıklı konuşma biçiminde yürütülürse eğitmen ve katılımcıların arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulacağından eğitimden

³⁹⁶ Bingöl, a.g.e., s.177.

³⁹⁷ Tutar, Hasan – Altınöz, Mehmet, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, Ekim 2003, s.113.

beklenen maksimum fayda yakalanabilir. Öğrenmek için eğitimci ile eğitime katılanlar arasında sürekli ve olumlu bir iletişim ortamının varlığı gereklidir. Çünkü sadece konuyu sunmak öğrenmeyi sağlamamaktadır. Bu nedenle eğitimci ile eğitime katılanlar arasında bir fikir alışverişi ortamı yaratılmalıdır.

2.1.6.2.2 İnsan İlişkileri

“Genel anlamda insan ilişkileri, karşı karşıya gelen insanların, amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı etkileşimleridir.³⁹⁸” İnsan ilişkilerini örgütsel anlamda açıklamak gerekirse örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgüt çalışanlarının birbiriyle olan etkileşimlerinin söz konusu olduğu söylenebilir.

“Yönetimde insan ilişkilerinin amacı, örgütün etkili olmasına katkıda bulunmaktır.(...) Yönetmenlerin, astlarıyla kendi aralarında ve iş görenlerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını sağlamaları, başta yönetsel etkililiği dolayısıyla da örgütsel etkililiği sağlamanın araçlarından en önemli olanıdır.³⁹⁹” İnsan ilişkileri geliştirilebilir. “İnsan ilişkileri konusunda herkes aynı ölçüde yetkin olmayabilir (...) Eğer önemi kabul edilirse, insan ilişkileriyle ilgili beceriler herkes tarafından geliştirilebilir.⁴⁰⁰”

Örgütlerde insan ilişkilerinin geliştirilmesi amacıyla uygulanabilecek çeşitli eğitim yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimidir. Duyarlılık eğitimi sırasında eğitime katılanların bireyler arası ilişkileri çok yönlü olarak artmaktadır. Çünkü duyarlılık eğitimi eğitime katılanların kendini ve ötekileri yakından tanımaya olanak veren bir eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimi sonucunda katılımcılar insanlar ve gruplar arasında sosyal ilişkilerin nasıl olması gerektiğini öğrenme fırsatı yakalayabilirler ve bunu örgütsel yaşamlarına uyarlayabilirler.

2.1.6.2.3 İşçi Düzeyinde Eğitim Toplantıları

“İşgörenin yetişme gereksiniminin örgütte karşılanması örgüt ve işgören için önemlidir. (...) Etkili çalışan örgütler, örgütsel yenileşmenin gereklerini yerine getirmek için, işgörenlerin araştırma, deneme, geliştirme çalışmalarına güdüleyerek örgütü bir öğrenme yerine dönüştürürler.⁴⁰¹”

³⁹⁸ Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, s.17.

³⁹⁹ a.e., s.25.

⁴⁰⁰ Baltaş, a.g.e., s.33.

⁴⁰¹ Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, s.380.

Örgütlerde özellikle mavi yakalı personele işçi ve çırak düzeyinde düzenlenebilen kurslarda işe ait pratik bilgiler yanında “toplam kalite, verimlilik, insan ilişkileri, davranış geliştirme, iletişim teknikleri⁴⁰²” ayrıca işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında eğitimler verilebilir.

⁴⁰² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.119.

2.2. TOPLANTI YÖNETİMİNİN ETKİN YÖNETİME KATKILARI

2.2.1. Toplantı Yönetiminin Örgütün Demokratikleşme Sürecine Katkıları

2.2.1.1 Demokratikleşmenin ve Katılımın Tanımı ve Önemi

“Demokratikleşme bir topluluğun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin, o topluluğun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir... Ancak ideal olan taraflardan birini diğeri üzerinde egemen kılmaktan çok, iki kutup arasında güç dengesini yaratmaktır. Endüstriyel demokrasinin amacı bu optimal noktayı bulmak olmalıdır. Böylelikle işletmede yönetsel ve örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi sağlanabilir⁴⁰³.”

“Çağımızda modern yönetim modeli siyasal ve yönetsel olarak DEMOKRATİK YÖNETİM dir... Bu tip yönetim biçimini niteleyen karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur... Bu nedenle demokratik yönetim biçimine aynı zamanda “Katılnmalı Yönetim”, “Grup Yönetimi” yada “Ekip Yönetimi” de denmektedir⁴⁰⁴.”

“Bilimsel yönetimin “otorite” ve insan ilişkilerinin “demokrasi” boyutlarını birleştiren “katılnmalı yönetim” üçbin yıllık yönetim evriminin ve çağdaş yönetim yaklaşımının son ürünüdür⁴⁰⁵.” “İşletmenin yönetimine katılma, ya da daha anlamlı ve geniş deyim ile endüstriyel demokrasi, özellikle kapitalist sistem içinde değişik ve bazen basit bir bilgi vermeden başlayarak etkin bir yönetime katılmaya kadar uzayabilir⁴⁰⁶.”

Örgütlerin de demokratikleşmeyi sağlamak için katılnmcı bir yönetim tarzını uygulamaları gerekmektedir. Katılma kavramının “başlıca iki anlamını şu şekilde açıklamak mümkündür:⁴⁰⁷

1) Ekonomik anlamıyla katılma, bir patronun istihdam ettiği kişilere işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir. Pratikte bu durum “kâra katılma” olarak tüm işgörenlerin kârdan yararlandırılması biçiminde sıkça rastlanmaktadır.

⁴⁰³ Sabuncuoğlu, Zeyyat -Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa, 2001, s.301

⁴⁰⁴ Aytürk, a.g.e., s.29.

⁴⁰⁵ Peker, Ömer, “*Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*”, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, 1995, s.118, Fişek, Kurthan, *Yönetime Katılma*, TODAİE, Yayın no:158, Sevinç Matbaası, Ankara, 1977 s.499.

⁴⁰⁶ Talas, Cahit, **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi Yayınları, 7.Baskı, Ankara, Haziran 1997, s.517.

⁴⁰⁷ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.396.

2) Politik anlamda katılma, kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır. Bu kavram, daha sonra işletmelerin yönetimi için kullanılmaya başlanmıştır.

“Katılım, yönetimin bütün kademelerinde karara katkı sağlayacak ortak bir karar alınmasını gerektirdiğinde işe yarar. İnsanlar karar almaya katıldıkları zaman firmanın amaçlarını kendi amaçları gibi görür. Amaçların belirlenmesinde onlarda yer aldığı için amaçları mantıklı olarak kabul ederler. Bu yöntem katılımcılara içten gelen bir motivasyon sağlar. Katılım aynı zamanda çalışanlar arasında güven oluşması için etkili bir yoldur⁴⁰⁸.”

“Katılım çalışanların işyerinde morallerini ve yükümlülüklerini artırır. Çalışanlar daha verimli çalışmaya eğilim gösterirler. Bu organizasyonda “biz” duygusunu yaratır. Katılım çalışanlar arasında işbirliğini kuvvetlendirir ve girişimde onları ortak yapar. Eşit bir temelde katılımcı olmak kendini önemli hissettirir. Katılımda bulunan çalışanlar kendilerine itibar ve tatmin veren iş genişlemesini de tecrübe edinirler ve firmaya karşı pozitif bir düşünce beslerler⁴⁰⁹.”

“Bir işyerinde çalışanların, yaptıkları işten gurur duymalarını ve kendilerini tam anlamıyla işe vererek çalışmalarını sağlamanın yolu , onlara kendi işlerini geliştirmek için fırsat vermektir. Çalışanların büyük çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanırsa, bunun kendilerine de, organizasyona da çok büyük katkıları olacaktır⁴¹⁰.”

“Katılım sadece istemekle olabilecek bir şey değildir. Onu yaratabilmek için önce uygun örgüt kültürünü (uygun yönetsel davranışlar, açık, hatalarla dost ve dinlemeye önem veren) ve örgütsel alt sistemleri (çalışma takımları, kalite çemberleri

⁴⁰⁸ Chandra, Gyan, “*The Behavioral Aspects of Budgeting*”, p.833.

⁴⁰⁹ a.e., s.833.

⁴¹⁰ Güzelcik, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999, s.128.

ve çapraz işlevli proje grupları) oluşturmak gerekmektedir⁴¹¹.” “Katımlı yönetim, iş yapma, verimli ve başarılı olma konusunda en etkili motivasyon unsurudur⁴¹².”

“Örgütte çalışanların katılımını sağlamak ve onları verimli kılmak için, yüzyüze ilişkilere dayalı doğal ve sosyal iletişimi geliştirmekten daha etkili ve yararlı bir yöntem yoktur⁴¹³.” Çoğu zaman açık ve çift yönlü bir iletişimin gerçekleştirilememesi nedeniyle, arzu edilen katılımcı yönetim sistemine ulaşamamaktadır.

Toplantıların en önemli yararlarından bir tanesi katımlı yönetimi gerçekleştirmeleridir⁴¹⁴. Toplantıların örgütte katımlı yönetimi gerçekleştirmek için uygun bir araç niteliği taşıdığı söylenebilir. Toplantılar katımlı yönetimin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutan takım çalışmasının ve yüzyüze ilişkilere dayalı çift yönlü bir iletişimin gerçekleştirilmesine olanak tanıyan ortamlar olarak örgütte katımlı yönetimi dolayısıyla demokratikleşmeyi sağlayan etkin bir araç olarak kullanılabilir.

“Toplantılar daha çok demokratik biçimde yararlı olan bir yöntemdir⁴¹⁵.” “Kararların birlikte alınması çoğu kez toplantı ve görüşmeler şeklinde olur. Yönetici bu tür toplantılarda eskiden olduğu gibi biçimsel otoritesini kullanmaktan vazgeçmeli, işgörenler üzerinde baskı uygulama alışkanlığını terk etmelidir. Toplantıya katılanlar rahat bir psikolojik ortam içinde düşünce ve önerilerini özgürce açıklayabilmelidir⁴¹⁶.”

2.2.1.2 Demokratikleşme Sürecinde İletişim

Katılımcı bir yönetim sisteminde işletmede yürütülen yönetsel ve örgütsel tüm faaliyetlerde çalışanları işbirliğine teşvik etmek temel amaçlardan biridir. Böylece tüm çalışanların enerjisinden faydalanarak etkili kararlar almak mümkün olabilir.

Bu işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi ancak iyi bir iletişim sistemi ile mümkün olabilir. “Genel olarak iletişim; kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı (düşünce, bilgi, haber) mesajların değiş tokuş süreci olarak adlandırılır⁴¹⁷.” “Çoğu zaman mevcut

⁴¹¹ Türkel, Süleyman Leblebici, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi**, Konya: Life Ajans, 2.Baskı Temmuz 2001, s.19.

⁴¹² Peker, Aytürk, a.g.e., s.80.

⁴¹³ a.e., s.95.

⁴¹⁴ Peker, Aytürk, a.g.e., s.168.

⁴¹⁵ a.e., s.168.

⁴¹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.305.

⁴¹⁷ Çoroğlu, Çağlar, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, Alfa Yayın, İstanbul, 1. Baskı, Ocak 2002, s.111.

iletişim yapısının değiştirilerek, daha açık ve çift yönlü bir iletişimin gerçekleştirilememesi nedeniyle, arzu edilen katılımcı yönetim sistemine ulaşılamamaktadır⁴¹⁸.”

İşletmelerde katılımcı demokratik bir yönetim anlayışını gerçekleştirebilmek için toplantılar yöneticilerin elindeki önemli bir silah konumundadır. Çünkü çift yönlü iletişimin en açık şekilde gerçekleştirildiği ortamlar olarak toplantılar, katılmalı yönetim biçimini sağlayan etkin bir araç konumundadır. Toplantılar, yüzyüze iletişim özelliği taşıması nedeniyle eğer iyi organize edilirse çift yönlü iletişimi sağlayarak çok yararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

2.2.1.3 Demokratikleşme Sürecinde Yönetime Katılma

Demokratik ülkelerde insanlar kendilerini yönetecek olan kişileri oy vermek suretiyle kendileri seçerler. İşletmelerinde aynı mantıkla yönetilmesi, örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların katılımcı bir ortamda bütünleştirilmesi gerektiği üzerindeki düşünceler sonucunda katılımcı demokratik yönetim sistemleri oluşmuştur.

“Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözümlenerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin, taraflara karşı nispi bağımsızlığı olduğu varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır⁴¹⁹” şeklinde tanımlanırken bir başka tanımda yönetime katılma; kişilerin, çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Yönetime katılma, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve genelleşme faaliyeti olmaktadır.⁴²⁰

“En geniş anlatımıyla yönetime katılma; “çalışanların yönetim işlevlerinden bazılarını dolaysız, bazılarını da temsilciler aracılığıyla göstermesidir.” Buna göre, eğer işletmenin alt kademelerinde bulunan bir çalışan işletmenin yönetiminde söz yada oy sahibi ise, yönetime katılma sağlanmış olacaktır⁴²¹.”

“Genel olarak bir işletme ve örgütte çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda söz almalarını ifade eden yönetime katılma, daha iyi

⁴¹⁸ Türkel, a.g.e., s.19.

⁴¹⁹ Fişek, a.g.e., s.45, Görmüş, Ali Şahin, Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi, s.85.

⁴²⁰ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.60.

⁴²¹ Görmüş, a.g.e., s.85.

bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir⁴²².”
Yönetime katılma kavramı “tamamen somut bir içerikle, işyerleri ve işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle, işletme yönetimi nasıl örgütlenmelidir sorununa yönelik bulunmaktadır⁴²³.”

“Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları. İkincisi; katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmalarına, üçüncüsü ise; yönetici ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin gerçekleştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına, diğer bir deyimle yönetimin etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır⁴²⁴.”

Yönetime katılmanın mantığında işletmeyi ilgilendiren konularda ve sorunların çözümünde işletmenin tüm çalışanlarının düşüncelerini birleştirerek işletmeyi daha verimli hale getirmek vardır. Yönetime katılma örgütün alt basamaklarında çalışanların da ortak kararlarda söz ya da oy hakkının olduğu demokratik bir yönetim biçimidir. Buna göre eğer astlar da yöneticiler kadar söz ya da oy sahibi ise bir yönetime katılmadan söz edilebilir.

“Toplantılar demokrasinin işlediği yerlerdir⁴²⁵.” Zaten toplantıların özünde de katılım vardır. Toplantılarda özgür bir tartışma ortamı yaratılmakta, kararlar fikir birliğiyle veya oybirliğiyle alınmaktadır. Bunlar da sadece demokratik-katılımcı ortamlarda gerçekleştirilebilecek şeylerdir.

Toplantıların bu “katılımcı yönü ona bir eğitim aracı niteliği kazandırırken; yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi, görgü ve tecrübe akışını arttırarak bir anlamda yönetime katılmayı ve firma içinde demokratikleşmeyi de sağlamaktadır⁴²⁶.”
Yöneticiler demokratik katılımcı bir yönetim biçimini uygulayabilmek için toplantı düzenlemeli ve bu toplantıları demokratik bir tarzda başarıyla yönetebilmelidir.

⁴²² Dinçer, Fidan, a.g.e., s.59-60.

⁴²³ Akçaylı, Nurhan, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1991, s.7.

⁴²⁴ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.61.

⁴²⁵ Atkinson, a.g.e., s.242.

⁴²⁶ Alpay, a.g.e., s.42.

“İşletmelerde yönetime katılma türleri değişik şekillerde gruplandırılmaktadır. Bir gruplandırmaya göre, yönetime katılma türleri dolaylı katılma ve doğrudan katılma şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Dolaylı katılım türleri işyeri temsilciliği, sendika temsilciliği ve işletme konseyleri-işyeri komiteleri şeklinde sıralanırken, doğrudan katılma programları kalite çemberlerini, toplam kalite yönetimini ve takım çalışması uygulamalarını kapsamaktadır⁴²⁷.”

2.2.1.3.1 Dolaylı Katılım

Dolaylı diğer bir ifadeyle temsilci yoluyla katılım en çok rastlanılan yönetime katılma türüdür. Dolaylı katılım türleri aşağıdaki gibi gösterilebilir.⁴²⁸

2.2.1.3.1.1 İşçi Temsilcisi

Belirli sayıda işçi çalıştıran işletmelerde çeşitli komite ve kurullarda işçileri temsil etmek için temsilciler seçilmektedir... İşçi temsilcisinin başlıca görevleri işçilerin görüş ve isteklerini yönetime bildirmek, işçileri yönetime karşı savunmak ve genel örgütlenme konularında yönetime öneriler getirmektir.

2.2.1.3.1.2 Sendika Temsilcisi

Bu tür katılım sendikalar tarafından atanmış sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya işçiler adına yönetime katılmasını öngörmektedir.

“Sendikal katılmanın en tipik uygulaması toplu sözleşmelerdir. Daha doğrusu toplu sözleşmelerin kapsamı ücret ve çalışma koşullarını aşarak çeşitli konularda sendikaların yönetime katılması sağlanır⁴²⁹.”

2.2.1.3.1.3 İşletme Konseyleri-İşyeri Komiteleri

İşletme konseyleri-işletme komiteleri çalışanların yönetime katılmada kullandıkları temel kurumlardan biridir. İşletme konseyleri kurum, işletme veya grup düzeyinde bir temsil aracıdır... Belli sayıda işçi çalıştıran... işletmelerde kurulan işletme konseyleri işçi ile yönetim arasında işbirliği sağlamayı amaçlamaktadır.

“Komite, üyelerin gruptaki rolleri ile ilgili bir soruna ilişkin yetkiye sahip kılındıkları özel bir toplantı türüdür⁴³⁰.”

⁴²⁷ Murat, Güven, **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Temmuz 2001,s.262-263.

⁴²⁸ a.e., s.263.

⁴²⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.316.

⁴³⁰ Davis, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev.) Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:98, 1988, s.596.

2.2.1.3.2 Doğrudan Katılım

Dolaylı katılmaya bir alternatif olan doğrudan katılım çalışanlara verimlilik, kalite ve müşteri tatmini konularında ortak sorumluluk anlayışını ve kültürünü karşılıklı uzlaşma ve diyalog yoluyla işletmede yerleştirmeye yönelik bir uygulamadır.” Doğrudan katılım türleri aşağıdaki gibi gösterilebilir:⁴³¹

2.2.1.3.2.1 Takım Çalışması Yoluyla Yönetime Katılma

“Yönetime katılma, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin, örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir⁴³².”

“Takım çalışması, çalışanların ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir araya getirilip, güçlerin birleştirilmesi ve elbirliği ile işi yapmalarının sağlanmasıdır⁴³³.”

2.2.1.3.2.2 Kalite Çemberleri Yoluyla Yönetime Katılma

İşgörenin yönetime katılması, karar verme, sorun çözme sürecine, başından sonuna dek tüm aşamalarında katılmayı içermektedir. Yönetime katılma yalnız karar aşamasında kaldığında, verilen kararların uygulanabilirliği düşük olmaktadır. Yönetici, işgörenlerin yönetime katılmasını sağlamalı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin salıverilmesine olanak hazırlamalıdır.⁴³⁴

İşgörenlerin yönetime katılma çabalarında kalite çemberleri katılımcı yönetim gruplarının en açık halidir. Kalite çemberlerinin oluşturulmasındaki temel teori, işi en iyi bilen onu yapandır anlayışıdır. Kalite çemberlerinde gönüllülük esastır. Kalite çemberleri aynı bölümde çalışanların onbeş gün veya haftada bir, 2 saat bir yerde toplanarak sorunlara çözümler bulma, kalite geliştirme, etkinliği artırma konularında tartışmalar yapan ve fikirler öne süren sayıları 6-8 kişi arasında değişen işgörenden oluşan takımlardır. Kalite çemberleri yoluyla yönetime katılan işgörenler getirdikleri önerileri onaydan geçmek üzere yöneticiye bildirirler. “Kalite çemberlerinin yönetime katılma açısından temel avantajı, çalışanların çalışma organizasyonuna aktif şekilde katılımını sağlamasıdır⁴³⁵.”

⁴³¹ Murat, a.g.e., s.268.

⁴³² Peker, a.g.m., s.121.

⁴³³ Dereli, Türkay – Baykasoğlu, Adil. **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Eylül 2003, s.270.

⁴³⁴ Peker, a.g.m., s.121.

⁴³⁵ Murat, a.g.e., s.271.

2.2.1.3.2.3 Toplam Kalite Yönetimi

“TKY işletmelerde çalışanların kendilerini ilgilendiren konulardaki kararların alınmasına aktif bir şekilde katılmasına imkan tanımaktadır. Çünkü TKY tepe yöneticilerin kararlar alıp bunları uygulamasını değil, tüm çalışanların hem düşünmesini hem de düşündüklerini uygulamaya yansıtmasını hedeflemektedir⁴³⁶.”

“Toplam Kalite Yönetimi demokrasidir. Herkes fikrini ve önerilerini serbestçe söyleyebilmeli ve herkes yönetime ve kararlara bir ölçüde katılabilmelidir (...)Demokrasi <<insana dönüktür>>. İnsanın insan olma hak ve özgürlüklerinin gerçekleştirilmesine yönelik olan demokrasi anlayışı ile TKY'nin de <<insana dönük>> anlayışı örtüşmektedir⁴³⁷.”

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri Şunlardır;⁴³⁸

- **Müşteri Odaklılık:** TKY 'de bahsi geçen müşteri kavramı, sadece işletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. İç müşteri tatmininin gerçekleşmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü iç müşterilerin hepsi ile karşılıklı görüşme ve onların fikrini alma imkanı vardır.
- **Üst Yönetimin Liderliği:** Toplam Kalite Anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri, çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Yönetim kademeleri arasında akış sağlanmasında, orta kademe yöneticilerinin çok büyük rolü vardır. Üst kademe yöneticilerinin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının, alt kademelere yayılmasında ve onlar tarafından benimsenmesinde, ayrıca alt kademelerde gerçekleşen kaliteye ilişkin çalışmalar hakkında, üst kademelere bilgi verilmesinde orta kademe yöneticilere önemli görevler düşmektedir.
- **Sürekli Gelişme :** Toplam kalite yönetiminde, en alt düzeydeki yöneticilerden en üst yönetim sistemlerine kadar, bütün ileriye dönük planlama ve uygulama

⁴³⁶ Murat, a.g.e., s.274.

⁴³⁷ Peker, Aytürk, a.g.e., s.21.

⁴³⁸ Şimşek, a.g.e., s.34-38.

çalışmaları, sürekli gelişme prensibine göre düzenlenmelidir. Sürekli gelişmenin yararları şu şekilde özetlenebilir:

1. Tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir.
 2. Şirkette amaç ve hedef birliği sağlanır.
 3. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli olarak gelişir.
 4. Çalışanların motivasyonu artar.
 5. Etkileşim içindeki birimlerin ortak problemleri, en kısa yoldan ve kalıcı bir şekilde çözülür.
 6. Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir.
- **Tam Katılım** : Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleştirilebilir.

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek fikirlerinin dikkate alındığını bilmek isterler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımının sağlanması, onların inisiyatiflerini ve kabiliyetlerini ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir. Toplam Kalite sistemi içerisinde, düşünce ve fikirlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme imkanı bulan çalışanlar, becerileri ile yapılan işlerde elde edilen kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır.

2.2.2. Toplantı Yönetiminin Örgütte Karar Verme Sürecinin Etkinliğine Katkıları

2.2.2.1 Karar Vermenin Tanımı ve Önemi

Sözlük tanımı itibariyle karar “bir iş hakkında düşünülüp tartışılarak uygun diye verilen kesin sonucu ifade etmektedir.”

“Karar verme ise seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesidir⁴³⁹.” “Yöneticinin yönetmek veya problemleri çözmek için incelediği çözüm yollarından birini seçip uygulamaya koyması” olarak tanımlanabilen “karar verme,

⁴³⁹ Aytek, a.g.e., s.60.

yöneticinin temel görevlerinden biridir⁴⁴⁰.” “Bir şeye karar vermek, bir seçim yapmak yada bir sonuca varmak anlamına gelmektedir⁴⁴¹.”

Bu tanımlara göre her karar bir sonucu ifade etmektedir. Karar verme ise aynı zamanda bir seçim yapma işidir ve neyin, ne zaman ve nasıl yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerde karar verme her kademedeki yöneticinin ortak etkinliğidir. Bu nedenle karar verme işlemi yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur⁴⁴². Karar verme zor bir olaydır. Geleceğin belirsizliklerle ve kesin olmayan şeylerle dolu olması karar verebilmenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Kararların zamanında ve doğru olarak verilebilmesi işletmenin başarısını etkileyen bir faktördür “ve yöneticilerin etkili kararlar vermeleri önemlidir. Çünkü; bir işletmenin durumunun iyi olması ve üstelik yaşaması neredeyse tamamen karar verme sürecinin etkinliğine bağlıdır⁴⁴³.” “Karar verme süreci ne denli nitelikli uygulanır ve uygulamada ne denli akılcı olunursa karar o denli nitelikli olmaktadır⁴⁴⁴.”

Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir... Karar verme diğer yandan örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup veya ekip ... ürünü bir süreçtir.⁴⁴⁵

Bu durumda kararı yönetici mi yoksa gruplar mı vermelidir?

“Karar verme yöneticiye özgü bir iştir⁴⁴⁶” ve kararlar bireyler tarafından en iyi biçimde verilir. Bireylerin hareket sorumlulukları daha belirgindir. Fakat daha iyi karar verebilmek için üzerinde bir karara varılması gereken konu bir toplantıda tartışmaya açılabilir.⁴⁴⁷

⁴⁴⁰ Aydın, A.Hamdi, **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Temmuz 2001, s.72.

⁴⁴¹ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.11.

⁴⁴² Öztürk, **İşletme ve Yönetim**, s.188.

⁴⁴³ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.11.

⁴⁴⁴ Başaran, a.g.e., s.205.

⁴⁴⁵ Can, a.g.e., s.225.

⁴⁴⁶ Folino, David H. **Atak Yöneticinin Etkili Karar Verme Rehberi**, (Çev.E.Sabri Yarmalı), 1.Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1999, s.9.

⁴⁴⁷ Barker, **Toplantıya Hazırlanma**, s.

“Karar verme sorumluluğunun kime ait olduğuna dair bir sınıflamaya göre kararlar; rutin, ivedi, sorunlu ve danışmanlıkla ilgili kararlar olmak üzere 4’e ayrılabilir. ”

Rutin kararlar, sıradan kararlardır. Bu kararlar bir yöneticiye bırakılabilir. İvedi kararlar, hızla gelişen hemen ilgilenilmesi gereken sorunlarla ilgili kararlardır. Bu tip kararlarla bir yönetici ilgilenebilir fakat daha sonra karardan etkilenecek kişilere açıklamada bulunulmalıdır. Sorunlu kararlar, güç bir durum ortaya çıktığında ve belirli bir çözümü olmadığında alınan kararlardır. Bu tip kararlarda yönetim kurulu ya da bir alt grup bir araya gelerek kararlar alınmalı gerekirse bir uzman çağrılmalı ve tavsiyeler alınmalıdır. Danışmanlıkla ilgili kararlar ise, verilecek olan karar birçok kişiyi uzun süre etkileyebilecek durumlarda alınan kararlardır. Kararların sonucunda etkilenecek olan kişilerin kapsamı çok genişse karar verme işleminde bir bölümü ya da takımı karar verme sürecine katmak ya da dışarıdan insanlara danışmak gerekmektedir⁴⁴⁸.”

İşletmenin geleceğini belirleyen bu kadar önemli bir görevi yerine getirirken başka kişilere bilgi vermek, veya onlara danışmak, uzmanlardan yardım veya tavsiyeler almak, kararlarda grup desteğini sağlamak vb. gibi durumlarda diğer kişilerin sorun hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve nasıl bir kararın gerekli olabileceğini tartışmak için yöneticiler toplantılar düzenleyebilirler.⁴⁴⁹

2.2.2.2 Karar Vermede Katılım

Karar vermek yöneticilere özgü bir iştir. Bu görevi yerine getirirken rutin veya ivedi kararlarda yöneticiler kararları tek başlarına alıp daha sonra ilgili kişilere bilgi verebilirler. Ancak önemli kararlar alınırken yönetici genellikle başka insanların, uzmanların ya da daha tecrübeli olan kişilerin veya grupların fikirlerine, onların ortaya çıkaracağı farklı alternatiflere gereksinim duyabilir. Çünkü “farklı alternatifler olmadan doğru karar vermek zordur⁴⁵⁰.” Ancak birbirleriyle çelişen görüşlerin çatışmasına, farklı bakış açıları arasındaki diyaloga ve farklı muhakemeler arasında yapılan seçime dayandığı takdirde iyi bir karar verilebilir.⁴⁵¹ Bir araya gelen farklı düşünce ve bilgi

⁴⁴⁸ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.15-16.

⁴⁴⁹ Folino, a.g.e., s.45.

⁴⁵⁰ Drucker, Peter F. **Etkin Yöneticilik**, Çeviren: Ahmet Özden, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, 2.Baskı, İstanbul, Kasım, 1994, s.183.

⁴⁵¹ a.e., s.184.

birikimine sahip kişi veya gruplar tek bir bireye göre bir sorunun çözümüne yönelik daha etkili ve çarpıcı çözüm yolları üretebilirler.

Değişik düşüncelerin tartışılması, söz konusu sorundan kaynaklanabilecek risklerin daha sağlıklı ve detaylı tartışılmasına da imkan sağlayabilecektir⁴⁵². Toplantılar fikir ve deneyimlerin paylaşıldığı ortamlardır. Bu nedenle yöneticiler bir karara gereksinim duyduklarında sonuca kararla ilgili olanlarla birlikte ulaşabilmek, soruna birlikte çözüm yolları bulabilmek için toplantılar düzenleyebilmektedirler.⁴⁵³

Toplantılar belli bir amaç için bir araya gelip kararların alındığı ortamlardır ve karar verme toplantısının fonksiyonlarından biridir Toplantı yönteminin karar verme sürecinin etkinliğinin sağlanması noktasında katılımın gerçekleştirilebilmesi için kullanılabilir araçlardan biri olduğu söylenebilir. Düzenlenecek olan toplantılardan istenen verimin alınabilmesi toplantının amacının doğru belirlenmiş olmasını gerektirmektedir. Bunun anlamı eğer amaç belliyse toplantıya kimlerin davet edilecekleri yani karara kimlerin katılması gerektiği de daha kolay belirlenebilecektir. Toplantının amacının doğru olarak belirlenebilmesi ise karar verme sürecinin safhalarının çok iyi bilinmesine bağlanabilir. Eğer süreç iyi bilinir veya uygulanırsa sürecin hangi safhasında hangi amaçla toplantı düzenleneceği de doğru olarak tespit edilebilir.

2.2.2.3 Karar Verme Süreci ve Toplantı Yönetimi

“Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir⁴⁵⁴.” Karar verme süreci, “bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri⁴⁵⁵” ifade etmektedir. Karar verme süreci nitelikli uygulanır ve uygulamada akılcı olunursa kararlar da o denli nitelikli olmaktadır. Karar verme sürecinin her safhası karar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu yüzden her bir safhanın sistematik ve yöntemli bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

⁴⁵² Stevens, Michael. **Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme**, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1.Baskı 1998, s.84.

⁴⁵³ Can, a.g.e, s.213.

⁴⁵⁴ a.e., s.208.

⁴⁵⁵ Onaran, Oğuz. “*Örgütlerde Karar Verme*”, Ankara Ü., SBF Yayın No:32, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971, s.72

Karar verme sürecinde, karar vericilerin soruna daha sistematik ve sistemli bir şekilde yaklaşarak çözüme ulaşabilmeleri için bir dizi yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Bir karar verilmesi gereken durumlarda bu teknikler karar verme sürecinin etkinliğinin sağlanabilmesi için uygun araçlar olabilir. Bu teknikler uygulamada bir grup karar verme teknikleridir ve toplantılarda gruplar halinde uygulandığında başarılı sonuçlar verebilmektedir. Böylece karar verme sürecinde kullanılabilen çeşitli teknik ve yöntemlerin uygulanabilmeleri için uygun ortamı yaratarak da toplantılar karar verme sürecinde etkinlik açısından çok önemli bir rol üstlenebilmektedir.

Karar verme sürecinin aşamaları ile ilgili olarak değişik yaklaşımlar vardır. Bu çalışmada karar verme süreci 5 safha içinde incelenecektir⁴⁵⁶.

2.2.2.3.1 Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama

Sorun, bir ortamdan veya durumdan, daha çok tercih edilen bir başkasına geçilmesi esnasında öne çıkan engeller ya da zorluklar olarak tanımlanır⁴⁵⁷. Tanımdan anlaşıldığı gibi sorun, ortadan kaldırılması gereken bir engeli ya da zorluğu ifade etmektedir.

Sorunun tanımlanması ise; “kararı uygulamaya aktaracak kişilerin neyi gerçekleştirmek istediklerini bilmeleri veya sorunu çözmeye uğraşan kişilerin hangi sorunu çözmeye çalıştıklarını bilmeleri olarak⁴⁵⁸” anlaşılabilir.

“Sorun mu? Yoksa karar mı?

Karar iki ya da daha fazla seçenekten birinin seçimiye sorun, uğraşılması ya da çözülmesi zor bir şeydir. Sorunlar genellikle verilen kararlarla çözüme ulaştırılırlar⁴⁵⁹.” Karar verme ile sorun çözme birbirleriyle ilişkili olsalarda farklı düşünce şekillerini gerektirmektedir. Sorun çözmeye bir eylem gerçekleştirilirken, karar genellikle bir eylemle sonuçlanmaktadır.

⁴⁵⁶ Koçel, a.g.e., s.53.

⁴⁵⁷ Stevens, a.g.e., s.11.

⁴⁵⁸ Koçel, a.g.e., s.87.

⁴⁵⁹ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.13.

“Birinci adım olan sorunu tanımlamada amaç, soruna bütüncül olarak bakabilmek ve sorunu tam olarak algılayabilmektir. Ancak bu durumda eyleme geçmek için gerekli alternatifler geliştirilebilmektedir⁴⁶⁰.”

Sorunun gerçek boyutları ancak iyi bir tanımlamadan sonra su yüzüne çıkmaktadır. Eğer sorun kusursuz bir şekilde tanımlanmışsa sorunun yarıyarıya çözülmüş olduğu söylenebilir. Tanımlama ne kadar doğru yapılırsa etkili çözüm şansı da o kadar artabilmektedir.

Karar verme sürecinde tanımlama sayesinde elde edilebilecek olan noktalardan bazıları şunlardır:

- Gerçekçi bir hedef belirlenebilir
- Sorun daha ufak parçalara ayrılabilir
- Önemi değerlendirilerek gerekli önlemler alınabilir
- Sorunun çözümünde etkisi ya da yardımı olabilecekler bilgilendirilebilir
- Mümkün çözüm yolları yada taktikler geliştirilebilir
- İstenilen bilginin tipi tanımlanabilir
- Çeşitli çözüm yollarının potansiyel etkileri değerlendirilebilir.

“Sorun tanımlama toplantıları sorunun kusursuz ve doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için yöneticilerin kullanabileceği uygun araçlardan biridir⁴⁶¹.”

Karar verme sürecinin birinci aşaması olan sorunun tanımlanması aşamasında karar vericiler sorun tanımlama toplantıları düzenleyebilirler. Ancak karar vericilerin toplantılarda bir araya gelmesi sorunun doğru olarak tanımlanabilmesi için yeterli olmayabilmektedir. Toplantılarda uygulanabilen bazı karar verme teknikleri yardımıyla etkin bir tanımlama gerçekleştirilebilir.

Sorun tanımlama aşamasında kullanılabilen bir karar verme yöntemi 5N1K yani sıra dizinidir. Sorunun tanımlanması çabalarında ilk adım sorunla ilgili verileri ve bilgileri sistemli bir şekilde analiz etmektir. Bunu yapabilmek için neyin problem yarattığı ya da yaratmadığı çeşitli sorularla yazılı hale getirilebilir. 5N 1K yani Ne?

⁴⁶⁰ Barker, a.g.e., s.38.

⁴⁶¹ Gordon, Thomas. **E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli**, Çev.Emel Aksoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 199, s.116.

Niçin? Ne zaman? Nasıl? Nerede? ve Kim? soruları ilgili verilerin analiz edilebilmelerini ve sorununun öncelikli bir resmini oluşturarak soruna bütüncül olarak bakabilmeyi sağlayabilen bir karar verme yöntemidir.

2.2.2.3.2 Amaç ve Sorunları Belirlemede Öncelikleri Belirleme

“Amacın belirlenmiş olması ya da sorunun tanımlanmış olması “karar”ı ifade eden “seçim” için yeterli değildir. Bu amaç veya sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların, niteliklerinin vs. incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böylece amaç belirleme ve sorun tanımlamada daha sıhhatli olunması sağlanacaktır⁴⁶². ”

Sorunun muhtemel nedenlerinin tanımlanması, olası tüm nedenlerinin açık ve net bir şekilde belirlenebilmesi önemlidir. Sorunun doğru teşhis edilip tanımlanmaması ya yanlış bir sorunla uğraşılmasına ya da acil olmayan sorunlarla uğraşarak zamanın boşa harcanmasına neden olabilmektedir.

Sorunların sistematik olarak irdelenmesini sağlayacak tekniklerden birisi balık kılıçığı diyagramı olarak bilinen yöntemdir. Karar verme sürecinde balık kılıçığı diyagramını kullanmanın amacı problemin olası tüm nedenlerini düzenlemek ve bu olası nedenleri alt nedenleriyle birlikte görsel olarak ortaya çıkarmaktır. Balık kılıçığı diyagramı; ekip ya da grupların sorunu bir toplantıda tartışabilmelerine yani fikirler üretebilmelerine sorunun bir parçasına değil özüne yönelebilmelerine imkan veren bir yöntemdir.

Sorunun olası tüm nedenlerinin bir toplantı ortamında ele alınması, tartışılması süreç sonunda yapılacak seçimin dolayısıyla verilecek kararın etkinliğini arttırabilmektedir.

Balık kılıçığı diyagramı, “bir gruba beyin fırtınası yaptırılarak oluşturulur... Bir karara neden olan sebepler genellikle birden fazladır. Bir kalite ve ekip çalışması ortamında oluşturulan balık kılıçığı diyagramı ile bir çok nedenini nasıl tek bir sonuç yarattığı çok kısa bir zamanda ortaya konabilir⁴⁶³. ”

⁴⁶² Koçel, a.g.e., s.60.

⁴⁶³ Çalık, Temel. **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Temmuz, 2003, s.50.

Soruna yol açması muhtemel olası tüm nedenlerin belirlenip görsel olarak ortaya konması etkili karar verebilmek için şüphesiz yeterli olmayacaktır. Muhtemel tüm nedenlerin içinden en önemli nedenin bulunup tespit edilmesi de gerekmektedir. Değişik sayıda olası nedenler arasından en önemli nedeni teşhis edebilmek ve sorunun kaynağını ortaya çıkarabilmek için kullanılabilir bir teknik ise pareto analizidir.

Pareto analizi kısıtlı toplantı saatlerinde her ayrıntıyı uzun uzun inceleme imkanı olmadığından sorunları çözebilme, ana nedenlerini saptayabilme ve önlem alabilme aracı olarak kullanılabilen etkin bir karar verme yöntemidir. Pareto analizi çok sayıda olayın nedenini açıklıkla ortaya çıkarmaya yarayan basit bir istatistik sunuş yöntemidir. Pareto analizinde bütün nedenler arasından ilgilenilen asıl nedenin önem sırası ve oranı görülebilmektedir. Pareto analizi karar verme sürecinde hem en öncelikli sorunun tespitinde hem de sorunun asıl kaynağının ortaya çıkarılmasında yardımcı olarak toplantıya katılanları ortak düşünce çatısı altında birleştirmeye çalışan bir yöntemdir. Böylece karar verme sürecinin ikinci adımında toplantı ve teknikler yöntemli ve sistematik bir yaklaşımla ele alınmış olmaktadır.

2.2.2.3.3 Çözüm Alternatiflerinin ve Seçeneklerin Belirlenmesi

Bu safha sorunun tanımlanması ve soruna yol açan ana nedenin bulunmasından sonra bu nedeni ortadan kaldıracak değişik seçeneklerin ya da çözümlerin üretildiği bir safhadır.

Sistematik karar verme işleminin üçüncü basamağı olası tüm eylem biçimlerinin listelendiği bir evredir. Listedeki olası tüm “seçenekleri gözden geçirmek önemlidir. Bu seçeneklerin bazıları apaçık ortada iken bazılarını da mantıkla ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ötekiler ise daha çok yaratıcı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Yapmak zorunda olunan seçimler için elde yeterli bilgi olması gerekir⁴⁶⁴.”

Yaratıcı düşünmek, yeni seçenekler, değişik fikirler üretebilmek için kullanılabilir tekniklerden birisi beyin fırtınası olabilmektedir. Beyin fırtınası belli bir sayıdaki grubun yaratıcılıklarından faydalanarak daha çok fikir üretmek amacı üzerinde yapılanmış bir tekniktir.

⁴⁶⁴ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.33.

“Seçenek üretme toplantılarına “Beyin Fırtınası Toplantıları” da denmektedir⁴⁶⁵.” Bu toplantılar yaratıcı düşüncüyü teşvik etme yönünde önemli bir role sahiptir. “Küçük bir toplantı bile bir kişinin tek başına üretebileceği fikirden daha fazlasının oluşmasını sağlayabilir⁴⁶⁶.” Çünkü “grupların karar almada paylaştığı sorumluluk, bireyleri daha ilginç çözüm yolları bulma ve sıra dışı düşünce üretme yönünde teşvik edebilmektedir⁴⁶⁷.” “Grubun etkinliği; kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade etmektedir⁴⁶⁸.”

Toplantılarda yaygın olarak kullanılan beyin fırtınası grubun bütün üyelerinin dikkatini problemin gerçek boyutlarına çekmekte, katılım ve yaratıcılığı kolaylaştırmakta, grup içinde kolektif düşüncüyü teşvik ederek birçok yeni fikrin ve çözümlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Beyin fırtınası işletmelerde uygulanabilirliği en yüksek nitel tekniklerden biri olarak görülebilir. Karar verme sürecinde çeşitli görev ve statüdeki çalışanların bir araya gelmesiyle bir toplantı ortamında uygulanabilecek bir grup karar verme tekniğidir. Pek çok kişinin bir toplantı ortamında hiçbir eleştiri korkusu olmadan fikir üretmeye çalışması bir sinerji yaratacağından elde edilen bu sinerjiyle karar verme sürecinin etkinliği de artırılabilir.

2.2.2.3.4 Geliştirilen Alternatif ve Seçeneklerin İrdelenmesi

Karar verme sürecinin bu aşamasında beyin fırtınası yöntemi kullanılarak ortaya çıkarılan çeşitli çözüm alternatiflerinin çeşitli açılardan değerlendirilmesi yapılmaktadır. Değerlendirme, uygulanabilir alternatiflerin arasından tercih yapılmasını kolaylaştırmaktadır.⁴⁶⁹

Karar verme sürecinin diğer safhalarında olduğu gibi değerlendirme safhasına da daha sistematik yaklaşmak gerekmektedir. Geliştirilen alternatif ve seçenekler uygulanabilirlik, kabul edilebilirlik ve risk kriterlerinin bazılarına ya da hepsine göre değerlendirilebilmektedir⁴⁷⁰.

⁴⁶⁵ Gordon, a.g.e., s.118.

⁴⁶⁶ Atkinson, a.g.e., s.242.

⁴⁶⁷ Stevens, a.g.e., s.84.

⁴⁶⁸ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.55.

⁴⁶⁹ Barker, **Karar Verme**, s.59.

⁴⁷⁰ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.60.

“Alternatif çözümleri değerlendirirken, altı soru seçenekleri uygulamaya koyup koymama konusunda yol gösterici olacaktır. Rudgard Kipling bu altı soruyu “altı kurtarıcı” diye adlandırmaktadır ve bütün durumlarda kullanılabilir. Bu altı soru kim? ne? nerede? niçin? ne zaman? nasıl? yani 5N 1K sıra dizinidir. Bu sorulardan herhangi birisine bakmak önerilen kararlardaki kusurları gösterebilmektedir⁴⁷¹.” Bu safhanın amacı, alternatifler arasından uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ön plana getirmektir⁴⁷².

2.2.2.3.5 Seçim Kriterlerini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin bu safhası toplantılarda yaratıcı düşünce teknikleriyle ortaya çıkarılıp çeşitli sorularla değerlendirilmesi yapılan alternatifler arasından seçim yapma safhasıdır. Burada belirtilmesi gereken karar verme işinin bir seçim yapma işi olduğudur. Seçim kriteri, alternatif veya seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin, bunları karar olarak seçerken kullanılacağını ifade etmektedir.

“Değerlendirmeden sonra en iyi seçim, çok sayıda teknik ya da otoriter veya demokratik yaklaşımlardan biri kullanılarak yapılır⁴⁷³.” Önceki toplantılarda sorunu tanımlama ve çözüm üretme çeşitli teknikler kullanılarak başarıyla tamamlanınca karar verici durumundaki kişi veya kişiler özel bir toplantı daha düzenleyebilirler. Değerlendirme, en iyi çözümlerin hangileri olduğu üzerinde karar vermeye götürdüğü için değerlendirme ve seçim yapma basamakları birleştirilip tek bir toplantıda görüşülebilmektedir.

Daha önce yapılan sorun tanımlama ve çözüm üretme toplantıları katılımcı sayısı açısından daha esnek olmasına rağmen değerlendirme ve karar verme toplantıları sınırlı sayıda katılımcı ile daha iyi işlemektedir⁴⁷⁴.

“Karar alma amacıyla yapılan toplantıların (...) kalabalık olmasından kaçınılmalıdır. Toplantı grubu ne kadar küçük olursa karar alma ve sonuca varma o kadar kolay olur. (...) Sayı arttıkça toplantı verimi düşer, yönetme ve karar verme

⁴⁷¹ Folino, a.g.e., s.71-72.

⁴⁷² Koçel, a.g.e., s.66.

⁴⁷³ Smith, Jane, **Doğru Karar Verme**, s.34.

⁴⁷⁴ Gordon, a.g.e., s.120.

güçleşir⁴⁷⁵.” “12 ya da onbeş katılımcıdan daha fazlası anlaşma sağlayarak karar almayı zorlaştırabilir⁴⁷⁶.”

Karar verme sürecinin bu son safhasında karar vermeye yönelik toplantılar da etkin bir grup karar verme tekniği olan Nominal Grup Tekniği kullanılabilir. Nominal grup tekniğinde toplantıya katılan karar verici durumundaki kişiler seçimle ilgili fikirlerini yazarak ifade ettiklerinden gruptaki kişilerin birbirlerinden etkilenmeleri söz konusu olmamaktadır. Böylece nominal grup tekniği karar verme toplantılarında ortamdaki gerginliği azaltarak karar verme sürecinin etkinliğini arttırabilmektedir.

2.2.3. Toplantı Yönetiminin Örgütte Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi Boyutundaki Katkıları

2.2.3.1 Sosyal İlişkilerin Tanımı ve Önemi

“Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. (...) İşgörenler gerçekte bir gereksinme olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler. (...) öte yandan, grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır.(...) İşgörenlerin çeşitli gruplara katılma gereksinmesi sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak işgörenler arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.⁴⁷⁷”

Yöneticilerin sosyal ilişkileri geliştirmek ve işgörenler arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak için kullanabileceği araçlardan biri toplantılardır. “Bu amaçla, kuruluşlarda partiler vermek, geziler, eğlenceler vb. sosyal etkinlikler düzenlemek, yemekli-çaylı toplantılar yapmak; böylece kuruluşu çalışılan ve ortak yaşanılan bir yuva haline getirmek ve çalışanları aileleştirmek hedef olmuştur.⁴⁷⁸”

2.2.3.2 Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde İletişim

İletişim, birbirleriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alış verişidir. İletişim toplumsal ve örgütsel yaşamda yazılı, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşir. “Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan

⁴⁷⁵ Peker, Aytürk, a.g.e., s.187.

⁴⁷⁶ Gordon, a.g.e., s.120.

⁴⁷⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.158.

⁴⁷⁸ Aytürk, a.g.e., s.39.

iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir.(...) İletişim insani ilişkilerin temel elemanı ve gerçek hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. (...) İnsanların öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri göz önüne alınarak iletişim sistemleri oluşturulursa kişiler sosyal yaşamın içinde daha mutlu olurlar.⁴⁷⁹”

İletişim bir örgütte şu işlevleri yerine getirmektedir:⁴⁸⁰

- Bilgi Taşımak: Bilgi örgütün en önemli girdisidir. İletişim, örgüt içinde işgörenler arasında bilgi taşıyarak örgütün etkinliğini kurmaya ve sürdürmeye araç olur.

- İlişkilere Aracılık Etmek: Yönetimde insan ilişkilerinin aracı iletişimdir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerini sağlayan anlamlar iletişimle iletilir.

- Etkileşime Aracılık Etmek: İletişim, etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür.

- Kararları Taşımak: Yönetimsel kararlar, örgütsel etkinliğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözümü için verilecek kararların zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar.

- Buyrukları Taşımak: Örgütsel amaçların, görevlerin, işlerin açıklanmasına ilişkin buyruklar iletişim yoluyla işgörelere ulaştırılır.

- Dönütleri Toplamak: “Dönüt, vericinin gönderdiği iletinin anlamının alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve gereğinin yapılıp yapılmadığını vericiye bildiren bilgidir.⁴⁸¹” Bir örgütün nelerin yapıldığını bilip değerlendirilmesi gerekir. Dönütlerin kaynağı, işgörenler, denetmenler, alt sistem yöneticileri, müşteriler ve benzeri kişilerdir. Bu yüzden dönüt bildirimine aşağıdan yukarıya bir iletişimi gerektirir. Dönüt aynı anda en üst yöneticiden aşağıya doğru iletişimin karşılığıdır.

- Öğrenen Örgüte Bilgi Taşımak: İletişim, örgütün bilişim sistemine bilgiyi, kararları, buyrukları ve dönütleri taşıyarak, bunların bilişim sisteminde işlenmesini sağlar.

İşletmedeki kişiler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkilerin büyük ölçüde kişiler arası iletişimin sürekliliğine ve iletişim sisteminin etkin olarak işleyip işlememesine bağlı bulunduğu söylenebilir. Örgüt içindeki kişiler arasındaki iletişimin olumlu olması durumunda örgüt çalışanları da örgütten memnun olacaklar, bu da örgütteki sosyal ilişkilere katkı sağlayacaktır.

⁴⁷⁹ Güney, a.g.e., s.197.

⁴⁸⁰ Başaran, **Yönetim**, s.264-265.

⁴⁸¹ a.e., s.280.

“Örgütsel yaşamda ast ile üst (yönetici) arasındaki statü farklarından doğan bir mesafe (uzaklık) vardır. Bu mesafe iletişimi olumsuz yönde etkiler.⁴⁸²” Ast ile üst arasında olumlu bir havanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde toplantıların rolü yadsınamaz. Çünkü “üst ile ast arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmiş olması, biçimsel ilişkideki mesafeyi azaltır; samimi ve arkadaşça bir ortam yaratır.⁴⁸³”

Toplantılar; ast ile üst arasında dikey boyutta, aynı düzeydeki kişiler arasında yatay boyutta ve yönetici ile örgüt dışındaki kişiler arasında örgüt dışı boyutta ve çift yönlü işleyen etkili bir iletişim aracıdır.

İletişim “sadece kişiler arası ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm davranışlar, duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletilirken kullanılan haberleşme araçlarıdır.⁴⁸⁴”

Toplantılar, bu çok yönlü iletişim özelliklerini etkin bir yönetimle, doğru olarak değerlendirdiğinde, örgütte sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve kişilerin örgüt yapısının bir üyesi olmaları yönünde kullanılacak en etkili araçlardan biri olabilir. “Onun için her hafta başı ast yöneticilerle ve her aybaşı personelle toplantılar yaparak, onlarla yüzyüze gelmekte fayda vardır.⁴⁸⁵”

2.2.3.3 Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Motivasyon

Motivasyon bir anlamda insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir süreçtir. Bunlar para kazanmak olduğu gibi, bir sosyal yapının üyesi olmak, kişilerin arzularını ve isteklerini kazanmak yanında kendilerine karşı sergilenen davranış ve tutumların biçimleri gibi ihtiyaçlar olabilir. Bütün bunlar bir örgütte çalışanların işlerini yaparken ne derece heves ve heyecanla yapacakları konusunda belirleyici olabilmektedir. Çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve motivasyonlarını yüksek tutabilmek için yöneticiler, örgütte toplantılarda; karşılıklı saygı ve güvene dayanan bir ilişki oluşturulması, eleştirel davranışlardan kaçınmaya özen gösterilmesi, demokratik katılımcı bir yönetim sergilenmesi gibi koşulların varlığı halinde toplantıları örgütte sosyal ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla etkili bir motivasyon aracı olarak kullanabilirler.

⁴⁸² Peker, Aytürk, a.g.e., s.95.

⁴⁸³ a.e., s.95.

⁴⁸⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.368.

⁴⁸⁵ Aytürk, **Yönetim Sanatı**, s.228.

2.2.3.4 Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Sosyal Faaliyetler

Yönetici, “sosyal işlere ve sosyal etkinliklere önem vermelidir. Böylece, örgütte personel arasında sosyal kaynaşmayı ve dayanışmayı temin etmelidir. Zira, bir örgütte çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin ve sosyal etkinliklerin iyi olması, o örgütte arkadaşlık ve dostluk ilişkilerini geliştirir ve o örgütü aileleştirir.^{486,}”

Örgütte sosyal ilişkilere ve sosyal faaliyetlere önem vermek ve bu amaçla konferanslar, seminerler, geziler, partiler vb. sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler düzenlemek çalışanları motive eden, dayanışmayı arttıran, çalışanları huzurlu ve başarılı kılan önemli etkenlerdir. Bu nedenle örgüt üyelerini “birbirlerine yaklaştırmak, birlik beraberlik havası yaratmak, yeni sosyal ve kültürel değerler edinmelerine çalışmak amacıyla aylık veya haftalık ya da 3 ayda bir tüm yöneticilerin ve hatta mümkünse çalışanların bir araya gelecekleri toplantılar, paneller, konferanslar düzenlemek, çay partileri, piknikler organize etmek^{487,}” sosyal ilişkileri geliştirmek ve örgüt içi dayanışmayı pekiştirmek açısından çok yararlı olabilir.

2.2.3.5 Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesinde Dayanışma

Örgütlerde yöneticiler demokratik, karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir ilişkiler zinciri kurarak, örgütteki sosyal yaşamı, kişiler arası ilişkileri daha yapıcı bir hale getirebilir ve örgüt içi dayanışmayı arttırabilirler.

“Çok ciddi bir yöneticiyi, özellikle iş hayatında “eğlencelerin” doğal olduğuna inandırmak mümkün değildir.^{488,}” İşletme içinde veya işletme dışında “belirli zaman ve günlerde, işgörenlerinde katılabileceği eğlence ve dinlenme toplantılarının düzenlenmesi, örgüt içi dayanışma ve kaynaşmayı sağlayan tedbirlerden biridir.^{489,}”

Toplantıların verimli olması için öncelikle bir gündemi, amacı, katılımcıları amaca yönlendirecek kuralları ve teknikleri bulunmalıdır. Bütün bunlar “bireysel enerjiyi yönlendirir ama, bu enerjinin miktarını belirleyen, bireyler arası ilişkiler ve başkanın bunu yönetmedeki hüneridir.^{490,}”

⁴⁸⁶ Peker, Aytürk, a.g.e., s.72.

⁴⁸⁷ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.289.

⁴⁸⁸ Dunsing, a.g.e., s.54.

⁴⁸⁹ Eroğlu, a.g.e., s.349.

⁴⁹⁰ Dunsing, a.g.e., s.55.

Ayrıca toplantıya katılan her üye belli bir ilgi görmek ister ve bunu bekler (...) İlgi, ekip üyelerini birbirine bağlar. Amaçları birleştirir, enerji kanallarını açar, bilinçaltındaki düşünce ve duyguların açığa çıkmasına yardımcı olur, bireyler arasındaki ilişkilerin düzenli olmasını sağlar. (...) Eğer başkan, toplantı masasının etrafında ilgili davranmanın gerekli olduğuna ilişkin bir inanç yaratabilir ve toplantıya katılan kişiler de ilgili davranışı desteklerse, olumlu duygulara yer veren destekleyici bir hava yaratmış olur.⁴⁹¹

2.2.4. Toplantı Yönetiminin Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Sürdürülmesine Katkıları

2.2.4.1 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

“Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. – Bu tanımda dikkati çeken nokta gelenek, alışkanlık ve benzeri unsurların kültürün kapsamına girebilmesi için, bir toplumun söz konusu olması gereğidir— Kültür, bir toplumda, grup yada organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade edilebilir. Bireyin doğal yetenek ve özellikleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile doğal ve toplumsal çevre kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir. Bu nedendir ki kültür doğal, toplumsal, dini, yasal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının eseri sayılabilir⁴⁹².”

Kültür; bir topluma ait olan insanların din, yasal, ekonomik, doğal vb. çevresel koşullardan etkilenmesi sonucu ortaya çıkan, sürekli geliştirilerek nesilden nesile aktarılan bir anlamda öğrenilen ve öğretilen ortak inanç ve değerler bütünüdür. Kültür paylaşılan değerlerdir ve toplumun olduğu her yerde bir kültürün de varlığından söz edilebilir. Toplumların kültürü olduğu gibi aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürleri vardır.

“Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metodlarının dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir...

⁴⁹¹ a.e., s.59.

⁴⁹² Berberoğlu, Güneş N., “*Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı*”, Anadolu Üniversitesi İkt. ve İdari Bil. Fakültesi Dergisi, C:VIII, s.1-2, 1990, s.153-154.

İşte örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkar.⁴⁹³

“Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, birarada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içerisinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir⁴⁹⁴.”

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak şöyle özetlenebilir:⁴⁹⁵

“Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”	J.C.Spender (1983)
“Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler (core values)”	C.O’Reilly (1983)
“İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar”	T.Deal A.A: Kennedy (1982)
“Kollektif olarak programlanmış düşünceler”	G.Hofstede (1980)
“Kollektif anlamlandırmalar (understandings)”	J.Van Maanen
“İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler”	J.M. Kouzes (1983)
“Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”	W.G.Ouchi (1981)
“Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamlar içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü”	T.Peters-R.H. Waterman
“Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”	E.H. Schein (1985)

“Örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan yeni üyelerce de kabul edilen, dışı karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır⁴⁹⁶.”

⁴⁹³ Ataman, a.g.e., s.511.

⁴⁹⁴ Eren, Örgütsel Davranış, s.135.

⁴⁹⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.36.

⁴⁹⁶ Berberoğlu, Güneş- Besler, Senem- Tonus, Zümrüt, “*Örgüt Kültürü*”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dergisi 1998, Cilt: 14, Sayı: 1-2, s.31.

“Organizasyon kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler sistemi yaratmaktadır⁴⁹⁷.”

Örgüt kültürü, örgütlerde bir grup insanın bir takım ortak amaç ve değerler etrafında birleşmeleri sonucu ortaya çıkabilmektedir. Örgüte yeni giren kişiler de örgüte girdikleri zaman sahip oldukları kendi değer, inanç, gelenek ve göreneklerini de beraberlerinde getirirler.

Örgüt kültürü, farklı değerler, normlar inançların bir arada bulunduğu ortamda tüm çalışanların, örgütsel amaçlara yönelik olarak oluşmuş bulunan ortak inanç ve değerler etrafında bir bütün haline getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü:⁴⁹⁸

- Genetik koddur, şirketin DNA’sıdır.
- Tüm sonuçları üreten, her şeye bir anlam veren temel yapıdır.
- Beklentileri oluşturan, davranışları ve elde edilen sonuçları etkileyen kurallardır.
- Şirketlere rekabet avantajı sağlayan ya da zayıf bir noktası olabilen bir sistemdir.
- Bir işletmede çalışan insanlarla ilgili olan her şeydir.

Her örgütün onu diğer örgütlerden ayıran bir kimliği yani kültürü vardır. Örgüt kültürü önemlidir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan bütün unsurları bir arada tutar. Örgüt kültürü, işgörelere örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olur ve neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair ortak değer yargılarını ve inançları düzenler. Böylece örgütte ortak bir kimlik duygusu yaratılır. Ortak değerler üzerine oluşmuş bir yapı çalışanların örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlayarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu da organizasyonun rekabet gücünü arttırarak ayakta kalmasını sağlayabilir.

“Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların ortak hissetme, duyma ve yaşama gibi grup dinamiğini arttırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinde

⁴⁹⁷ “Ortak Bir Kültür Oluşturarak Şirketinizi Başarıya Taşıyın”, www.5Mworld.com / 02.02.2002.

⁴⁹⁸ Dalıan, Figen- Kurulgan, Mesut- Bebitoğlu, Meriç E., “*Farklı Sektörlerde Örgüt Kültürünün Oluşumu ve İki İşletmede Karşılaştırmalı Uygulama*”, Marmara Üniversitesi Kurucu Rektörü Prof.Dr.Orhan Oğuz’a Armağan, İstanbul, 1999, s.151.

bütünlüğü sağlayarak başarıyı gerektirecek bir etkiye sahiptir. Örgütsel değişime direncin kırılması ve değişim çabalarının başarılması için anahtar rolünde olan örgüt kültürü, bireyler arasında yarattığı imgelem ile sonuç güdümlü iyileştirme faaliyetleri ve değişim için zamanı kısaltma, kaydedilen kısmi ilerlemelerle çalışanların örgütsel değişime daha çok sahip çıkmasının yolunu açmaktadır.⁴⁹⁹”

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmaması gerekir. Oysa bir örgütte bireyler tek tek ele alındığında her bireyin kendisine özgü bazı değer, norm ve inançlara sahip olduğu görülür. Örgütte ortak değerler etrafında birleşmesine ve buna bağlı olarak da ortaya çıkacak olan güçlü bir örgüt kültürünün sürdürülmesinde toplantıların rolü büyüktür.

2.2.4.2 Örgüt Kültürünün Unsurları

“Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir. Ancak örgüt kültürünün oluşumuna etki edenler, (1) örgüt dışı çevre (2) her örgütün sahip olduğu iç çevresel koşullar ve (3) örgüt tarihi olmak üzere üç boyutta toplanabilir. Örgüt kültürünün oluşum sürecinde dış çevrenin etkileriyle birlikte örgüt içi etkenler olarak örgüt kurucularının ve örgüt yönetiminin de önemli etkileri vardır⁵⁰⁰.”

“Organizasyonun geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanış, sembol ve alışkanlıklarla kendini gösterir. Köklü ve uzun bir geçmişi olan organizasyonlarda, bir takım değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür⁵⁰¹.”

“Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkilemeleriyle açıklanabilir. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturacağı örgüt üzerinde de etkili olacaktır⁵⁰².”

⁴⁹⁹ Aydoğan, Enver- Şimşek, Şerif, “*Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü*”, Standard, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003, s.43-44.

⁵⁰⁰ Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Ü. Yayınları No:732, Anadolu Ü. Basımevi, Eskişehir, Mart 1994, s.56.

⁵⁰¹ Berberoğlu, a.g.m, s.157.

⁵⁰² Ataman, a.g.e, s.520.

Her örgütün kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevler şöyle sıralanabilir:⁵⁰³

- Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

2.2.4.2.1 Değerler

Her toplum nasıl kendine özgü birtakım değerlere sahipse o toplumda varolan örgütlerinde kendilerine özgü bir değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğrularını ortaya koyan değerlerdir... Değerler, normatif yani kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.⁵⁰⁴

“Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca, iyi, kötü ayırımına temel teşkil ederek arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulan soyut davranış biçimleridir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler,

⁵⁰³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.49, Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, 5.Baskı, Bursa, Ocak, 2001, s.36-37.

⁵⁰⁴ Ataman, a.g.e., s.522.

kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir⁵⁰⁵.” Değerler “örgütü oluşturan temel davranış kalıplarıdır. Bütün üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır⁵⁰⁶.”

“İşgörenin davranışlarının örgüte yaraşır yaraşmadığını yada bir örgütte çalışan işgörene hangi davranışların yaraşır yaraşmadığını örgütün değerleri gösterir. Değerler, normlardan daha geniş, daha soyut kavramlardır⁵⁰⁷.” Örgüt ve yönetim açısından değerler, “bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlar” olarak tanımlanmıştır.

“Kültür ögesi olan değerler daha dikkatli incelenince bilgi ve inançlarla ilgili iki yönünün olduğu görülür... Teknik değerlerde bilgi payı çoktur; ancak, her teknik değer az da olsa inanç yönü vardır. Ahlak değerlerinde ise inanç payı yüksek bilgi payı daha azdır⁵⁰⁸.”

“Değerler, ideallerin istenilmesi hakkındaki temel varsayımlardır. Değerler, kişisel deneyimlerden ve önemli başkalarıyla özdeşlemeden doğarlar. Değerler bir örgütte, görülürler... Liderler ve gelenekler, bir örgütte değerlerin kaynağıdır. Değerler kişisel olarak içselleştirilir, içsel ödüllendirici ve paylaşılmış varsayımlardır⁵⁰⁹.”

2.2.4.2.2 Varsayımlar

“Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir⁵¹⁰.”

⁵⁰⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e, s.43-44.

⁵⁰⁶ Özkalp, Enver Özkalp, “*Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma*”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1999, Cilt:15, Sayı: 1-2, s.438 .

⁵⁰⁷ Başaran, **Örgütsel Davranış**, s.112.

⁵⁰⁸ Erdoğan, a.g.e, s.174.

⁵⁰⁹ Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme**, 1.Basım, PegemA Yayıncılık, Ankara, Şubat 2000, s.103.

⁵¹⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.45-46.

2.2.4.2.3 Normlar

Normlar “çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır⁵¹¹.” “Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler⁵¹².”

“Normlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı yada onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır⁵¹³.”

“Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar işgörenin örgüt içinde nasıl davranacağını, başkaları ile nasıl etkileşeceğini gösterir⁵¹⁴.”

Örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde “toplantılara zamanında başlamak sembolik bir değer taşır⁵¹⁵.” Toplantıya geç gelmek bir statü sembolü olarak görülmemelidir. Toplantıya katılanların zamanında toplantıda hazır bulunmaları o işletmede işlerin nasıl yürüdüğünü göstermektedir. Toplantıya zamanında başlamak kadar toplantı süresinin etkin bir şekilde kullanılarak toplantının zamanında bitirilmesi de işletmede çalışanların zamanlarına verilen değer bir göstergesi olarak belirtilebilir. Tüm bunlar yazılı değildir ancak çalışanlar arasında yaygınlaşarak örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde yarar sağlayacak kurallar olabilmektedir.

2.2.4.2.4 İnançlar

İnançlar “geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadır. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler⁵¹⁶.” “Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece

⁵¹¹ Özkalp, “*Örgütlerde Kültürel Sorunlar*”, s.438.

⁵¹² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.47.

⁵¹³ a.e., s.46.

⁵¹⁴ Başaran, Örgütsel Davranış, s.113.

⁵¹⁵ Daft, Richard L., **Management**, The Dryden Press, USA, 1991, p.464.

⁵¹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.47.

kuvvetli ve yaygındır... İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Bunlar kültürün devamlılığını sağlayan temel öğelerdir⁵¹⁷.”

2.2.4.2.5 Semboller

“Semboller, organizasyonlar için anlam ifade eden «şeylerdir» ve örgüt kültürünün önemli göstergeleridir. Sözcükle, şekiller, giysiler, dil ve organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran herşey birer semboldür⁵¹⁸.”

“Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi vb. olabilmektedir⁵¹⁹.” “Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar⁵²⁰.”

“Semboller, grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler olabilir. Örneğin şirket logosu veya şirkette kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdir⁵²¹.”

Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır. Semboller;⁵²²

- 1- Sözel ve davranışsal semboller ve
- 2- Fiziksel semboller olarak incelenebilirler.

⁵¹⁷ Erdoğan, a.g.e., s.132.

⁵¹⁸ Berberoğlu, a.g.m., s.47.

⁵¹⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.47.

⁵²⁰ Eren, a.g.e., s.136.

⁵²¹ Arslan, Mahmut, “Örgüt Kültürü”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Temmuz 2001, s.181.

⁵²² Şişman, a.g.e., s.68-69.

2.2.4.2.5.1 Sözel ve Davranışsal Semboller

- Dil

Dil, bir iletişim aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır... Örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, tesbihler, sloganlar ve selamlaşmalar özel semboller arasında yer almaktadır (...) Örgütler, üyelerinin kullandıkları dilin özellikleri yönünden ayrıntılı olarak çözümlenebilmektedirler⁵²³. Toplantılarda kullanılan dil, takım ya da grup üyelerinin birbirlerine karşı hitap şekilleri o örgütte nasıl bir kültürün hakim olduğu konusunda önemli ipuçları verebilmektedir.

- Kahramanlar ve Hikayeler

“Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir⁵²⁴.” “Kahramanlar, büyük motivasyon gücüne sahiptir. Diğer çalışanlar için örnek teşkil ederler, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler⁵²⁵.”

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip ölmüş ya da yaşayan hayali kişiler olabilirler... Örgütsel kahramanların, örgüt üyeleri için rol modelleri oluşturma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü dış çevreye temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli bazı işlevleri yerine getirebileceği söylenebilir⁵²⁶.

“Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir. Bu kahramanların örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değer model oluşturduklarına ilişkin hikayeler de örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç⁵²⁷” tır.

“Hikayeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Bu hikayeler anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Hikayeler, ağızdan ağza dolaşırken

⁵²³ a.e., s.69.

⁵²⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.48.

⁵²⁵ Arslan, a.g.e., s.181.

⁵²⁶ Şişman, a.g.e., s.72.

⁵²⁷ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.137.

gerçekçilikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir⁵²⁸.”

“Örgütün geçmişiyle ilgili olarak örgütsel kahramanların çevresinde oluşan ve anlatılan çeşitli örgütsel efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır⁵²⁹.”

Örgütün tarihiyle ilgili hikaye ve kahramanların örgüt içindeki bireylere tek tek anlatılması veya tanıtılması hem çok zaman alır hem de etkisi çok fazla hissedilmez. Örgütün felsefesi ve kültürünü yansıtan bu tür hikayelerin grupların ya da takımların hazır bulunduğu bir toplantıda anlatılması özellikle örgüte ya da takıma yeni katılan bireyler üzerinde daha olumlu etkiler uyandırabilir. Bu hikayeler o örgütün kurucusu veya kahramanı çevresinde oluştuğundan örgütün temel değerlerini, normlarını ve inançlarını taşımaktadır. Toplantılarda hikayelerin paylaşımları arttıkça örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi çabaları da kendiliğinden gerçekleşebilmektedir.

- Törenler ve Toplantılar

“Örgüt üyeleri tarafından alışılmış ve rutin olarak sürdürülen törenler örgüt kültürünün taşıyıcılarındandır. Jübileler, tepe yönetimi tarafından gerçekleştirilen toplantılar, bütçe görüşmeleri gibi olaylar bunlara güzel bir örnek oluşturmaktadır⁵³⁰.”

“Törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama;... çay, kahve, yemek toplantıları vb. sayılabilir... Bu toplantılarda yeme, içme, konuşma ve eğlenme etkinlikleri, toplulukça paylaşılan değerleri ifade etmektedir... Bu etkinliklerin temel amacının, örgütün sürekliliğini sağlamaya dönük olarak örgüt üyelerini ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamak, yani bütünleşmeyi sağlamak olduğu söylenebilir⁵³¹.” “Organizasyon üyelerinin birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini yoğunlaştıran toplantı, tören benzeri faaliyetler, aynı zamanda bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlar⁵³².”

⁵²⁸ Arslan, a.g.e., s.180.

⁵²⁹ Şişman, a.g.e., s.71.

⁵³⁰ Ataman, a.g.e., s.524.

⁵³¹ Şişman, a.g.e., s.74.

⁵³² Berberoğlu, a.g.m., s.158-160.

2.2.4.2.5.2 Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, örgüt üyeleri için bir takım özel anlamlar taşıyan, çağrıştıran, üyelere çeşitli mesajlar sunan kültürel öğeler olarak tanımlanabilir. Fiziksel semboller arasında örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan mobilyalar, araçlar, gereçler, örgütün kullandığı teknoloji ... örgüt üyelerinin giyim özellikleri, örgütle ilgili flama, amblem, afiş, poster, rozet vb. sayılabilir⁵³³.

Örgüt içinde grupların ya da takımların toplanabilecekleri ayrı bir toplantı mekanının bulunması örgütte bir kültürün varlığının ve o kültürde toplantılara verilen önemin yani bir toplantı kültürü olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir. Toplantı odasının bulunması, odanın konumu, içinin dekorasyonunda kullanılan mobilyalar, renkler vb. gibi fiziksel semboller örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi çalışmalarında çok önemli bir role sahiptir. Toplantılar için ayrılan mekanın ferah ve aydınlık olması, şirkete özgü renklerle boyanması, odanın yerleşim planının toplantının amacına uygun olarak belirlenmesi ve masalardaki oturma düzenleri vb. unsurlara verilen önem örgüt kültürünü yansıtması açısından önemlidir.

Toplantılar örgüt kültüründe önem taşıyan olaylardır. Örgütte oluşturulan ilk izlenim ve etki çok önemlidir⁵³⁴. İyi düzenlenmiş toplantı odaları örgüte ya da takıma yeni katılan bireylere ilk izlenimde örgüt kültürü hakkında olumlu duygular ve düşünceler yaratabilir ve bütünleşmeyi sağlayabilir.

Toplantı odasında örgüte ait bayrak ya da flamaların bulunması, duvarlara örgüt kurucusunun ya da kahramanlarının portrelerinin asılması, toplantı masasında örgüt amblemleri bardaklar, tabaklar vb. gibi aksesuarların bulunması grup ya da takım üyeleri üzerinde bir bütünün parçası oldukları hissini uyandırabilir.

Toplantılar hem iletişim, hem de eğitim aracı olma özelliğine sahiptir. Toplantıların bu özellikleri sembollerin sosyalleşme sürecinde iletişim ve öğrenme aracı olma özellikleriyle birleştiğinde toplantılar örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde çok önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Ayrıca “örgüt kültürünün içerdiği unsurlar içinde işlerin nasıl paylaşıldığı, planlandığı, ödül ve denetim sistemlerinin neler olduğu, bireysel karar alma ile emirlere

⁵³³ Şişman, a.g.e., s.76.

⁵³⁴ Thomsett, Michael C. **Şirket Kültürü**, Çev: Gülsen Şensoy, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic.San.Ltd.Şti, İst, Kasım 1997, s.29.

koşulsuz uymanın hangi oranlarda birleştiği gibi örnekler sıralanabilir. İletişim şekli, personelin dış görünüşü, mekan seçimi, istihdam edilen kişilerin toplumsal konumu, şirket logosu, selamlaşma biçimi gibi unsurlar da kültürün birer yansımasıdır⁵³⁵.”

2.2.4.3 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

“Örgüt yönetiminin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen insanları, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir⁵³⁶.” Organizasyonunun iç ve dış elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler <<kültür>> olarak nitelendirildiğine göre, bireylerin örgüt kültürü ile uyum göstermesi beklenir⁵³⁷.”

Sosyalleşme bir anlamda uyumdur. Çünkü bireyin ait olduğu ya da olacağı grubun tutum ve davranışlarını öğrenip kabullenmesidir.⁵³⁸ Sosyalleşme bir toplumun, bir grubun, değerlerinin, inançlarının, normlarının, toplum ya da gruba yeni katılan bireylere aktarılması sürecidir. Örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel öğrenme olarak nitelendirilen süreç de örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarını, normlarını, değer sistemlerini, davranış örüntülerini, kısaca örgüt kültürünü öğrenme süreci olmaktadır.⁵³⁹

“Organizasyonların yeni bir üyesi durumundaki her bireyin uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacıyla bir sosyalleştirme ya da sosyalizasyon sürecinden geçmesi gerekmektedir. Birey, normları öğrenmeli, kendinin ve diğer çalışanların rolleri ile ilgili ayrıntıları özümlemeli, organizasyonlarda geçerli değerler, gelenek, tutum ve ideolojiye ilişkin olarak bilgilendirilmeli ve sistemin özünde nasıl işlediğini öğrenmelidir⁵⁴⁰.”

“Örgüt üyelerine çeşitli eğitim programları düzenlenerek örgütsel değer, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırabilir⁵⁴¹” ve sosyalleşme sürecini hızlandırabilir. Bu süreçte bilgi vermek ve bütünleşmeyi sağlayabilmek ve örgüte yeni katılan bireyleri örgütsel değer ve inançlar

⁵³⁵ Dalyan ve diğerleri, a.g.m., s.151.

⁵³⁶ Şişman, a.g.e., s.51.

⁵³⁷ Berberoğlu, a.g.m., s.159.

⁵³⁸ Balcı, a.g.e., s.5.

⁵³⁹ Şişman, a.g.e., s.55-56.

⁵⁴⁰ Berberoğlu, a.g.m., s.160.

⁵⁴¹ Ataman, a.g.e., s.550.

hakkında bilgilendirmek amacıyla çeşitli toplantılar düzenlenebilir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde toplantılarda kullanılan dil örgüte yeni katılan bireylere örgütün kültürü hakkında ilk bilgiyi verebilmektedir. Toplantılarda uygulanan yöntemler, sergilenen davranışlar değerler ve normların anlaşılmasını ve öğrenilmesini kolaylaştırabildiği gibi toplantılar aynı zamanda örgütün tarihiyle ilgili kültürel bilgilerin aktarılmasına da zemin oluşturabilmektedir.

Örgüte yeni katılan bireylere toplantılarda bazı örgütsel hikayelerden ve kahramanlardan söz edilebilmekte ve bu toplantılar bir törenle sona erdirilebilmektedir. Söz konusu toplantılarda bazı örgütsel değerler de vurgulanarak örgüte yeni katılan bireylerin sosyalleşme süreci hızlandırılabilir.⁵⁴²

Örgüt üyelerinin birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini yoğunlaştıran toplantı, tören benzeri faaliyetler, aynı zamanda bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesini de sağlayabilmekte, örgüt kültürü de semboller, kahramanlar, sloganlar, hikayeler vb. unsurlarla nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılabilir.

2.2.4.4 Örgüt Kültürü ve Değişim

“Örgüt kültürü değişmez değildir; iç ve dış şartlar örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir⁵⁴³.” “Sürekli değişen teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel yapılar, örgütleri, yöneticilerini ve bireyleri değişime zorlamaktadır. Öyle ki, çağdaş uyumun koşulu “değişim” olmaktadır⁵⁴⁴.”

İşletmelerin içinde bulunduğu ekonomik ortamda oluşabilecek çalkantılar hayatta kalabilmek için işletmeleri değişiklik yapmaya ya da yeni koşullara uyum sağlayabilmeye zorlayabilmektedir. İşletmelerde çalışanlar yapılacak değişiklikler konusunda kendilerine danışılmadığını hissettiklerinde değişikliklere karşı bir tavır içine girebilmektedir. Süreçten etkilenebilecek çalışanların, değişimin nedenlerini öğrenmelerini sağlamak için sık sık biraraya getirilerek toplantılar aracılığıyla bilgilendirilmeleri ve kültürel değişim sürecine dahil edilmeleri değişim gereksinmelerini ve uygulama yöntemlerini daha kolay benimsemelerini sağlayabilmektedir.

⁵⁴² Şişman, a.g.e., s.77.

⁵⁴³ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.169.

⁵⁴⁴ Peker, Aytürk, a.g.e., s.215.

İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkacak tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır⁵⁴⁵.

2.2.4.4.1 Haberleşme

“Değişime karşı direnci azaltacak en etkili yöntemlerden birisi bilgi vermektir⁵⁴⁶.” “Örgüt üyelerine çeşitli eğitim programları düzenlenerek örgütün değer, norm ve inançları hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırır⁵⁴⁷.”

İşletmenin dış çevresinde yaşanan hızlı değişim de çalışanlar arasındaki bilgi alış verişini ön plana çıkarmıştır. Toplantılar farklı bölümlerden gelen bu bilgilerin bir araya getirilmesi, dışsal değişikliklerden bütün bölümlerin haberli olmasını, değişimden etkilenenlerin tablonun tümünü görmesini sağlayarak değişim sürecinin sarsıntısız atlatılabilmesini sağlayan araçlardan biri olabilmektedir.

2.2.4.4.2 Eğitim

“Bir kültürde değişim olmadığı zaman kültürün devamlılığı söz konusu olmaz. Eğitim, eski kültür öğelerini yeni nesillere aktarırken, bu üyeleri toplum fertlerini yaşadığı zamanın şartlarına uydurur. Bu bakımdan eğitim, kültürün devamlılığını ve nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür öğesidir⁵⁴⁸.”

“Kültürel bir değişime başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir... İşletme dışında veya içinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece personel önceden değişikliğe hazırlanmış olur⁵⁴⁹.”

Teknolojide ve yönetim anlayışlarında meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerdeki kültürü de etkilemekte ve değişmeye zorlamaktadır. Değişen kültüre uyum sağlayabilmeleri ve bu yeni kültür anlayışını benimseyebilmeleri için işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesine duyulan ihtiyaç da giderek artmaktadır. İşgörenlerin kültürel değişime ayak uydurabilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde örgütlerin amaçlanan kültürel değişikliklerinin oluşturulması ve sürdürülmesi çabaları

⁵⁴⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., 1995, s.175.

⁵⁴⁶ a.e., s.177.

⁵⁴⁷ Ataman, a.g.e., s.550.

⁵⁴⁸ Erdoğan, a.g.e., s.147.

⁵⁴⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., 1995, s.177.

sonuçsuz kalabilir veya istenen sonuca ulaşamaz. Çünkü eğitim; eğitime katılanı değiştirmeye çalışır. Kültürel değişiklikler hakkında çalışanlara bilgi vermek, aydınlatmak, fikir danışmak veya katılımı sağlamak vb. gibi hangi amaçla düzenlenirse düzenlensin eğitim süreci grup halinde ele alındığında elde edilecek sonuç daha etkili olabilmektedir. Ancak eğitime tabi tutulan işgörenlerin yeni edindiği bilgi ve beceriler, bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, işgörenlerde kültürel bir değişiklik yaratamayabilir.

Eğitim toplantıları grup ya da takım üyeleri arasında dolayısıyla örgüt içinde ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeyi kolaylaştırabilmekte ve kültürel devamlılığı sağlayabilmektedir.

Örgüt üyelerine yönelik olarak düzenlenen eğitim toplantılarında öncelikle eğitim verilen ortamın örgütün kültürünü yansıtacak semboller taşıması örgütsel değişikliklerin daha kolay benimsenmesini sağlayabilir. Böylece örgüt kültürü ile öğretilmek istenen ve yapılması hedeflenen değişiklikler hakkında verilecek bilgiler, ortamın uygunluğuyla bütünleşecek bu da kişinin duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek örgüt kültürünün oluşturulması sürecini hızlandırabilecek, benimsenmesini dolayısıyla sürdürülebilirliğini de kolaylaştırabilecektir.

2.2.4.4.3 Katılım

Organizasyonların kültürleri içindeki en büyük değişiklik hiyerarşik organizasyon yapısının gittikçe azalması, açık, katılımcı ve yetkilerin gittikçe artırılması yönünde olmaktadır⁵⁵⁰.”

Çalışanları değişim faaliyetleri ile ilgili kararlara katmak da direnmelerini önleme yollarından biridir. Çünkü insanın kendi verdiği karara itiraz etmesi zordur. (...) Yönetim olarak, değişimi çalışanlara bildirir ve onlarla meseleyi ayrıntılarıyla tartışarak ikna yoluna gidilebilir.⁵⁵¹ Yapılması düşünülen kültürel değişim konularında bilgili ve deneyimli çalışanlara danışılabilir, yapıcı bir tartışma ortamında birlikte karar vererek gerçekleştirilebilir.

Bu sebeple “değişikliklerden etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına, bunlar mümkün olmazsa uygulamaya konma safhasına

⁵⁵⁰ Zaim, Selim, Marmara Ü. SBE Dergisi.

⁵⁵¹ Genç, a.g.e., s.148.

katarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışmaktır. Katkısı olduğunu bilmek değişikleri benimseme ve uygulamaya koymada personele destek verecektir.

Organizasyonlarda katılımcı bir kültür anlayışını oluşturabilmek ve sürdürürebilmek için değişimden etkilenecek çalışanların değişimin nedenlerini öğrenmeleri için toplantılar aracılığıyla bilgilendirilmeleri ve sürece dahil edilmeleri değişimi daha kolay benimsemelerini sağlayabilmektedir.

2.2.5. Toplantı Yönetiminin Örgütte Takım Çalışmasına Yönelik Katkıları

2.2.5.1 Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi

Takım; birbirlerini tamamlayıcı becerileri olan, ortak bir amaç ve performans hedefi etrafında toplanmış, birbirlerine karşılıklı olarak sorumlu olan ve kendilerinin sorumlu olduğu şey konusunda ortak yaklaşımları olan az sayıda insandan oluşan grup olarak tanımlanabilir⁵⁵².

Başarılı bir takım çalışması gerçekleştirmenin yolu etkili takımlarla çalışmaktır. Etkin takımların diğer takımlardan ayırıcı özellikleri⁵⁵³:

- Dengeli bir takım yapısı
- Yetenekli lider,
- Açıkça belirlenmiş bir yol,
- Karar verme metodu,
- Açık iletişim kanalları,
- Açıkça belirlenmiş görevler, sorumluluklar ve herbiri birbirine açık davranan takım üyeleri,
- Ayrıntılı ve nicelikli amaçlar,
- Saygı, söz ve bağlılık,
- Birlikte kazanma ve kaybetme,
- Dış çevrenin farkına varma,
- Farklı fikir ve eleştirilere açık olma,
- Takım üyelerini tanıma ve benimseme,

⁵⁵² Bateman , Thomas S. - Snell, Scott A, **Management**, Building, Competitive, Advantage, Irwin McGraw-Hill, USA, 1991, p.472.

⁵⁵³ Jonathan, Webster, "Teamwork: Understanding Multi-Professional Working", May 2002, Vol.14, issue 3 , p.14, " Team Skills and Concepts", Instructor Guide, 10/95, s.8.

- Takım çalışmasını değerlendirme olarak açıklanabilir.

“Takımların çoğununun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmişbeşe kadar çıkabilir (...)Çağdaş takımların etkili olması için üye sayısı itibariyle büyüklüğünün 5 ile 12 kişi arasında değişmesi ve ideal sayının 7 civarında olması lâzımdır⁵⁵⁴.”

Takım, amaçları başarmak için çalışacak bireylerden oluşan bir gruptur. Takım, ortak amaçları başarıyla tamamlamak ister.⁵⁵⁵ “Bir spor dalında yarışmak için her yıl yeni bir grup oluşturmak, takım oluşturmaya verilebilecek mükemmel bir örnektir. Ortak amaçları üyelerin tümü tarafından anlaşıldığında gruplar “takımlara” dönüşürler (...) ve “her geçen gün daha açığa çıkan gerçek şudur ki, gruplar en büyük başarılarını ancak, takım dediğimiz daha verimli birimlere dönüştüklerinde yaşamaktadır.⁵⁵⁶”

“Takım çalışması, çalışanların ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir araya getirilip, güçlerin birleştirilmesi ve elbirliği ile işi yapmalarının sağlanmasıdır⁵⁵⁷.” “Takım çalışması, çalışanların yeteneklerini geliştirerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almaları ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır⁵⁵⁸.” Başarılı takım çalışmaları için;⁵⁵⁹

- Öncelikle çalışma grubuna gerekli fiziksel şartların hazırlanması (oda, masa, sandalye, bilgisayar, internet vb.)
- Takım üyelerinin gerektiğinde düzenli olarak bir araya gelebilmesi,
- Bilimsel metot ve modern teknolojilerin bu toplantılarda kullanılması
- Önceden belirlenen kurallara uyulması gereklidir.

Takım çalışması yönetiminde amaç, takım eylemlerinin aşağıdaki özelliklerini dikkate alacak bir tarzda yönetmek olmalıdır:⁵⁶⁰

⁵⁵⁴ Eren, **Örgütsel Davranış**, s.459-467.

⁵⁵⁵ “ Team Skills and Concepts”, Instructor Guide, 10/95, s.4.

⁵⁵⁶ Maddux, Robert B. **Takım Kurma**, (Çev.)Can İkizler, Birinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Temmuz 1999, s.11-14.

⁵⁵⁷ Dereli, Baykasoğlu, a.g.e, s.270.

⁵⁵⁸ Ataman, a.g.e, s.351.

⁵⁵⁹ Dereli, Baykasoğlu, a.g.e, s.270.

⁵⁶⁰ Keçecioğlu, Tamer, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, 1.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2002, s.28-29.

- 1- Takım üyeleri verimli çalışmalar yaparlar, böylece takımın ortak amaçlarına ulaşılır.
- 2- Takım üyelerinde yüksek düzeyde doyum ve bağlılık gelişir, işlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan enerjiye sahiptirler.
- 3- Takım üyelerinin yetenek, beceri ve kaynaklarının tamamından yararlanılır.

Bu koşullar mevcut olduğunda ürün ve hizmet kalitesi artar.

Toplantılar, takım çalışmasının ölçülmesi için mükemmel bir barometre olarak hizmet eder. Aşağıdaki belirtilerden herhangi birinin saptanması, o takımın verimli çalışmadığını gösterir:⁵⁶¹

- Gündemsiz toplantı veya açık olmayan gündem,
- Toplantının genelde sıkıcı olması veya katılım şevkinin eksikliği,
- Uzun, zayıf yapılandırılmış toplantı,
- Kararlara ulaşmada başarısızlık,
- Tüm tartışmalarda bir veya iki insanın baskın olması,
- İnsanların susturulması.

2.2.5.2 Takım Çalışmasında Katılım

Takım üyelerinin her birinin işin içine katılması, danışılması, destek verilmesi sağlıklı bir takım çalışmasının en belirgin özellikleridir. Takım çalışmasında üyelerin her birinin birlikte çalışma fikri çok önemlidir. “Zayıf takım çalışması, kararlara takım üyelerinin katılımının azlığının bir sonucudur (...) Oysa kararlara ortak görüş birliğiyle ulaşıldığında tüm takım üyeleri bu kararlara katkıda bulduklarını hissederler⁵⁶².”

“İnsanlar genellikle bir işin başarısına katkıda bulunacaklarını hissettiklerinde işlerine bağlanırlar. Hedef koyma ve problem çözümü aşamalarına dahil olan bir elemanda sahiplik duygusu kendiliğinden gelişir. Takım elemanları sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuç olarak bireysel sorunlar takımın sorunu olur, takımın sorunları ise bireysel... Elemanlar

⁵⁶¹ a.e., s.34-35.

⁵⁶² a.e., s.36.

kendilerini de etkileyeceğinden dolayı, sorunların çözümü için ellerinden geleni yaparlar⁵⁶³.”

Fakat toplantılara katılanların sayısı ne kadar çok değişirse, etkili bir takım çalışması tesisi etmek de o kadar zor olur. Bunun için toplantı lideri, toplantılara düzenli olarak katılmanın önemini vurgulamalı ve ilk toplantıda etkili bir performans sergilemelidir. Böylece takım elemanları bir sonraki toplantıya daha istekli olarak katılacaktır.⁵⁶⁴

Takım üyelerinin her birinin bilgi alış verişine katkısı olabilmesi için takımlar, deneyimleriyle katkıda bulunmaya, becerilerini iş üzerinde kullanmaya yatkın, takımın amaçlarına yönelik yeterli bilgi ve donanıma sahip kişilerden oluşmalıdır.

Takım üyelerinin her birinin problem çözme veya karar verme sürecine katılmalarını sağlayabilmenin en yapıcı yollarından biri toplantılar olabilir. Çünkü toplantılar, fikir alış verişi yapmak, karar almak, kararların riskini paylaşmak, sorun çözmek gibi değişik amaçlar için düzenlenebilmektedir. Düzenlenen toplantılarda katılımcıların toplantıya bilgi ve tecrübeleriyle katkı sağlayabilecek kişilerden seçilmesi hem toplantıdan hem de takım çalışmasından beklenen maksimum faydanın elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

Ayrıca toplantılar kararların desteklenmesini teşvik eder. Alınan kararlarda takım üyelerinin katkıları olduğundan bütün takım üyeleri bu kararları gerçekleştirmek için canla başla çalışır böylece etkin bir takım çalışması gerçekleştirilebilir.

2.2.5.3 Takım Çalışmasında Hedef Belirleme

“Hiçbir insan, belli bir hedef olmadan etkin çalışamaz. Hedef koyma, başarının, ilerlemenin ve yükselmenin yöntemidir... Takım üyeleri de,... varacakları belli bir hedef olmadan etkili ve verimli olarak çalışma ve başarılı olma ihtiyacı duymazlar⁵⁶⁵.”

“Takım çalışması için kişileri birbirlerine yaklaştıran ortak değerlere dayanan ve heyecan verici bir amaca sahip olmak başarılı takım çalışması için temel şarttır⁵⁶⁶.”

⁵⁶³ Maddux, a.g.e., s.43.

⁵⁶⁴ White, Rupert Eales. **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, Tercüme: Ali Çimen, 1.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, Haziran 1998, s.119.

⁵⁶⁵ Peker, Aytürk, a.g.e., s.79.

⁵⁶⁶ Baltaş, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2.Basım, İstanbul, Şubat, 2002, s.39.

“Takımda yer alan herkesin ortak değerleri, amaçları ve misyonları olmalıdır. Bunlar olmadığında birbirleriyle çatışan beklentiler takımın etkinliğini azaltarak takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilir⁵⁶⁷.”

Hedef, ulaşılabilecek sonuçların bir ifadesidir. Hedefler, istenen sonuç elde edildiğinde ortaya çıkacak durumları, istenen sonuca ulaşılması için belirlenen zaman dilimini ve işletmenin istenen sonuç için ayırdığı kaynakları gösterir.⁵⁶⁸ Hedefler, onları yerine getirmekten sorumlu olan kişilerin aktif katılımı ile belirlenmelidir. “Takım çalışmasında hedeflerin ortak bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflere bağlı kalınması başarıyı arttıran kriterlerdendir⁵⁶⁹.”

“Hedef oluşturma, takım formatı/biçimi içerisinde yapıldığında takım çalışması önemli ölçüde genişleyecek, hedeflerin anlaşılma olasılığı yükselecek, şevk/gayret büyük ölçüde artacaktır⁵⁷⁰.” “Birbirlerini destekleyen takım üyeleri arasında hedefler paylaşılmıca herkes birlikte yararlı bir biçimde çalışmaya başlayacaktır⁵⁷¹.”

Takımlar ortak bir şekilde hedef belirleme sürecinde toplantılarda bir araya gelebilmektedir. Bu süreçte “takım üyeleri bireysel hedefleri hakkındaki düşüncelerinden öğüt almak için birbirlerine soru sorarlar, daha sonra bir takım olarak bireysel hedefleri müzakere etmek için toplanırlar. Her hedef, takımın tüm üyelerince paylaşılarak kaydedilir. Koşullar değiştiğinde tekrar gözden geçirme ve hedef düzeltme toplantıları gerçekleştirilebilmektedir.⁵⁷²

Bu toplantılar hedeflerin takım üyelerinin bireysel hedefleriyle çatışmayacak şekilde ortak katkılarıyla belirlenmesini ve doğru olarak algılanmasını, gerektiğinde düzeltici önlemler alınabilmesini sağlayarak başarılı takım çalışması gerçekleştirilebilmesi için etkili bir araç olabilirler.

2.2.5.4 Takım Çalışmasında Kişiler Arası İlişkiler

“Takım üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkilerin yönetilmesi takım çalışmasının önemli özelliklerinden birisidir(...) Kişiler arası ilişkiler insanların fikirler, görevler ve

⁵⁶⁷ Keçecioğlu, Tamer, **Takım Oluşturmak**, s.15.

⁵⁶⁸ Maddux, a.g.e., s.44.

⁵⁶⁹ Murat, a.g.e., s.177-2.

⁵⁷⁰ Keçecioğlu, **Takım Kimyası**, s.100.

⁵⁷¹ Johnson, a.g.e., s.26.

⁵⁷² Keçecioğlu, **Takım Kimyası**, s.102.

duygular açısından diğerlerine nasıl tepki verdiği⁵⁷³.” “Takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde zorlamadan ve zorlanmadan istediğini elde edebilmek önemlidir⁵⁷⁴.” Düşünceler ve eylem kişisel hislerle yakından ilişkilidir. Eğer bir kişi bir fikir ortaya koyarsa kendini iyi hisseder, fikri eleştirilirse kızgınlık veya savunmacılık gibi yollarla tepkisini belli eder⁵⁷⁵.

“Takım üyeleri arasındaki kişisel ilişkiler güven ve işbirliği çerçevesine oturtulmalıdır⁵⁷⁶.” Takım üyeleri karşılıklı olarak birbirlerine saygı duyduklarında, işbirliği halinde çalışmak için kararlı bir tutum içerisine girebilirler.

Takım üyeleri arasındaki ilişkiler, takım üyelerinin dinamizmini arttırabilir. Kurulan bu birliktelik ve işbirliğinin dinamikleri, takım üyelerinin kendilerine saygı duymayı, birbirlerine güven ihtiyacının karşılanmasını ve takıma anlamlı katkılarda bulunma ortamı sağlayabilir. Takım üyeleri işin başından sonuna kadar birlikte çalışabilir ve bu birliktelik takıma bir yakınlık ve başarı duygusu verebilir.⁵⁷⁷

İnsan ilişkilerinde başarılı olmak, mesleki yetersizliği örtmeye yarayan bir paravan ve savunma aracı değil; eşitlerle yatay, birlikte çalışanlarla dikey olarak takım çalışması yapmanın olmazsa olmaz şartıdır. Zekasını, mesleki bilgisini, becerilerini, insan ilişkilerindeki yetkinlikleriyle birleştiren bir takım üyesi, çok daha etkin sonuçlar elde edebilecektir.⁵⁷⁸

Yönetimde insan ilişkilerinin aracı iletişimdir. Toplantılar, takımda kişiler arası ilişkilerde etkin bir iletişim ortamı yaratılmasında bir araç rolünü üstlenebilmektedir.

Toplantılar yüzyüze görüşmeler yoluyla üyelerin birbirlerini daha yakından tanımalarına ve birbirleriyle kaynaşmalarına imkan vererek takım üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Örneğin beyin fırtınası tekniği takımdaki kişisel ilişkilerde bir güven ortamı yaratabilmektedir. Beyin fırtınasının eğlenceli yönü, takım üyelerinin birbirlerinin fikirlerine saygı duymalarını, eleştiriden kaçınmayı, hoşgörülü olmasını sağlayarak takımda kişiler arası ilişkileri geliştirebilmesidir. Toplantılar, uygun

⁵⁷³ a.e., s.119.

⁵⁷⁴ Baltaş, a.g.e., s.29.

⁵⁷⁵ Keçecioğlu, **Takım Kimyası**, s.119.

⁵⁷⁶ a.e., s.5.

⁵⁷⁷ Straub, Josaeph T. **Ekip Kurma ve Yönetme**, Türkçesi: Savaş Şanel, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Ocak, 2002, s.14.

⁵⁷⁸ Baltaş, a.g.e., s.33.

teknikler aracılığıyla takım üyeleri arasında saygı, güven ve anlayış ortamı yaratarak ve işbirliğini güçlendirerek kişiler arası ilişkileri güçlendirebilmekte böylece etkili bir takım çalışması gerçekleştirilebilmektedir.

2.2.5.5 Takım Çalışmasında Çatışma

“Çatışma birbirinden bağımsız iki kişi veya taraf arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılığından doğan bir rekabettir⁵⁷⁹.” “Çatışma sırasında, ferdin standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana geldiğinde, çeşitli davranış alternatifleri arasında uygun hareketin seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkar⁵⁸⁰.”

Bir takım içerisindeki ilgiler, fikirler ve perspektiflerin farklılığı kaçınılmaz çatışmalar yaratabilmektedir⁵⁸¹. “Takım üyeleri arasında süregiden ve zıtlığa varan anlaşmazlıklar da takımın başarıya ulaşmasını engelleyebilmekte⁵⁸²” takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Çatışmaları en aza indirmek ve etkili bir takım çalışması gerçekleştirebilmek için takım elemanları arasındaki duygu ve ilişkilerin dikkat ve hassasiyetle oluşturulması gerekmektedir.

Sorun çözme yöntemi takımın işleyişini ve kararları etkiler. Takım elemanlarının çoğu benzer sorun çözme yöntemini benimsediğinde çatışma ve tartışmalar daha az olur. Buna karşın değişik sorun çözme yöntemlerini benimseyenler ise yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin üretilmesine yol açarlar. Ancak düşünce ve çözüm ayrılıklarının bağdaştırılamaması takım ruhunu zedeleyebilir ve takım çalışmasına zarar verebilir.⁵⁸³

Ancak takım üyeleri nasıl işletileceğini bilirlerse uzlaşmazlık ve farklılık takımın avantajına dönüştürülebilir. Çatışmalar ilgi ve enerjiyi tahrik etmesi nedeniyle takım üyeleri arasındaki yaratıcılığı hızlandırabilir, farklılıkların ortaya konmasıyla daha iyi fikirler ve yaratıcı çözümler bulunabilir. Takım kararları farklı bakış açılarının paylaşımıyla alındığında daha etkili kararlar ortaya çıkabilecektir.⁵⁸⁴

Çatışma “bilginin paylaşımı ve olayları farklı bir bakış açısıyla görebilme imkanı veren yapıcı bir süreç haline dönüştürülebilir (...) Herkes gerekli konularda

⁵⁷⁹ Baltaş, a.g.e., s.88.

⁵⁸⁰ Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 5.Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000, s.306.

⁵⁸¹ Keçecioğlu, **Takım Oluşturmak**, s.10.

⁵⁸² Baltaş, a.g.e., s.86.

⁵⁸³ Dengiz, a.g.e., s.76.

⁵⁸⁴ Keçecioğlu, s.122.

yeterince bilgiye sahip olduğu takdirde, takım oyuncularını daha iyi anlamakta ve daha üretken olmaktadır. Bu sebeple takım üyelerinin, toplantılarda veriler üzerine odaklanması pek çok anlaşmazlıklarını azaltabilir⁵⁸⁵.”

Ayrıca takım elemanları arasındaki olası anlaşmazlıkların önünü kesebilmek takım elemanlarının endişelerini yapıcı ve açık bir şekilde dile getirebilecekleri düzenli şikayet seansları düzenlenebilir. Toplantının adının “şikayet seansları” olması sorunları olan elemanlara yardımcı olmak açısındandır. Bu şekilde takım elemanları kendilerini toplantıya hazırlayabilirler ve onları rahatsız eden her kimse onunla veya konuyla ilgili bilgi toplamak için zamanları olabilir.⁵⁸⁶

Bu toplantılar takım elemanlarını rahatlatmanın en iyi zamanı ve yeridir.... Toplantılar aynı zamanda takım üyelerinin güçlerini birleştirmeleri ve soruna karşı tavır ortaya koymaları için gerekli ortamı sağlayabilir.⁵⁸⁷ Takım çalışmasında toplantılar karşılıklı olarak duyulan kuşku ve şüphelerin dağıtılmasını sağlayabilme, aynı zamanda rekabet duygusunun da ortadan kalkmasına destek olabilmektedir. Toplantılar aracılığıyla takım üyeleri arasında karşılıklı saygı ve anlayış ortamı yaratılabilmekte, takım üyeleri verimli bir işbirliğine yönlendirilebilmekte bunun sonucu olarak da istenen takım çalışması sağlanabilmektedir.

Takımlarda çatışmaları minimize etmenin yollarından biri kararlılıkla toplantılar gerçekleştirmektir. Aşağıda bu süreç için altı adım gösterilmektedir:⁵⁸⁸

1. Herhangi birisi ya da takım, karışık bir durumun içindeyse ya da bir karışıklık başlamak üzereyse toplantıya ihtiyaç vardır.

2. Sonuçlar için riske girmeyen fakat becerilerle donatılmış önyargısız bir insan, toplantılar vasıtasıyla takımı koordine edebilir ve takıma yol gösterebilir.

3. Tüm üyeler etkin geri besleme ve ortaklıklar konusunda birbirlerine karşı dürüst ve fikirlerini açma konusunda hem fikir olmalıdırlar.

4. Her bir üye diğerlerinin yardımıyla çatışmaları en aza indirmek ve stres düzeyini azaltmak için fırsatlara sahiptir.

⁵⁸⁵ Baltaş, a.g.e., s.86-88.

⁵⁸⁶ Straub, a.g.e., s.94.

⁵⁸⁷ a.e., s.96.

⁵⁸⁸ Spears, Pamela, “Methods Model for Teamworking”, Management Development Review, Volum 9, Number 7, 1996, MCB University Press, p24.

5. Öncelikle herkes düşüncesini ifade etmelidir. Takım ondan sonra gelişmeler için fırsatları tespit etmeli, amaçları belirlemeli ve değişiklikleri yapma konusunda hem fikir olmalıdır.

6. Takımın uyması gereken kurallar yazılı olarak her toplantıda takım üyelerinin görebileceği bir yere asılmalıdır ki, takım üyeleri uymak zorunda oldukları kuralları hatırlasınlar.

2.2.5.6 Takım Çalışmasında Saygı ve Güven Duygusu

“Takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesi üyeler arasındaki özel etkileşime bağlıdır. Takım çalışmasının temeli güven duygusudur... Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleştirilebildiğini belirler... Güven duygusunun hayata yansması ise insanların birbirlerini gerçekten iyi tanımlarıyla mümkündür⁵⁸⁹.”

Toplantılar etkin bir iletişim ortamı yaratılmasında bir aracı rolünü üstlenebilirler. Takım üyelerinin toplantılarda sık sık yüzyüze bir iletişim içine girmeleri, aynı ortamda samimi konuşma imkanı bulmaları takım üyelerinin birbirlerini tanımlarına imkan verebilmektedir.

Takım üyeleri birbirlerine karşılıklı güven ve saygı duyduklarında, takım lehinde çalışmak için kararlı bir tutum sergileyebilirler. Bu yaklaşım aralarındaki anlaşmazlıkların çözümünü mümkün kılar. Bu durumu yaşayan takımlar sonunda dışarıdan bir müdahale ya da kontrole gerek duymadan verimli bir şekilde çalışır hale gelebilir.⁵⁹⁰

Takım üyelerinin birbirlerini iyi tanıyabilmeleri, yakın bir tanışıklık içine girebilmeleri için takımın üye sayısının 5 ila 12 kişi arasında sınırlandırılması gerekmektedir. Bu sayı hem başarılı bir takım çalışması hem de verimli bir toplantı gerçekleştirilebilmesi için belirtilen ideal katılımcı sayıdır. Böylece sayısı yakın tanışıklığı engellemeyecek üyelerden oluşturulan takımlar, toplantılarda yüzyüze gelerek birbirlerini daha iyi tanıma imkanı elde edebilmektedirler.

Aynı kişilerle sürekli ve yoğun iletişim kurulduğunda takım üyelerinin her biri diğerlerinin kapasiteleri ve neler yapabilecekleri hakkında bilgi edinebilirler. Bu

⁵⁸⁹ Baltaş, a.g.e., s.84.

⁵⁹⁰ Straub, a.g.e., s.14.

toplantılarda bütün takım üyeleri diğerlerinin görüşlerini inceleme ve değerlendirme fırsatı bulabilmektedirler.

İletişim kurulup, tanışıklık arttıkça, toplantıya katılan takım üyeleri arasındaki ilişkiler güçlenmekte sonuçta zamanla birbirlerine olan güven duyguları da güçlenebilmektedir.

2.2.5.7 Takım Çalışmasında Eğitim

Eğitimle takım elemanlarının kişisel davranışları takımın amaçları doğrultusunda değiştirilebilir. Takım çalışmasına yönelik olarak verilecek eğitim, çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları teknik eğitimden farklıdır. İşe yönelik bir eğitimin yanı sıra problem çözme, toplantılar yapma, dinleme ve anlama, istatistiki ve mantıksal analiz yapma ve çatışma yönetimi gibi konularda da eğitim gerekmektedir.⁵⁹¹

Problem çözümünde eğitilen takım üyeleri dışarıdan kendi görüşlerini empoze etmek yerine, mümkün olan en iyi sonucun bulunmasına yardımcı olurlar... Takımın ortaya koyduğu başarılı bir çözüm, çoğu zaman, kişiler tarafından teklif edilen çözümlerden çok daha etkin olabilmektedir.⁵⁹²

Ayrıca takım çalışmasına yönelik olarak gerçekleştirilecek, takım yeteneklerini kazandırma yönündeki eğitiminde ihmal edilmemesi gerekmektedir.⁵⁹³. İyi eğitilmiş elemanlar daha etkin takım üyeleri olurlar, takımın çalışmalarına katkıda bulunma kabiliyetlerine güvenirlir. Eğitilmiş takım üyeleri diğer takım elemanlarını desteklemelerinin takım çalışması için niçin önemli olduğunu bilirler.⁵⁹⁴

Eğitimle takım üyelerinin kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duydukları, tutum, beceri ve bilgiler kazandırılabilir, kişisel ve takım amaçlarının bütünleştirilmesi sağlanabilir.

Eğer eğitim süreci takım halinde (eğitim grupları olarak) ele alınırsa elde edilecek sonuç daha da etkinleşebilmektedir. Çünkü grup halinde yapılan eğitim, grup üyelerinin cesaretlenmeleri ve deneyimlerinin gelişmesine olanak vermektedir. Grup eğitiminde bireylere sürekli olarak değerlendirme, yaratma, keşfetme, çözüme yönelik

⁵⁹¹ Ataman, a.g.e, s.356.

⁵⁹² Maddux, a.g.e, s.50.

⁵⁹³ Ataman, a.g.e., s.356.

⁵⁹⁴ Maddux, a.g.e., s.38.

sorular sorma ortamı yaratılmakta, bütün bunlarda bireye olumlu yönde katkı sağlamaktadır.⁵⁹⁵

Bu sebeple, eğitimin insanlar arası etki tepki ilişkilerinin oluşturulabildiği sosyal bir uygulama ortamında verilmesi gerekmektedir. Eğitim sürecinde takım üyeleri takım çalışmasına yönelik yeteneklerini teorik bilgiler yanında, örnek olay tartışmaları, problem çözme toplantıları vb. yaparak bir takım halinde, uygulamalı olarak gerçekleştirebilirler.

Grup eğitimi sürecinde toplantılar; takım üyelerinin problem çözme yeteneklerini geliştirerek, takım üyelerini özel tutum ve becerilerle donatarak başarılı bir takım çalışması yapabilmeleri için hazır duruma getirebilecek bir eğitim aracı olarak kullanılabilirler.

⁵⁹⁵ Çalık, a.g.e., s.67.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLANTI YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMA

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; işletmelerde toplantılara katılan her düzeydeki yöneticilerin ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini öğrenmek, toplantı yönetimi boyutunda yönetim fonksiyonları ile etkin yönetime ilişkin değerlendirmelerin çalışanların toplantılarda üstlendikleri role, işletmedeki pozisyonlarına, kıdemlerine, eğitim düzeylerine, yaş ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde toplantılar yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Yöneticiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu toplantılarda geçirmektedir. İyi bir yönetim sergilemek isteyen yöneticiler için toplantıların nasıl örgütleneceği ve yönetileceği önem taşımaktadır. Bu çalışmanın örgütlerde yöneticilere başarılı bir toplantı organizasyonu ve etkin bir toplantı yönetimi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Varsayım

- Araştırmaya katılan işletmelerde toplantıların yapıldığı varsayılmıştır.
- Geliştirilen veri toplama aracı, işletmelerde toplantılara katılan her düzeydeki yöneticilerin toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini ölçebilecek niteliktedir.
- Araştırmaya katılacak olan çalışanların anket sorularına doğru yanıtlar vereceği öngörülmüştür.

3.1.4. Sınırlılıklar

- Araştırmada elde edilen bulgular, kullanılan yöntem ve düzenlenen anket sorularına verilen yanıtlarla sınırlıdır.
- Araştırmada yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve eğitim olarak değerlendirmeye alınmıştır.
- Araştırmada etkin yönetim boyutları yönetime katılma, karar verme, sosyal ilişkiler, örgüt kültürü ve takım çalışması ile sınırlandırılmıştır.

- Toplantı yönetimini etkilediği varsayılan davranış etkenleri çalışanların “toplantılarda üstlendikleri rol, işletmedeki pozisyonları, kıdemleri, eğitim düzeyleri, yaş ve cinsiyetleri” gibi değişkenlerle sınırlandırılmıştır.

3.2. YÖNTEM

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli

Bu araştırma İstanbul, Kocaeli ve İzmir illerinde faaliyette bulunan toplam 8 işletmede toplantılara katılan her düzeydeki yönetici ve çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

Anket formları işletmelere elden, posta ve e-posta yoluyla ulaştırılmış olup, geri dönen geçerli anket sayıları Tablo 10’da gösterilmektedir.

İşletme	Geri Dönen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	%
Anadolu Uluslararası Ticaret ve Taşımacılık A.Ş.	17	16	94,1
ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	22	22	100
Gülsan Şirketler Grubu	18	18	100
Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.	21	21	100
Gravure International San. ve Tic. A.Ş.	14	13	92,8
Hitit Seramik San. Tic. A.Ş.	12	12	100
Göktaş Demir Çelik A.Ş.	10	10	100
Best Trafo A.Ş.	10	8	80
Toplam	124	120	96,8

Tablo 10 Örneklem Grubunun Sayısal Dağılımı

3.2.2. Verilerin Toplanması ve Yorumu

Anket yolu ile toplanan veriler excell formatında bilgisayara aktarılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 11,0 (The Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Ankette toplantı yönetimine ilişkin bilgiler içeren bölümdeki 36 davranışa ön uygulama sonrasında yapı geçerliliğini incelemek üzere faktör analizi uygulanmış olup, faktör yük değerleri Ek 1’de gösterilmiştir. Faktör yük değerleri 0,30’un altında kalan 9 madde değerlendirmeden çıkartılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümü için elde edilen alfa iç tutarlılık katsayısı 0,9353 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğine bakılmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde frekans, yüzde, sapma, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Bay ve bayan katılımcıların görüşleri arasındaki farkın analiz edilmesi için t-testi, katılımcıların işletmedeki pozisyon, toplantıdaki rol, yaş, eğitim seviyesi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlılığını belirlemek için tek boyutlu varyans analizi yapılmıştır.

Ankette beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçların aritmetik ortalamaları tablo 11’de verilen aralıklar esas alınarak yorumlanmıştır.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınır Aralıkları
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20 – 5,00
4	Katılıyorum	3,30 – 4,19
3	Kararsızım	2,50 – 3,29
2	Katılmıyorum	1,80 – 2,49
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 – 1,79

Tablo 11. Beşli Likert Ölçeğine Göre Verilerin Değerlendirme Sınır Aralıkları

3.3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde önce araştırma kapsamında olan çalışanlara ait kişisel bilgiler, daha sonrada araştırmanın amaçları kısmında hedeflenen ve anketler yoluyla ortaya çıkan bulgu ve yorumlara verilmektedir.

3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular Ve Yorumu

Ankete katılan kişilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 12’de gösterilmektedir.

Pozisyon	Frequency	%
Genel Müdür ve Bölüm Yöneticisi	40	33,3
Bölüm Şefi	44	36,7
Diğer	36	30
Toplam	120	100

Tablo 12. Ankete Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, 120 kişiden 40’ının(%33.3) genel müdür ve bölüm yöneticisi, 44’ünün(%36,7) bölüm şefi ve 36’sının(%30) işletmedeki diğer çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan kişilerin toplantılarda üstlendikleri rollere göre dağılımı Tablo 13’te gösterilmektedir.

Toplantılardaki Rol	Frequency	%
Başkan	10	8,3
Katılımcı	92	76,7
Başkan ve Katılımcı	18	15
Toplam	120	100

Tablo 13. Ankete Katılan Kişilerin Toplantıdaki Rollerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların toplantılarda üstlendikleri pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde 10’nun başkan(%8,3), 92’sinin katılımcı(%76,7) ve 18’nin(%15) hem başkan hem de katılımcı olarak toplantılarda rol aldıkları görülmektedir. Ankete katılan kişilerin yaşa göre dağılımı Tablo 14’te gösterilmektedir.

Yaş	Frequency	%
30'dan az	34	28,3
30-39	46	38,3
40-49	29	24,2
50 ve üstü	11	9,2
Toplam	120	100

Tablo 14. Ankete Katılan Kişilerin Yaşa Göre Dağılımı

Ankete katılanların yaşa göre dağılımları incelendiğinde 34'ünün(%28,3) 30 yaşın altında, 46'sının(%38,3) 30-39 yaşları arasında, 29'unun(%24,2) 40-49 yaşları arasında ve 11'inin(%9,2) 50 yaş ve üstünde oldukları anlaşılmaktadır. Ankete katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 15'de gösterilmektedir.

Cinsiyet	Frequency	%
Bayan	27	22,5
Bay	93	77,5
Toplam	120	100

Tablo 15. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, 27'sinin(%22,5) bayan, 93'ünün (%77,5) bay olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılan kişilerin eğitim seviyesine göre dağılımı Tablo 16'da gösterilmektedir.

Eğitim Seviyesi	Frequency	%
Lise	14	11,7
MYO	12	10
Üniversite	81	67,5
Lisansüstü-Doktora	13	10,8
Toplam	120	100

Tablo 16. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Ankete katılanların eğitim düzeyine göre dağılımı incelendiğinde 14'ünün(%11,7) lise, 12'sinin(%10) MYO, 81'inin(%67,5) üniversite ve 13'ünün(%10,8) Lisanüstü- Doktora mezunu olduğu anlaşılmıştır. Ankete katılan kişilerin kıdeme göre dağılımı Tablo 17'de gösterilmektedir.

Kıdem	Frequency	%
1-10 yıl	77	64,2
11-20 yıl	25	20,8
21 yıl ve üstü	18	15
Toplam	120	100

Tablo 17. Ankete Katılan Kişilerin İşletmedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların işletmedeki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde 77'sinin(%64,2) 1-10 yıl, 25'inin(%20,8) 11-20 yıl ve 18'inin(%15) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

3.3.2. Toplantı Yönetimine İlişkin Bulgular Ve Yorumu

Bu bölümde toplantının organizasyonu, yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetimi ilişkisi ve toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları boyutlarına ilişkin olarak genel müdür, bölüm yöneticisi, bölüm şefi ve diğer çalışanların görüşlerinin kişilerin işletmedeki pozisyonları, toplantıdaki rolleri, yaşları, eğitim seviyeleri ve kıdemleri yönüyle anlamlı farklılıkların olup olmadığının analizi yapılmıştır.

Ankette yer alan 29 davranışa genel müdür, bölüm yöneticisi, bölüm şefi ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşleri Ek 2'de; frekans(f), yüzde(%), aritmetik ortalama(X) ve standart sapma(SS) değerleri ile gösterilmektedir. Bu yönetici ve çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek için bay ve bayan çalışanların görüşleri arasında anlamlılığı belirlemek üzere t testi, işletmedeki pozisyon, toplantıdaki rol, yaş, eğitim seviyesi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlılığını belirlemek için tek boyutlu varyans analizi (Oneway –Anova) yapılmış, 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, 36 davranışa faktör analizi uygulanmış, faktör yük değeri 0,30'un altında olan 9 davranış ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yük değerleri Ek 1'de gösterilmektedir.

3.3.2.1 Pozisyon Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Yönetici ve diğer çalışanların işletmedeki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 3'te gösterilmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin pozisyon değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim ve eğitim ile yönetime katılma, sosyal ilişkiler, örgüt kültürü ve takım çalışması açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Çalışanların pozisyon değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim ve eğitim ile yönetime katılma, sosyal ilişkiler, örgüt kültürü ve takım çalışması ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	6	5,0
Katılıyorum	69	57,5
Kesinlikle Katılıyorum	41	34,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	3,716	2	1,858	3,392	0,037
	Gruplar İçi	64,076	117	0,548		
	Toplam	67,792	119			

Tablo 18. “Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

“Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir” görüşü ile ilgili olarak tablo 18’de görüldüğü gibi $p=0,037$ bulunmuştur. Buna göre cevap vermede pozisyon açısından bir fark bulunmuştur. Farkın neden kaynaklandığını anlamak için uygulanan ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan post hoc tests sonucuna göre; görüş 1 için farkın genel müdür ve bölüm yöneticileri ile diğer katılımcıların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu farklılık üst düzey yöneticilerin toplantılara daha fazla katıldıkları ve işlerini toplantılar aracılığıyla yürüttükleri için toplantıların etkin işletme

yönetiminde gerekli olduğu görüşüne diğer çalışanlara göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	42	35,0
Katılıyorum	50	41,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,5
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S14B	Gruplar Arası	8,416	2	4,208	4,189	0,018
	Gruplar İçi	117,55	117	1,005		
	Toplam	125,967	119			

Tablo 19. “İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

“İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır” görüşü ile ilgili olarak tablo 19’da görüldüğü gibi $p=0.018$ bulunmuştur. Buna göre koordinasyon açısından pozisyon değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Görüş 14b. için farkın genel müdür ve bölüm yöneticileri ile diğer katılımcıların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu farklılığın nedeni üst düzey yöneticilerin işletmelerde komite çalışmalarının gerekliliğine inandıkları buna karşılık diğer çalışanların komite çalışmaları konusunda net bir fikirlerinin olmadığı şekline ifade edilebilir. Üst yönetimin örgütlerde komitelerin gerekli ve yararlı olduğunu düşünmesine karşılık alt kademedekilerin kararsız olmalarının nedeninin komite çalışmalarına katılmaları yönünde gerekli ortamın hazırlanmadığı ve komite çalışmalarının teşvik edilmediği şeklinde yorumlanabilir.

İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek
olmaktadır

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	14	11,7
Katılıyorum	65	54,2
Kesinlikle Katılıyorum	37	30,8
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S18C	Gruplar Arası	3,805	2	1,903	3,101	0,049
	Gruplar İçi	71,786	117	0,614		
	Toplam	75,592	119			

Tablo 20. “İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki pozisyon değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin karar verme sürecinin etkinliğine katkıları ile ilgili olarak “İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır” görüşü için tablo 20’de görüldüğü gibi $p=0,049$ bulunmuştur. Buna göre karar verme açısından pozisyon değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın toplantılara katılan genel müdür ve bölüm yöneticileri ile diğer katılımcıların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Alt kademedeki çalışanlara ve yöneticilere göre, toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliğinin daha yüksek olacağı düşünülürken bazı üst kademe yöneticilerinin bu konuya tereddütlü olarak yaklaştıkları sonucuna varılabilir. Üst kademe yöneticilerinin böyle düşünmelerinin nedeni, karar verme yetkilerini başkalarıyla paylaşmak istememeleri ve yöneticilik üstünlüklerini yitirmemek isteğinden kaynaklanabilir şeklinde ifade edilebilir.

3.3.2.2 Toplantıdaki Rol Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Yönetici ve diğer çalışanların toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 4’te gösterilmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin toplantıdaki rol değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri

arasında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim ile karar verme, sosyal ilişkiler ve örgüt kültürü açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Çalışanların toplantılardaki rol değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim ile karar verme, sosyal ilişkiler ve örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	5	4,2
Kararsızım	28	23,3
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S16C	Gruplar Arası	8,641	2	4,321	5,175	0,007
	Gruplar İçi	97,684	117	0,835		
	Toplam	106,325	119			

Tablo 21. “İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından eğitim ile ilgili “İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir” görüşü için Tablo 21’de görüldüğü gibi $p=0,007$ olarak bulunmuştur. Buna göre eğitim açısından toplantıdaki rol değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın toplantıya hem başkan ve hem de katılımcı olarak katılanlar ile başkan veya katılımcı olarak katılanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre kişilerin toplantıda başkan rolünü üstlenmeleri durumunda eğitimin amacına ulaştığını ve çalışanların verimliliğinde artış gözlemlendiği görüşünde oldukları söylenebilirken, toplantıda sadece katılımcı rolünü üstlenmeleri durumunda toplantıların verimliliği arttırdığı konusunda bazen kararsız oldukları yorumuna varılabilir. Eğitim toplantılarına

sadece katılımcı olarak katılanların kararsız kalmalarının nedeni eğitim toplantılarından tam olarak yararlanamamaları olabilir. Bunun nedeni ise kendilerine niçin eğitim verildiği konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları veya toplantılarda katılımcı bir yönetim tarzının sergilenmeyişinden kaynaklanıyor olabilir.

İşletmemizde toplantılar katılımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	10	8,3
Kararsızım	33	27,5
Katılıyorum	63	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S17A	Gruplar Arası	6,013	2	3,007	3,668	0,029
	Gruplar İçi	95,912	117	0,82		
	Toplam	101,925	119			

Tablo 22. “İşletmemizde toplantılar katılımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin demokratikleşme sürecine katkıları ile ilgili “İşletmemizde toplantılar katılımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir” görüşü için Tablo 22’de görüldüğü gibi $p=0,029$ olarak bulunmuştur. Buna göre demokratikleşme açısından toplantıda kişilerin üstlendikleri rol değişkenine göre bir fark vardır. Farkın nedeni toplantıya hem başkan ve hem de katılımcı olarak katılanlar ile sadece katılımcı olarak katılanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre toplantıya hem başkan hem de katılımcı olarak katılanların toplantıların katılımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olduğu görüşünde oldukları söylenebilirken, toplantıya sadece katılımcı olarak katılanların büyük bir çoğunluğunun bu konuda kararsız kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni toplantıya

katılımcı olarak katılanların katılmalı yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları olabilir.

İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	11	9,2
Kararsızım	30	25,0
Katılıyorum	68	56,7
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,8
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S21A	Gruplar Arası	4,761	2	2,38	3,27	0,041
	Gruplar İçi	85,164	117	0,728		
	Toplam	89,925	119			

Tablo 23. “İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	5	4,2
Kararsızım	21	17,5
Katılıyorum	73	60,8
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,8
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S21D	Gruplar Arası	4,694	2	2,347	3,889	0,023
	Gruplar İçi	70,606	117	0,603		
	Toplam	75,3	119			

Tablo 24. “Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve toplantıdaki rol değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin takım çalışmasına yönelik katkıları ile ilgili “İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır” görüşü için Tablo 23’de görüldüğü gibi $p=0.041$ olarak bulunmuştur. “Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır” görüşü için Tablo 24’de görüldüğü gibi $p=0,023$ olarak bulunmuştur. Buna göre takım çalışması ile ilgili olarak toplantıdaki rol değişkenine göre bir fark söz konusudur. fark toplantıya hem başkan ve hem de katılımcı olarak katılanlar ile sadece katılımcı olarak katılanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre katılımcılar her ne kadar anlaşmazlıkların toplantılardan sonra azaldığına katılırsalar da, toplantıya hem başkan hem de katılımcı olarak katılanların anlaşmazlıkların devam edebileceği görüşünde oldukları sonucuna varılabilir.

3.3.2.3 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 5’te gösterilmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve eğitim ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Çalışanların yaş değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve eğitim ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	15	12,5
Kararsızım	14	11,7
Katılıyorum	63	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	23	19,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S11A	Gruplar Arası	9,402	3	3,134	2,985	0,034
	Gruplar İçi	121,798	116	1,05		
	Toplam	131,2	119			

Tablo 25. “İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır” görüşü ile ilgili değerler ve yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından planlama ile ilgili “İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır” görüşü için Tablo 25’de görüldüğü gibi $p=0,034$ olarak bulunmuştur. Buna göre planlama açısından yaş değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın yaşı 30’dan az olanlar ile 40-49 arasındakilerin verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre 30 yaşın altındaki çalışanların planlama çalışmalarına her kademedeki yöneticilerin katılıp katılmadığı konusunda kararsız oldukları görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilirken, 40-49 yaş arasındakilerin planlama çalışmalarında toplantılar aracılığıyla her düzeydeki yöneticinin katılımının sağlandığı görüşünde oldukları sonucuna varılabilir. Buna göre de henüz yaşı genç olanların kararsız kalmalarının nedeni ise planlama toplantılarına çağrılmamalarından kaynaklanabilir.

İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	24	20,0
Katılıyorum	66	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S15	Gruplar Arası	7,343	3	2,448	2,879	0,039
	Gruplar İçi	98,624	116	0,85		
	Toplam	105,967	119			

Tablo 26. “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından denetim ile ilgili “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü için Tablo 26’da görüldüğü gibi $p=0,039$ olarak bulunmuştur. Buna göre denetim açısından yaş değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın yaşı 30’dan az olanlar ile 30-49 arasındakilerin verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Toplantılar aracılığıyla sorunların zamanında tespit edildiği ve düzeltici önlemlerin alındığı görüşü ile ilgili olarak yaşı 30’un altındaki çalışanların bu görüşe katılmadıkları buna karşılık yaşı 30-49 arasındakilerin toplantılar aracılığıyla denetim faaliyetinin düzenli bir şekilde yerine getirildiği ve gerekli düzeltici önlemlerin alındığına inandıkları ve katıldıkları söylenebilir. Örgütlerde çalışan genç ve tecrübesiz işgörenlerin denetlemeden ziyade denetlendiklerine inandıkları sonucuna varılabilir.

3.3.2.4 Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Eğitim değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 6’da verilmiştir. Eğitim düzeyine göre p değerleri arasında 0,05 düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin eğitim değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Çalışanların eğitim değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

3.3.2.5 Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 7’de gösterilmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Çalışanların kıdem değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	24	20,0
Katılıyorum	66	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S15	Gruplar Arası	5,338	2	2,669	3,103	0,049
	Gruplar İçi	100,629	117	0,86		
	Toplam	105,967	119			

Tablo 27. “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından denetim ile ilgili “İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır” görüşü için Tablo 27’de görüldüğü gibi $p=0.049$ olarak bulunmuştur. Buna göre denetim açısından kıdem değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın 1-20 yıl kıdeme sahip olanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre . Buna göre çalışanların kıdemleri atıkça örgütlerde sorunların daha çabuk fark edildiği ve düzeltici önlemlerin alındığı görüşünde oldukları sonucuna varılabilir.

İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
Katılmıyorum	15	12,5
Kararsızım	12	10,0
Katılıyorum	73	60,8
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S16A	Gruplar Arası	5,38	2	2,69	3,116	0,048
	Gruplar İçi	100,987	117	0,863		
	Toplam	106,367	119			

Tablo 28. “İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından eğitim ile ilgili “İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir” görüşü için Tablo 28’de görüldüğü gibi $p= 0,048$ olarak bulunmuştur. Buna göre eğitim açısından kıdem değişkeni ile olarak bir fark söz konusudur. Farkın 1-20 yıl kıdeme sahip olanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,7
Katılmıyorum	20	16,7
Kararsızım	19	15,8
Katılıyorum	46	38,3
Kesinlikle Katılıyorum	21	17,5
Toplam	120	100,0

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S16B	Gruplar Arası	11,078	2	5,539	3,569	0,031
	Gruplar İçi	181,589	117	1,552		
	Toplam	192,667	119			

Tablo 29. “İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir” görüşü ile ilgili değerler ve kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonucu

Toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından eğitim ile ilgili “İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir” görüşü için Tablo 29’da görüldüğü gibi $p=0,031$, 16d. görüş için $p=0,037$ olarak bulunmuştur. Buna göre eğitim açısından kıdem değişkeni ile olarak bir fark söz konusudur. Farkın 1-10 yıl kıdeme sahip

olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre 1-10 yıla kıdeme sahip olanların iş ve işletme dışında düzenlenen eğitim toplantılarının önemine ve daha verimli geçtiğine inanmalarının nedeni bu toplantıların daha eğlenceli ve motive edici olduğuna inanmalarından, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların bu konuda daha tutucu bir görüşe sahip olmalarından dolayı bu faaliyetleri gereksiz gördükleri sonucuna varılabilir.

3.3.2.6 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Toplantı yönetimi boyutunun cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları Ek 8'de yer almaktadır. Ek 8'de görüldüğü gibi toplantı yönetimine ilişkin 29 davranış ile ilgili olarak bay ve bayan çalışanların görüşlerine yönelik bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucunda genel ortalamalar arasında $p=0,736$ olarak bulunmuş, p değerleri arasında 0,05 düzeyinde bay ve bayan çalışanların görüşleri açısından bir fark olmadığı görülmüştür. Her iki grubun görüşleri arasında uyum bulunmaktadır.

SONUÇ

Değişen dünya düzeninden örgütler de etkilenmekte ve her geçen gün artan rekabet karşısında ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelede insan ögesi örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Modern örgütlerde insan yönetimi ve insan ilişkileri büyük önem kazanmış, başarılı insan yönetimi, yöneticiliğin başarı ölçüsü olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan yönetiminin ve insan ilişkilerinin en açık hali toplantılarda ortaya çıkmaktadır.

Toplantılar her şeyden önce örgütlerde iletişimi gerçekleştiren katımlı-demokratik bir yönetime geçiş zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı yapan, eğitim, dayanışma, motivasyon aracı olma gibi birçok özelliği bünyesinde barındıran bir yönetsel araç konumundadır.

Toplantı yönetimi ilk bakışta basit bir iş gibi algılsa da toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında neler yapılması gerektiği hakkında bilinmesi gereken pek çok önemli bilgiler ve teknikler ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada toplantı yönetiminde bilinmesi ve geçilmesi gereken aşamalar, toplantıların yönetim fonksiyonlarıyla olan ilişkisi ve etkin yönetime yaptığı katkıların neler olduğu birçok yerli ve yabancı literatürün taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde toplantı yönetimine ilişkin temel bilgilere yer verilmiş, ikinci bölümde toplantı yönetimi ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmış ve örgütlerde toplantı yönetiminin demokratikleşme sürecine, karar verme sürecinin etkinliğine, sosyal ilişkilerin geliştirilmesine ,örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi ile takım çalışmasına yönelik katkıları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise toplantı yönetimi ile ilgili bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırma ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir. Toplantının amacının toplantı öncesi katılımcılar tarafından bilinmesi ve toplantıya katılan kişi sayısı toplantının verimini etkilemektedir.

Örgütlerde planlama çalışmalarına her kademedeki yöneticinin belli bir katılımının olduğu ve planların ekiplerce hazırlandığı görülmüştür. Ancak görev ve yetkilerin belirlenmesinde toplantıların kullanıldığı söylenemez.

Toplantıların iş verimliliğinin artırılmasında ve bölümler arası iletişimde ise rolleri büyüktür. Örgütlerde genel olarak komite çalışmalarından yararlanılmakta, toplantılar aracılığıyla sorunlar zamanda tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin grup halinde gerçekleştirildiği ve yapılan eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış olduğu görülmüştür. İş dışında verilen eğitim faaliyetlerinin ise daha verimli geçtiği konusunda çekinceler söz konusudur.

Örgütlerde toplantıların katılmalı yönetimi sağlayan bir yöntem olarak görüldükleri ve çalışanların takım çalışmasına gönüllü olarak katıldıkları sonucuna varılabilir. Ancak çalışanların temsilciler veya komiteler aracılığıyla yönetime katıldıkları görüşü olumlu çıkmamıştır.

Toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır. Dolayısıyla toplantılar karar verme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır. Örgütlerde düzenlenen toplantılarda genel olarak açık bir iletişimin ve dürüst bir tutumun sergilendiği düşünülmektedir.

Toplantıların yapılacak değişiklikler hakkında işgörenlere bilgi verme aracı olarak da kullanıldığı söylenebilir. Ancak toplantıların örgütsel bütünleşmeyi sağladığı konusunda çekinceler olduğu görülmüştür. Ayrıca toplantıların başlangıç ve bitiş saatlerine uyulmadığı da görülmektedir.

Örgütlerde meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde ise toplantıların etkili bir araç olduğu söylenebilir. Takım üyelerinin ortak bir hedefe sahip oldukları ve toplantıların takım ilişkilerini güçlendirdiği ve eğitim verilen takımların daha etkin takımlara dönüştükleri konusunda ortak bir görüş vardır.

EK 1
Toplantı Yönetimi Konusunda
Uygulanan Anket Sonuçlarına İlişkin
Faktör Analizi Sonuçları

Component Matrix

Bölümler	Madde	Faktör Yüğü	FAKTÖR
Toplantının Organizasyonu	S1	,576	
	S2	,528	
	S4	,577	
	S9	,347	
Yönetimin Fonksiyonları	S11A	,540	
	S11B	,642	
	S12	,462	
	S13A	,487	
	S13B	,672	
	S14A	,664	
	S14B	,685	
	S15	,779	
	S16A	,424	
	S16B	,589	
	S16C	,739	
	S16D	,403	
Etkin Yönetime Katkılar	S17A	,774	
	S17B	,731	
	S17C	,599	
	S18A	,647	
	S18C	,606	
	S19	,558	
	S20A	,724	
	S20B	,573	
	S20C	,686	
	S21B	,585	
	S21A	,583	
	S21D	,654	
S21C	,629		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 7 components extracted.

EK 2

Toplantı Yönetimine İlişkin Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri ile İlgili Değerler

Statistics

	S1	S2	S4	S9	S11A	S11B	S12	S13A	S13B	S14A	S14B	S15	S16A	S16B
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Mean	4,21	3,88	4,08	3,76	3,70	3,56	2,99	3,38	3,54	4,03	3,32	3,68	3,72	3,33
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
SS	,755	1,025	,936	,979	1,050	1,075	1,163	1,117	,925	,884	1,029	,944	,945	1,272

	S16C	S16D	S17A	S17B	S17C	S18A	S18C	S19	S20A	S20B	S20C	S21A	S21B	S21C	S21D
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Mean	3,68	3,42	3,48	3,48	2,99	3,83	4,11	3,53	3,49	3,13	3,31	3,53	3,58	3,81	3,85
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
SS	,945	1,089	,925	,996	1,025	,923	,797	1,012	,979	1,202	1,027	,869	,984	,919	,795

Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	6	5,0
Katılıyorum	69	57,5
Kesinlikle Katılıyorum	41	34,2
Toplam	120	100,0

Toplantıya katılacaklar niçin toplantı düzenlendiğini bilmelidir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	17	14,2
Katılıyorum	57	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	33	27,5
Toplam	120	100,0

Toplantılardaki kişi sayısı toplantının verimi açısından önemlidir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
Katılmıyorum	15	12,5
Kararsızım	12	10,0
Katılıyorum	68	56,7
Kesinlikle Katılıyorum	22	18,3
Toplam	120	100,0

EK 2 – Devam

İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	15	12,5
Kararsızım	14	11,7
Katılıyorum	63	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	23	19,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde planlama aşamasında kararlar ekip halinde alınmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	19	15,8
Kararsızım	20	16,7
Katılıyorum	56	46,7
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0

İşletmemizde görevler ve yetkiler toplantılarda belirlenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,7
Katılmıyorum	31	25,8
Kararsızım	25	20,8
Katılıyorum	42	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

İşletmemizde çalışanlar emirler hakkında görüşlerini toplantılarda bildirebilirler

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,5
Katılmıyorum	22	18,3
Kararsızım	14	11,7
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	11	9,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde toplantı sonrası iş verimliliğinde artış gözlenmektedir

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	37	30,8
Katılıyorum	57	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,8
Toplam	120	100,0

EK 2 - Devam

İşletmemizde bölümler arası iletişimde yapılan toplantıların büyük önemi vardır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	7	5,8
Kararsızım	12	10,0
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	35	29,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	42	35,0
Katılıyorum	50	41,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,5
Toplam	120	100,0

İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	8	6,7
Kararsızım	24	20,0
Katılıyorum	66	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
Katılmıyorum	15	12,5
Kararsızım	12	10,0
Katılıyorum	73	60,8
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,7
Katılmıyorum	20	16,7
Kararsızım	19	15,8
Katılıyorum	46	38,3
Kesinlikle Katılıyorum	21	17,5
Toplam	120	100,0

EK 2 - Devam

İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	5	4,2
Kararsızım	28	23,3
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

İşletmemizde işletme iş dışında düzenlenen eğitim toplantıları daha verimli geçmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,5
Katılmıyorum	11	9,2
Kararsızım	39	32,5
Katılıyorum	43	35,8
Kesinlikle Katılıyorum	18	15,0
Toplam	120	100,0

İşletmemizde toplantılar katımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	10	8,3
Kararsızım	33	27,5
Katılıyorum	63	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasına gönüllü olarak katılır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	12	10,0
Kararsızım	34	28,3
Katılıyorum	54	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,7
Toplam	120	100,0

İşletmemizde çalışanlar temsilciler veya komiteler aracılığıyla yönetime katılırlar.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,8
Katılmıyorum	35	29,2
Kararsızım	37	30,8
Katılıyorum	34	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,8
Toplam	120	100,0

EK 2 - Devam

İşletmemizde toplantılar karar verme sürecinin etkinliğini artırır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
Katılmıyorum	11	9,2
Kararsızım	12	10,0
Katılıyorum	72	60,0
Kesinlikle Katılıyorum	22	18,3
Toplam	120	100,0

İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	14	11,7
Katılıyorum	65	54,2
Kesinlikle Katılıyorum	37	30,8
Toplam	120	100,0

İşletmemizde düzenlenen toplantılarda açık bir iletişim ve dürüst tutum sergilenmektedir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
Katılmıyorum	21	17,5
Kararsızım	21	17,5
Katılıyorum	59	49,2
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,3
Toplam	120	100,0

İşletmemizde tüm çalışanlar yapılan toplantılarla değişim faaliyetleri hakkında bilgilendirilir ve eğitilirler.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,0
Katılmıyorum	11	9,2
Kararsızım	34	28,3
Katılıyorum	56	46,7
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,8
Toplam	120	100,0

İşletmemizde toplantıların başlama ve bitiş saatlerine uyulur.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,8
Katılmıyorum	23	19,2
Kararsızım	36	30,0
Katılıyorum	31	25,8
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,2
Toplam	120	100,0

EK 2 - Devam

İşletmemizde toplantılar örgütsel bütünleşmede önemli bir rol oynamaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
Katılmıyorum	16	13,3
Kararsızım	37	30,8
Katılıyorum	49	40,8
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,3
Toplam	120	100,0

İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	11	9,2
Kararsızım	30	25,0
Katılıyorum	68	56,7
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,8
Toplam	120	100,0

Takım üyeleri ortak bir hedefe sahiptir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,8
Katılmıyorum	9	7,5
Kararsızım	25	20,8
Katılıyorum	66	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,8
Toplam	120	100,0

Toplantılar takım üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirir.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	6	5,0
Kararsızım	22	18,3
Katılıyorum	65	54,2
Kesinlikle Katılıyorum	23	19,2
Toplam	120	100,0

Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır.

	Frequency	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	5	4,2
Kararsızım	21	17,5
Katılıyorum	73	60,8
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,8
Toplam	120	100,0

EK 3

Toplantı Yönetiminin Toplantılardaki Pozisyon Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	3,716	2	1,858	3,392	0,037
	Gruplar İçi	64,076	117	0,548		
	Toplam	67,792	119			
S2	Gruplar Arası	1,291	2	0,646	0,61	0,545
	Gruplar İçi	123,834	117	1,058		
	Toplam	125,125	119			
S4	Gruplar Arası	0,55	2	0,275	0,31	0,734
	Gruplar İçi	103,775	117	0,887		
	Toplam	104,325	119			
S9	Gruplar Arası	2,005	2	1,003	1,048	0,354
	Gruplar İçi	111,986	117	0,957		
	Toplam	113,992	119			
S11A	Gruplar Arası	2,504	2	1,252	1,138	0,324
	Gruplar İçi	128,696	117	1,1		
	Toplam	131,2	119			
S11B	Gruplar Arası	4,896	2	2,448	2,159	0,12
	Gruplar İçi	132,695	117	1,134		
	Toplam	137,592	119			
S12	Gruplar Arası	5,489	2	2,745	2,065	0,131
	Gruplar İçi	155,502	117	1,329		
	Toplam	160,992	119			
S13A	Gruplar Arası	2,177	2	1,089	0,871	0,421
	Gruplar İçi	146,19	117	1,249		
	Toplam	148,367	119			
S13B	Gruplar Arası	0,108	2	0,054	0,062	0,94
	Gruplar İçi	101,684	117	0,869		
	Toplam	101,792	119			

EK 3 - Devam

S14A	Gruplar Arası	0,879	2	0,44	0,559	0,573
	Gruplar İçi	92,046	117	0,787		
	Toplam	92,925	119			
S14B	Gruplar Arası	8,416	2	4,208	4,189	0,018
	Gruplar İçi	117,55	117	1,005		
	Toplam	125,967	119			
S15	Gruplar Arası	2,26	2	1,13	1,275	0,283
	Gruplar İçi	103,707	117	0,886		
	Toplam	105,967	119			
S16A	Gruplar Arası	4,844	2	2,422	2,791	0,065
	Gruplar İçi	101,523	117	0,868		
	Toplam	106,367	119			
S16B	Gruplar Arası	0,674	2	0,337	0,205	0,815
	Gruplar İçi	191,993	117	1,641		
	Toplam	192,667	119			
S16C	Gruplar Arası	0,152	2	0,076	0,084	0,92
	Gruplar İçi	106,173	117	0,907		
	Toplam	106,325	119			
S16D	Gruplar Arası	0,878	2	0,439	0,366	0,694
	Gruplar İçi	140,289	117	1,199		
	Toplam	141,167	119			
S17A	Gruplar Arası	1,916	2	0,958	1,121	0,329
	Gruplar İçi	100,009	117	0,855		
	Toplam	101,925	119			
S17B	Gruplar Arası	0,726	2	0,363	0,362	0,697
	Gruplar İçi	117,241	117	1,002		
	Toplam	117,967	119			
S17C	Gruplar Arası	3,885	2	1,943	1,877	0,158
	Gruplar İçi	121,106	117	1,035		
	Toplam	124,992	119			
S18A	Gruplar Arası	0,53	2	0,265	0,307	0,736
	Gruplar İçi	100,795	117	0,861		
	Toplam	101,325	119			

EK 3 - Devam

S18C	Gruplar Arası	3,805	2	1,903	3,101	0,049
	Gruplar İçi	71,786	117	0,614		
	Toplam	75,592	119			
S19	Gruplar Arası	0,099	2	0,049	0,048	0,954
	Gruplar İçi	121,768	117	1,041		
	Toplam	121,867	119			
S20A	Gruplar Arası	0,067	2	0,034	0,034	0,966
	Gruplar İçi	113,924	117	0,974		
	Toplam	113,992	119			
S20B	Gruplar Arası	3,896	2	1,948	1,357	0,261
	Gruplar İçi	167,971	117	1,436		
	Toplam	171,867	119			
S20C	Gruplar Arası	2,116	2	1,058	1,002	0,37
	Gruplar İçi	123,476	117	1,055		
	Toplam	125,592	119			
S21A	Gruplar Arası	0,144	2	0,072	0,094	0,911
	Gruplar İçi	89,781	117	0,767		
	Toplam	89,925	119			
S21B	Gruplar Arası	1,041	2	0,52	0,533	0,588
	Gruplar İçi	114,284	117	0,977		
	Toplam	115,325	119			
S21C	Gruplar Arası	2,146	2	1,073	1,275	0,283
	Gruplar İçi	98,446	117	0,841		
	Toplam	100,592	119			
S21D	Gruplar Arası	0,769	2	0,384	0,603	0,549
	Gruplar İçi	74,531	117	0,637		
	Toplam	75,3	119			

p < 0,05

EK 4

Toplantı Yönetiminin Toplantılardaki Rol Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	0,185	2	0,093	0,16	0,852
	Gruplar İçi	67,607	117	0,578		
	Toplam	67,792	119			
S2	Gruplar Arası	0,396	2	0,198	0,186	0,831
	Gruplar İçi	124,729	117	1,066		
	Toplam	125,125	119			
S4	Gruplar Arası	0,121	2	0,06	0,068	0,935
	Gruplar İçi	104,204	117	0,891		
	Toplam	104,325	119			
S9	Gruplar Arası	1,83	2	0,915	0,954	0,388
	Gruplar İçi	112,162	117	0,959		
	Toplam	113,992	119			
S11A	Gruplar Arası	2,316	2	1,158	1,051	0,353
	Gruplar İçi	128,884	117	1,102		
	Toplam	131,2	119			
S11B	Gruplar Arası	6,829	2	3,414	3,055	0,051
	Gruplar İçi	130,763	117	1,118		
	Toplam	137,592	119			
S12	Gruplar Arası	0,314	2	0,157	0,114	0,892
	Gruplar İçi	160,678	117	1,373		
	Toplam	160,992	119			
S13A	Gruplar Arası	1,761	2	0,88	0,703	0,497
	Gruplar İçi	146,606	117	1,253		
	Toplam	148,367	119			
S13B	Gruplar Arası	0,686	2	0,343	0,397	0,673
	Gruplar İçi	101,106	117	0,864		
	Toplam	101,792	119			
S14A	Gruplar Arası	0,154	2	0,077	0,097	0,907
	Gruplar İçi	92,771	117	0,793		
	Toplam	92,925	119			
S14B	Gruplar Arası	2,132	2	1,066	1,007	0,368
	Gruplar İçi	123,835	117	1,058		

EK 4 - Devam

	Toplam	125,967	119			
S15	Gruplar Arası	3,506	2	1,753	2,001	0,14
	Gruplar İçi	102,461	117	0,876		
	Toplam	105,967	119			
S16A	Gruplar Arası	4,711	2	2,355	2,711	0,071
	Gruplar İçi	101,656	117	0,869		
	Toplam	106,367	119			
S16B	Gruplar Arası	4,959	2	2,48	1,546	0,218
	Gruplar İçi	187,707	117	1,604		
	Toplam	192,667	119			
S16C	Gruplar Arası	8,641	2	4,321	5,175	0,007
	Gruplar İçi	97,684	117	0,835		
	Toplam	106,325	119			
S16D	Gruplar Arası	0,427	2	0,214	0,178	0,837
	Gruplar İçi	140,739	117	1,203		
	Toplam	141,167	119			
S17A	Gruplar Arası	6,013	2	3,007	3,668	0,029
	Gruplar İçi	95,912	117	0,82		
	Toplam	101,925	119			
S17B	Gruplar Arası	5,541	2	2,77	2,883	0,06
	Gruplar İçi	112,426	117	0,961		
	Toplam	117,967	119			
S17C	Gruplar Arası	0,978	2	0,489	0,462	0,631
	Gruplar İçi	124,013	117	1,06		
	Toplam	124,992	119			
S18A	Gruplar Arası	3,068	2	1,534	1,826	0,166
	Gruplar İçi	98,257	117	0,84		
	Toplam	101,325	119			
S18C	Gruplar Arası	1,044	2	0,522	0,82	0,443
	Gruplar İçi	74,547	117	0,637		
	Toplam	75,592	119			
S19	Gruplar Arası	2,188	2	1,094	1,07	0,346
	Gruplar İçi	119,679	117	1,023		
	Toplam	121,867	119			
S20A	Gruplar Arası	1,554	2	0,777	0,809	0,448
	Gruplar İçi	112,437	117	0,961		
	Toplam	113,992	119			

EK 4 - Devam

S20B	Gruplar Arası	0,304	2	0,152	0,104	0,902
	Gruplar İçi	171,563	117	1,466		
	Toplam	171,867	119			
S20C	Gruplar Arası	1,378	2	0,689	0,649	0,525
	Gruplar İçi	124,214	117	1,062		
	Toplam	125,592	119			
S21A	Gruplar Arası	4,761	2	2,38	3,27	0,041
	Gruplar İçi	85,164	117	0,728		
	Toplam	89,925	119			
S21B	Gruplar Arası	2,858	2	1,429	1,486	0,23
	Gruplar İçi	112,467	117	0,961		
	Toplam	115,325	119			
S21C	Gruplar Arası	2,03	2	1,015	1,205	0,303
	Gruplar İçi	98,562	117	0,842		
	Toplam	100,592	119			
S21D	Gruplar Arası	4,694	2	2,347	3,889	0,023
	Gruplar İçi	70,606	117	0,603		
	Toplam	75,3	119			

p < 0,05

EK 5

Toplantı Yönetiminin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	3,517	3	1,172	2,116	0,102
	Gruplar İçi	64,274	116	0,554		
	Toplam	67,792	119			
S2	Gruplar Arası	4,863	3	1,621	1,564	0,202
	Gruplar İçi	120,262	116	1,037		
	Toplam	125,125	119			
S4	Gruplar Arası	3,92	3	1,307	1,51	0,216
	Gruplar İçi	100,405	116	0,866		
	Toplam	104,325	119			
S9	Gruplar Arası	0,513	3	0,171	0,175	0,913
	Gruplar İçi	113,478	116	0,978		
	Toplam	113,992	119			
S11A	Gruplar Arası	9,402	3	3,134	2,985	0,034
	Gruplar İçi	121,798	116	1,05		
	Toplam	131,2	119			
S11B	Gruplar Arası	2,427	3	0,809	0,694	0,557
	Gruplar İçi	135,165	116	1,165		
	Toplam	137,592	119			
S12	Gruplar Arası	2,888	3	0,963	0,706	0,55
	Gruplar İçi	158,104	116	1,363		
	Toplam	160,992	119			
S13A	Gruplar Arası	1,521	3	0,507	0,401	0,753
	Gruplar İçi	146,845	116	1,266		
	Toplam	148,367	119			
S13B	Gruplar Arası	2,545	3	0,848	0,992	0,399
	Gruplar İçi	99,246	116	0,856		
	Toplam	101,792	119			
S14A	Gruplar Arası	1,407	3	0,469	0,595	0,62
	Gruplar İçi	91,518	116	0,789		
	Toplam	92,925	119			
S14B	Gruplar Arası	5,041	3	1,68	1,612	0,19
	Gruplar İçi	120,925	116	1,042		
	Toplam	125,967	119			
S15	Gruplar Arası	7,343	3	2,448	2,879	0,039
	Gruplar İçi	98,624	116	0,85		
	Toplam	105,967	119			
S16A	Gruplar Arası	3,526	3	1,175	1,326	0,269
	Gruplar İçi	102,841	116	0,887		
	Toplam	106,367	119			
S16B	Gruplar Arası	3,395	3	1,132	0,694	0,558
	Gruplar İçi	189,272	116	1,632		
	Toplam	192,667	119			

EK 5 - Devam

S16C	Gruplar Arası	3,547	3	1,182	1,334	0,267
	Gruplar İçi	102,778	116	0,886		
	Toplam	106,325	119			
S16D	Gruplar Arası	6,816	3	2,272	1,962	0,124
	Gruplar İçi	134,351	116	1,158		
	Toplam	141,167	119			
S17A	Gruplar Arası	1,531	3	0,51	0,59	0,623
	Gruplar İçi	100,394	116	0,865		
	Toplam	101,925	119			
S17B	Gruplar Arası	3,961	3	1,32	1,343	0,264
	Gruplar İçi	114,006	116	0,983		
	Toplam	117,967	119			
S17C	Gruplar Arası	4,358	3	1,453	1,397	0,247
	Gruplar İçi	120,634	116	1,04		
	Toplam	124,992	119			
S18A	Gruplar Arası	2,963	3	0,988	1,165	0,326
	Gruplar İçi	98,362	116	0,848		
	Toplam	101,325	119			
S18C	Gruplar Arası	4,423	3	1,474	2,403	0,071
	Gruplar İçi	71,169	116	0,614		
	Toplam	75,592	119			
S19	Gruplar Arası	2,726	3	0,909	0,885	0,451
	Gruplar İçi	119,141	116	1,027		
	Toplam	121,867	119			
S20A	Gruplar Arası	0,65	3	0,217	0,222	0,881
	Gruplar İçi	113,342	116	0,977		
	Toplam	113,992	119			
S20B	Gruplar Arası	6,227	3	2,076	1,454	0,231
	Gruplar İçi	165,64	116	1,428		
	Toplam	171,867	119			
S20C	Gruplar Arası	2,53	3	0,843	0,795	0,499
	Gruplar İçi	123,061	116	1,061		
	Toplam	125,592	119			
S21A	Gruplar Arası	4,469	3	1,49	2,022	0,115
	Gruplar İçi	85,456	116	0,737		
	Toplam	89,925	119			
S21B	Gruplar Arası	3,582	3	1,194	1,239	0,299
	Gruplar İçi	111,743	116	0,963		
	Toplam	115,325	119			
S21C	Gruplar Arası	1,27	3	0,423	0,494	0,687
	Gruplar İçi	99,322	116	0,856		
	Toplam	100,592	119			
S21D	Gruplar Arası	0,818	3	0,273	0,424	0,736
	Gruplar İçi	74,482	116	0,642		
	Toplam	75,3	119			

p < 0,05

EK 6

Toplantı Yönetiminin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	0,353	3	0,118	0,203	0,894
	Gruplar İçi	67,438	116	0,581		
	Toplam	67,792	119			
S2	Gruplar Arası	4,744	3	1,581	1,524	0,212
	Gruplar İçi	120,381	116	1,038		
	Toplam	125,125	119			
S4	Gruplar Arası	0,455	3	0,152	0,169	0,917
	Gruplar İçi	103,87	116	0,895		
	Toplam	104,325	119			
S9	Gruplar Arası	3,693	3	1,231	1,294	0,28
	Gruplar İçi	110,299	116	0,951		
	Toplam	113,992	119			
S11A	Gruplar Arası	3,956	3	1,319	1,202	0,312
	Gruplar İçi	127,244	116	1,097		
	Toplam	131,2	119			
S11B	Gruplar Arası	2,647	3	0,882	0,759	0,52
	Gruplar İçi	134,945	116	1,163		
	Toplam	137,592	119			
S12	Gruplar Arası	2,523	3	0,841	0,616	0,606
	Gruplar İçi	158,468	116	1,366		
	Toplam	160,992	119			
S13A	Gruplar Arası	5,697	3	1,899	1,544	0,207
	Gruplar İçi	142,67	116	1,23		
	Toplam	148,367	119			
S13B	Gruplar Arası	5,143	3	1,714	2,058	0,11
	Gruplar İçi	96,648	116	0,833		
	Toplam	101,792	119			
S14A	Gruplar Arası	1,488	3	0,496	0,629	0,598

EK 6 - Devam

	Gruplar İçi	91,437	116	0,788		
	Toplam	92,925	119			
S14B	Gruplar Arası	2,605	3	0,868	0,816	0,487
	Gruplar İçi	123,362	116	1,063		
	Toplam	125,967	119			
S15	Gruplar Arası	0,29	3	0,097	0,106	0,956
	Gruplar İçi	105,677	116	0,911		
	Toplam	105,967	119			
S16A	Gruplar Arası	0,61	3	0,203	0,223	0,88
	Gruplar İçi	105,757	116	0,912		
	Toplam	106,367	119			
S16B	Gruplar Arası	2,504	3	0,835	0,509	0,677
	Gruplar İçi	190,163	116	1,639		
	Toplam	192,667	119			
S16C	Gruplar Arası	1,252	3	0,417	0,461	0,71
	Gruplar İçi	105,073	116	0,906		
	Toplam	106,325	119			
S16D	Gruplar Arası	1,371	3	0,457	0,379	0,768
	Gruplar İçi	139,795	116	1,205		
	Toplam	141,167	119			
S17A	Gruplar Arası	1,181	3	0,394	0,453	0,716
	Gruplar İçi	100,744	116	0,868		
	Toplam	101,925	119			
S17B	Gruplar Arası	4,286	3	1,429	1,458	0,23
	Gruplar İçi	113,681	116	0,98		
	Toplam	117,967	119			
S17C	Gruplar Arası	0,486	3	0,162	0,151	0,929
	Gruplar İçi	124,506	116	1,073		
	Toplam	124,992	119			
S18A	Gruplar Arası	2,185	3	0,728	0,852	0,468
	Gruplar İçi	99,14	116	0,855		
	Toplam	101,325	119			
S18C	Gruplar Arası	1,487	3	0,496	0,776	0,51
	Gruplar İçi	74,105	116	0,639		

EK 6 - Devam

	Toplam	75,592	119			
S19	Gruplar Arası	3,175	3	1,058	1,034	0,38
	Gruplar İçi	118,692	116	1,023		
	Toplam	121,867	119			
S20A	Gruplar Arası	0,276	3	0,092	0,094	0,963
	Gruplar İçi	113,716	116	0,98		
	Toplam	113,992	119			
S20B	Gruplar Arası	4,936	3	1,645	1,143	0,335
	Gruplar İçi	166,931	116	1,439		
	Toplam	171,867	119			
S20C	Gruplar Arası	3,71	3	1,237	1,177	0,322
	Gruplar İçi	121,881	116	1,051		
	Toplam	125,592	119			
S21A	Gruplar Arası	1,414	3	0,471	0,618	0,605
	Gruplar İçi	88,511	116	0,763		
	Toplam	89,925	119			
S21B	Gruplar Arası	0,389	3	0,13	0,131	0,942
	Gruplar İçi	114,936	116	0,991		
	Toplam	115,325	119			
S21C	Gruplar Arası	0,545	3	0,182	0,211	0,889
	Gruplar İçi	100,047	116	0,862		
	Toplam	100,592	119			
S21D	Gruplar Arası	0,078	3	0,026	0,04	0,989
	Gruplar İçi	75,222	116	0,648		
	Toplam	75,3	119			

p < 0,05

EK 7

Toplantı Yönetiminin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
S1	Gruplar Arası	0,923	2	0,462	0,808	0,448
	Gruplar İçi	66,869	117	0,572		
	Toplam	67,792	119			
S2	Gruplar Arası	2,294	2	1,147	1,092	0,339
	Gruplar İçi	122,831	117	1,05		
	Toplam	125,125	119			
S4	Gruplar Arası	3,164	2	1,582	1,83	0,165
	Gruplar İçi	101,161	117	0,865		
	Toplam	104,325	119			
S9	Gruplar Arası	0,734	2	0,367	0,379	0,685
	Gruplar İçi	113,257	117	0,968		
	Toplam	113,992	119			
S11A	Gruplar Arası	1,044	2	0,522	0,469	0,627
	Gruplar İçi	130,156	117	1,112		
	Toplam	131,2	119			
S11B	Gruplar Arası	3,763	2	1,882	1,645	0,197
	Gruplar İçi	133,828	117	1,144		
	Toplam	137,592	119			
S12	Gruplar Arası	4,203	2	2,102	1,568	0,213
	Gruplar İçi	156,789	117	1,34		
	Toplam	160,992	119			
S13A	Gruplar Arası	3,71	2	1,855	1,5	0,227
	Gruplar İçi	144,656	117	1,236		
	Toplam	148,367	119			
S13B	Gruplar Arası	1,963	2	0,981	1,15	0,32
	Gruplar İçi	99,829	117	0,853		
	Toplam	101,792	119			
S14A	Gruplar Arası	2,95	2	1,475	1,918	0,151
	Gruplar İçi	89,975	117	0,769		
	Toplam	92,925	119			
S14B	Gruplar Arası	5,677	2	2,838	2,761	0,067
	Gruplar İçi	120,29	117	1,028		
	Toplam	125,967	119			
S15	Gruplar Arası	5,338	2	2,669	3,103	0,049
	Gruplar İçi	100,629	117	0,86		
	Toplam	105,967	119			
S16A	Gruplar Arası	5,38	2	2,69	3,116	0,048
	Gruplar İçi	100,987	117	0,863		
	Toplam	106,367	119			
S16B	Gruplar Arası	11,078	2	5,539	3,569	0,031
	Gruplar İçi	181,589	117	1,552		
	Toplam	192,667	119			

EK 7 - Devam

S16C	Gruplar Arası	1,334	2	0,667	0,744	0,478
	Gruplar İçi	104,991	117	0,897		
	Toplam	106,325	119			
S16D	Gruplar Arası	7,751	2	3,875	3,398	0,037
	Gruplar İçi	133,416	117	1,14		
	Toplam	141,167	119			
S17A	Gruplar Arası	1,576	2	0,788	0,918	0,402
	Gruplar İçi	100,349	117	0,858		
	Toplam	101,925	119			
S17B	Gruplar Arası	3,874	2	1,937	1,986	0,142
	Gruplar İçi	114,092	117	0,975		
	Toplam	117,967	119			
S17C	Gruplar Arası	1,388	2	0,694	0,657	0,52
	Gruplar İçi	123,604	117	1,056		
	Toplam	124,992	119			
S18A	Gruplar Arası	1,876	2	0,938	1,103	0,335
	Gruplar İçi	99,449	117	0,85		
	Toplam	101,325	119			
S18C	Gruplar Arası	3,165	2	1,582	2,556	0,082
	Gruplar İçi	72,427	117	0,619		
	Toplam	75,592	119			
S19	Gruplar Arası	3,987	2	1,994	1,979	0,143
	Gruplar İçi	117,879	117	1,008		
	Toplam	121,867	119			
S20A	Gruplar Arası	2,569	2	1,284	1,349	0,264
	Gruplar İçi	111,423	117	0,952		
	Toplam	113,992	119			
S20B	Gruplar Arası	1,814	2	0,907	0,624	0,537
	Gruplar İçi	170,052	117	1,453		
	Toplam	171,867	119			
S20C	Gruplar Arası	5,974	2	2,987	2,922	0,058
	Gruplar İçi	119,618	117	1,022		
	Toplam	125,592	119			
S21A	Gruplar Arası	0,074	2	0,037	0,048	0,953
	Gruplar İçi	89,851	117	0,768		
	Toplam	89,925	119			
S21B	Gruplar Arası	1,527	2	0,764	0,785	0,458
	Gruplar İçi	113,798	117	0,973		
	Toplam	115,325	119			
S21C	Gruplar Arası	4,249	2	2,124	2,58	0,08
	Gruplar İçi	96,343	117	0,823		
	Toplam	100,592	119			
S21D	Gruplar Arası	0,582	2	0,291	0,456	0,635
	Gruplar İçi	74,718	117	0,639		
	Toplam	75,3	119			

p < 0,05

EK 8

Cinsiyete Göre Katılımcılara İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir.	Bayan	27	4,11	,934	-0,759	0,449
	Bay	93	4,24	,698		
Toplantıya katılacaklar niçin toplantı düzenlendiğini bilmelidir.	Bayan	27	3,96	,854	0,505	0,615
	Bay	93	3,85	1,073		
Toplantılardan önce bir gündem hazırlanmalıdır.	Bayan	27	4,04	,980	-0,238	0,812
	Bay	93	4,09	,928		
Toplantılardaki kişi sayısı toplantının verimi açısından önemlidir.	Bayan	27	3,70	1,171	-0,328	0,743
	Bay	93	3,77	,922		
İşletmemizde planlar hazırlanırken, her kademedeki yönetici bu çalışmaya belli ölçüde katılır.	Bayan	27	3,78	,801	0,521	0,604
	Bay	93	3,68	1,115		
İşletmemizde planlama aşamasında kararlar ekip halinde alınmaktadır.	Bayan	27	3,59	1,047	0,191	0,849
	Bay	93	3,55	1,089		
İşletmemizde görevler ve yetkiler toplantılarda belirlenmektedir.	Bayan	27	3,04	1,255	0,229	0,819
	Bay	93	2,98	1,142		
İşletmemizde çalışanlar emirler hakkında görüşlerini toplantılarda bildirebilirler.	Bayan	27	3,33	1,038	-0,278	0,782
	Bay	93	3,40	1,143		
İşletmemizde toplantı sonrası iş verimliliğinde artış gözlenmektedir.	Bayan	27	3,67	,784	0,891	0,377
	Bay	93	3,51	,963		
İşletmemizde bölümler arası iletişimde yapılan toplantıların büyük önemi vardır.	Bayan	27	3,85	,770	-1,271	0,210
	Bay	93	4,08	,912		
İşletmemizde komite çalışmalarından yararlanılmaktadır.	Bayan	27	3,33	,832	0,110	0,913
	Bay	93	3,31	1,083		
İşletmemizde yapılan toplantılarla sorunlar zamanında tespit edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.	Bayan	27	3,56	,847	-0,860	0,394
	Bay	93	3,72	,971		
İşletmemizde eğitim faaliyetleri grup halinde gerçekleştirilmektedir.	Bayan	27	3,33	1,109	-2,443	0,016
	Bay	93	3,83	,868		
İşletmemizde iş dışında eğitim toplantıları düzenlenmektedir.	Bayan	27	3,15	1,262	-0,864	0,393
	Bay	93	3,39	1,277		
İşletmemizde eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir.	Bayan	27	3,63	,884	-0,297	0,768
	Bay	93	3,69	,967		
İşletmemizde işletme iş dışında düzenlenen eğitim toplantıları daha verimli geçmektedir.	Bayan	27	3,37	1,043	-0,258	0,797
	Bay	93	3,43	1,107		

EK 8 - Devam

İşletmemizde toplantılar katımlı yönetim biçimini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.	Bayan	27	3,56	,934	0,512	0,609
	Bay	93	3,45	,927		
İşletmemizde çalışanlar takım çalışmasına gönüllü olarak katılır.	Bayan	27	3,44	,974	-0,234	0,816
	Bay	93	3,49	1,007		
İşletmemizde çalışanlar temsilciler veya komiteler aracılığıyla yönetime katılırlar.	Bayan	27	2,89	1,013	-0,596	0,554
	Bay	93	3,02	1,032		
İşletmemizde toplantılar karar verme sürecinin etkinliğini artırır.	Bayan	27	3,67	1,000	-1,013	0,313
	Bay	93	3,87	,900		
İşletmemizde toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliği daha yüksek olmaktadır.	Bayan	27	4,11	,934	0,020	0,984
	Bay	93	4,11	,758		
İşletmemizde düzenlenen toplantılarda açık bir iletişim ve dürüst tutum sergilenmektedir.	Bayan	27	3,48	1,014	-0,302	0,764
	Bay	93	3,55	1,016		
İşletmemizde tüm çalışanlar yapılan toplantılarla değişim faaliyetleri hakkında bilgilendirilir ve eğitilirler	Bayan	27	3,41	,844	-0,561	0,577
	Bay	93	3,52	1,017		
İşletmemizde toplantıların başlama ve bitiş saatlerine uyulur.	Bayan	27	2,93	1,207	-1,019	0,310
	Bay	93	3,19	1,200		
İşletmemizde toplantılar örgütsel bütünleşmede önemli bir rol oynamaktadır.	Bayan	27	3,11	1,121	-1,134	0,259
	Bay	93	3,37	,998		
İşletmemizde anlaşmazlıklar toplantılardan sonra azalmaktadır.	Bayan	27	3,67	,734	1,078	0,286
	Bay	93	3,48	,904		
Takım üyeleri ortak bir hedefe sahiptir.	Bayan	27	3,56	1,086	-0,116	0,908
	Bay	93	3,58	,959		
Toplantılar takım üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirir.	Bayan	27	3,81	,962	0,041	0,967
	Bay	93	3,81	,912		
Eğitim faaliyetleri sonucunda takımların etkinlikleri artmaktadır.	Bayan	27	3,81	,736	-0,275	0,784
	Bay	93	3,86	,815		
Genel Ortalama	Bayan	27	4,019	1,521	0,182	0,736
	Bay	93	3,614	0,989		

p < 0,05

KAYNAKLAR

- ADAİR, John and Talbot. Zaman Yönetimi, Türkçesi: Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993.
- AKAT, İlder. İşletme Yönetimi, İzmir: Üçel Yayıncılık, 1984.
- AKATAY, Ayten. “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Selçuk Üniversitesi Matbaası, Konya, Yıl:2003, Sayı: 10.
- AKÇAYLI, Nurhan. Yönetime Katılma ve Özyönetim, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1991.
- AKDEMİR, Ali. “Etkili ve Verimli İşgörme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri”, Anadolu Üniversitesi Yayınları ; No.560. Kütahya İkt ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 9, Kütahya, 1992.
- AKYÜZ, Ömer Faruk. Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Şubat 2001.
- AKTAN, C.C.. “Stratejik Yönetim Araçları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/araclar.htm> / 09.04.2003.
- AKTAN, C.C.. “Ekip Çalışması ve Toplantı Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/toplanti-yonetimi.htm> / 08.08.2003.
- ALLAN, Jane. Tamınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, Türkçesi: Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1999.
- ALPAY, Yurdakul. İşletme Planlaması, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.
- ARSLAN, Mahmut. “Örgüt Kültürü”, Yönetim ve Organizasyon, (Editör: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Temmuz 2001.
- ATAMAN, Göksel. İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- ATKINSON, Jacqueline. Zamanı Yönetme Sanatı, Çeviri: Cem S. İslam, Nehir Yayınları, İstanbul, Nisan, 1997.
- AYDOĞAN, Enver- ŞİMŞEK, Şerif. “Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü”, Standard, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003.
- AYDIN, Ahmet Hamdi. Yönetim ve Organizasyon, (Editör: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, Temmuz 2001.

- AYTEK, Bintuğ. Yönetim Görevleri, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, A.İ.T.İ.A., Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
- AYTÜRK, Nihat. Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, 1999.
- BALCI, Ali. Örgütsel Sosyalleşme, 1.Basım, PegemA Yayıncılık, Ankara, Şubat 2000
- BALTAŞ, Acar. Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 2.Basım, İstanbul, Şubat, 2002.
- BARKER, Alan. Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 1999.
- BARKER, Alan. Daha İyi Nasıl Karar Verme, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1999.
- BARKER, Alan. Toplantıya Hazırlanma, (Çev.)E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Damla Yayınevi, Haziran 2000.
- BARUTÇUGİL, İsmet. Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2002.
- BASIK, Feryal Orhon. Kar Planlaması ve Kontrolü, Üniversite Yayın No:3665, Fakülte Yayın No:539, İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, 1992.
- BAŞ, Türker. Anket, Seçkin Yayıncılık A.Ş., 2.Baskı, Ankara, Nisan 2003.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara, Mart 2004.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. Yönetim, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara, 1982.
- BATEMAN, Thomas S. – SNELL, Scott A.. Management, Building, Competitive, Advantage, Irwin McGraw-Hill, USA, 1991.
- BELKER, Loren B. Yöneticiliğe İlk Adım, (Çev.)Şeyma Şenbabaoğlu, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- BERBEROĞLU, Güneş N. “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İkt. ve İdari Bil. Fakültesi Dergisi, C:VIII, s.1-2, 1990.
- BERBEROĞLU, Güneş- BESLER, Senem- TONUS, Zümrüt. “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dergisi 1998, Cilt: 14, Sayı: 1-2.

- BİNGAMAN, Christine E. Etkili Sunuş, Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- BİNGÖL, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 4.Bası, Kasım 1998.
- BRAHAM, Barbara J. Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, (Çev.Ali Tekcan), 1.Basım, Rota Yayınları, İstanbul, Mart 1998.
- BRAHM, Carolyn and Kleiner, Brian H., Advantages and Disadvantages of Group Decision Making-Approaches , Volume 2 Number 1, MCB University Press, 1996 pp.30-35, <http://fiordiliji.emeraldinsight.com>, 07.10.2003.
- CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Ankara:Adım Yayıncılık, Ekim 1992.
- CAN, Halil – Tuncer, Doğan – Ayhan, Yaşar. Genel İşletmecilik Bilgisi, Siyasal Kitabevi, 11.Baskı, Ankara, Mayıs 2000.
- CHANDRA, Gyan, The Behavioral Aspects of Budgeting, p.833.
- CLARKE, Robyn O. “Whipping Up A Great Meeting”, Black Enterprise, Dec2000, Vol. 31, Issue 5.
- CLAYTON, Susan. Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede YÖNETİM, Türkçesi: Dr.Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İst., Nisan 2000.
- ÇALIK, Temel. Yönetimde Problem Çözme Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Temmuz, 2003.
- ÇOROĞLU, Çağlar. Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama, Alfa Yayın, İst., 1. Baskı, Ocak 2002.
- DAFT, Richard L. Management, The Dryden Press, USA, 1991.
- DALAY, İsmail – COŞKUN, Recai – ALTUNIŞIK, Remzi. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, Şubat 2002.
- DALYAN, Figen- KURULGAN, Mesut- BEBİTOĞLU, Meriç E. “Farklı Sektörlerde Örgüt Kültürünün Oluşumu ve İki İşletmede Karşılaştırmalı Uygulama”, Marmara Üniversitesi Kurucu Rektörü Prof.Dr.Orhan Oğuz’a Armağan, İstanbul, 1999.
- DAVIS, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çev.) Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:98, 1988.
- DENGİZ, G. Murat. Takım Çalışması Teknikleri, 1.Basım, Academyplus Yayınevi, Ankara, Ekim 2000.
- DERELİ, Toker. Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 1995.

- DERELİ, Türkey – BAYKASOĞLU, Adil. Kalite ve Hayata İzdüşümleri, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Eylül 2003.
- DİCLELİ, Ayşe Bilge - AKKAYA, Serra. Konuşa Konuşa İletişimin Sırları, MESS Yayın No:340, İstanbul, Aralık 2000.
- DİNÇER, Ömer – FİDAN, Yahya. İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, Ekim 1997.
- DOĞAN, Binali. “Örgüt Kültürü, Kültürel Ögeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar”, Öneri, Adnan Tezel Anısına Özel Sayısı, 1997.
- DOĞAN, Elife. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- DOĞAN, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 1995.
- DOYLE, Michael. STRAUS, David. Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır? Tercüme: Ramazan Saruhan, Nesil Basım Yayın A.Ş., İstanbul, Mayıs, 1998.
- DRUCKER, Peter F. Etkin Yöneticilik, Çeviren: Ahmet Özden, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, 2.Baskı, İstanbul, Kasım, 1994.
- DUNŚİNG, Richard J. Toplantı Sanatı, Türkçesi: Fatoş Dilber, İlgı Yayıncılık ve Tic. Lim Şti., İstanbul, 1989.
- DÜREN, Zeynep. İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, Temmuz 1990.
- EFİL, İsmail. Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, Ekim 1999.
- EFİL, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa:Örnek Kitabevi, Ekim 1987.
- ERDOĞAN, İlhan. İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yedinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Eylül 2001.
- EREN, Erol. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Beşinci Bası, İstanbul, Ocak, 2001.
- EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, 5.Bası, Beta Basım A.Ş.,İstanbul, Ekim 2000.
- ERTÜRK, Mümin. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

- FETTAHLIGİL Mehmet. Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci, www.danismend.com. / 30.07.2002.
- FİŞEK, Kurthan. Yönetime Katılma, TODAİE, Yayın no:158, Sevinç Matbaası, Ankara, 1977.
- FLORES, Fadden - Luis G. "How To Have A Successful Strategic Planning Meeting", Training & Development, Jan2000, Vol.54, Issue 1, www.ebscohost.com / 07.10.2003.
- FOLİNO, David H. Atak Yöneticinin Etkili Karar Verme Rehberi, (Çev.E.Sabri Yarmalı), 1.Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1999.
- FORSYTH, Patrick. Nasıl toplantı yapmalı, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. 1.Baskı, Ankara, Ocak, 1997.
- GENÇ, Nurullah. Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, Mart, 2003.
- GÜNEY, Salih. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Temmuz 2001.
- GÜVEN, Murat, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Temmuz 2001.
- GÜVEMLİ, Oktay. İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güryay Matbaası, İstanbul, 1981.
- GÜZELCİK, Ebru. Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999.
- GORDON, Thomas. E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli, Çev.Emel Aksoy, 3.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1999.
- GOULET, Laruel, R., "How Manegers Control Employees Time",www.ebscohost.com / 21.10.2002.
- HAGEMEN, Gisela – (Graville Janner). Toplantı Kazanma Sanatı, Başarılı Toplantı, Çev: Göktuğ Aksan, Bireysel Yatırım Dizisi-10, İstanbul, Ağustos, 1997.
- HUSSEY, David. Daha İyi Nasıl ... Değişim Yönetimi, (Çev.) Ali Çimen, Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi, İstanbul:Timaş Yayınları, 1998.
- JANDT, Fred E. Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, (Çev.) Levent Akın-Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Nisan 2002.

- JOHNSON, Ron. Kusursuz Ekip Çalışması, (Çev.) Füsün Doruker, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, 1999.
- JOHNSON, K.B. “10 Steps To Meeting Management” , Women in Business, Mar/Apr92, Vol.44, Issue2, p22, www.ebscohost.com / 07.10.2003.
- JONATHAN, Webster. “Teamwork: Understanding Multi-Professional Working”, May 2002, Vol.14, issue 3, p.14, “Team Skills and Concepts”, Instructor Guide, 10/95.
- KARABULUT, Suat. Çağdaş yöneticiye yeni ufuklar: Yönetimde 3 boyut: zaman-toplantı-stres yönetimi, Araştırma Koordinasyon Merkezi, İstanbul.
- KARAKOÇ, Nihat. “Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları”, Kurgu Dergisi, Sayı:7, Ocak, 1990.
- KAYNAK, Tuğray. Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. Örgüt Teorisinde Yenilikler, 1.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım 1998.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. Takım Oluşturmak, 1.Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Şubat 2000.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. Takım Kimyası ve Mimarisi, 1.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2002.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin Kılavuzu: Toplantı Yönetimi, Çeviren: Yelda Soykan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Ağustos, 1997.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin Kılavuzu: Yönetme, Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Eylül, 1996.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin Kılavuzu: Sorun Çözme, Çeviren: Veysel Ataman, Remzi Kitabevi, 1.Basım, Nisan, 1997.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin Kılavuzu: Planlama, Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Eylül, 1996.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin Kılavuzu: Görev Devretme, Çeviren: Yelda Soykan, Remzi Kitabevi, 1.Basım, İstanbul, Ağustos, 1997.
- KEENAN, Kate. Yöneticinin kılavuzu : Zamanı Doğru Kullanma, Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, Eylül, 1996.
- KEMP, Jana M. “From meeting breakers to meeting makers.” Training & Development; Oct94, Vol. 48 Issue 10, p16, 2p, www.ebscohost.com / 07.10.2003.

- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8.Bası, İstanbul, Mart, 2001.
- LİNKEMER, Bobbi. Verimli toplantı nasıl yapılır, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1.Baskı, Çeviren: Doğan Şahiner, 1993.
- MACKENZIE, R.Alec. Zaman Tuzağı, Türkçesi: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık ve Tic. Lim. Şti, İstanbul, 1989.
- MADDUX, Robert B. Takım Kurma, (Çev.) Can İkizler, Birinci Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Temmuz 1999.
- MAITLAND, Iain. Zamanınızı Yönetin, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. 1.Baskı, Ankara, Ocak, 1997.
- MANAV, Cevat, Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Ankara, 1990.
- MORDEN, Tony. Principles of Management, The Mc Graw-Hill, Companies, Eng., 1996.
- MUCUK, İsmet. Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 13.Basım, Eylül, 2001.
- OLSON, Jeff. Atak Yöneticinin Organize Olma Rehberi, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Birinci Baskı, Temmuz 1999.
- ONARAN, Oğuz. “Örgütlerde Karar Verme”, Ankara Ü., SBF Yayın No:32, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971.
- ÖKTEM, M.Kemal. “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart, 1993.
- ÖLÇER, Ferit. “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 3, Eylül, 1999.
- ÖNAL, Güngör. Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- ÖZALP, İnan. “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”.
- ÖZKALP, Enver. “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1999, Cilt:15, Sayı: 1-2.
- ÖZKALP, Enver. “Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:IX, s.1-2, 1991.

- ÖZTÜRK, Mehmet. Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Kasım 2003.
- ÖZTÜRK, İbrahim Hakkı. “Etkin Yönetimde Toplantı Tekniği ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1992.
- ÖZVEREN, Mina. Toplam Kalite Yönetimi, 1.Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Haziran 1997.
- PAYNE, John and Shirley. Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi, (Çev.) Emel Köymen, İstanbul: Dünya Yayıncılık, İstanbul, Nisan, 1998.
- PEKER, Ömer – AYTÜRK, Nihat. Yönetim Becerileri, Ankara:Yargı Yayınevi 2.Baskı, 2002.
- PEKER, Ömer. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, 1995.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi, 5.Baskı, Bursa, Ocak, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Eylül 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat- Paşa, Muammer. Zaman Yönetimi, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, Ekim, 2002.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer. İşletme I-II, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa, 2001.
- YEDİEVLİ, Samih – CEM, Ersen. Takım Çalışması Sistematiği-TAS, Önce Kalite Dergisi, 19.Sayı, Kış 1997.
- SAMPSON, Eleri. Doğru İzlenim Bırakma, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, Birinci Baskı, Damla Yayınevi, İstanbul, Haziran 2000.
- SAYERS, Fran- BİNGAMAN, Christine E.-GRAHAM, Ralph- WHEELER, Mardy Yöneticilikte İletişim, (Çev.) Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1.Baskı, 1993.
- SCHÖBER, Otto. Beden Dili, Çev: Süeda Özbent, Arion Yayınevi, 3.Baskı, Ağustos 1996.
- SCOTT, Martin. Time Management, London:Century Business, 1992.
- SCOOT, Dru. Zamanı İyi Değerlendirmek, Türkçesi: Necati Ağralıoğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993.

- SEYMEN, Oya Aytemiz, BOLAT, Tamer. Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, Mayıs, 2002.
- SHARMAN, David. Kusursuz Toplantı, Çev: Füsün Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.
- SMİTH, Jane. Daha İyi Nasıl ... Zaman Yönetimi, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Haziran, 1998.
- SMİTH, Jane. Doğru Karar Verme, (Çev.) E.Sabri Yarmalı, Birinci Baskı, Damla Yayınevi, İstanbul, Haziran 2000.
- SPEARS, Pamela. "Methods Model for Teamworking", Management Development Review, Volum 9, Number 7, MCB University Press, 1996.
- STEVENS, Michael. Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme, (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1.Baskı 1998.
- STRAUB, Josaeph T. Ekip Kurma ve Yönetme, Türkçesi: Savaş Şanel, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Ocak, 2002.
- ŞİMŞEK, Muhittin. TKY'de Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2002.
- ŞİŞMAN, Mehmet, Örgüt Kültürü, Anadolu Ü. Yayınları No:732, Anadolu Ü. Basımevi, Eskişehir, Mart 1994.
- TALAS, Cahit. Toplumsal Ekonomi, 7.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Haziran 1997.
- TAŞKIN, Erdoğan. İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 3.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2001.
- TAŞKIN, Erdoğan. Yönetim Pazarlama Satış, İkinci Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- THOMPSON, Brad Lee . Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları, (Çev.) Vedat G.Diker, İstanbul:Hayat Yayıncılık, Nisan 2002.
- THOMSETT, Michael C. Toplantı Sanatı, Çev:Derya Demiray, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic.San.Ltd.Şti, İstanbul, 1997.
- THOMSETT, Michael C. Şirket Kültürü, Çev: Gülsen Şensoy, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic.San.Ltd.Şti, İst, Kasım 1997.
- TOSUN, Kemal. İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, 6.Baskı, Kasım 1992.
- TUTAR, Hasan. Zaman Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Kasım 2003.

- TUTAR, Hasan. Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, Haziran 2003.
- TUTAR, Hasan – ALTINÖZ, Mehmet. Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, Ekim 2003.
- TÜRKEL, Süleyman Leblebici. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi, Konya: Life Ajans, 2.Baskı Temmuz 2001.
- USTA, Ramazan. “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Teknikleri”, Standard, Yıl:40, Sayı: 478, Ekim, 2001.
- UZCAN, Gülay. “Örgütsel İletişim”, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- ÜLKER, Gönül. “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, k.y., t.y.
- VARDAR, Abdül. Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd. Şti., İstanbul, Nisan, 2001.
- WEİSS, Donald H. Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır, (Çev.)Fatmagül Berktaş, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul 1993.
- YENİÇERİ, Özcan “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, Standard, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003.
- ZAIM, Selim, Marmara Üniveristesi, SBE Dergisi.
- ZILLIOĞLU, Melih – YÜKSEL, Ahmet Haluk. İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, Temmuz 1994.
- “Ortak Bir Kültür Oluşturarak Şirketinizi Başarıya Taşayın”, www.5Mworld.com / 02.02.2002.
- Yöneticiler için zamanı doğru kullanma teknikleri, İstanbul, t.y.
- Etkili Zaman Yönetimi, Bilkent Üniversitesi, Gelişim Teknikleri Kitapçığı, t.y.
- “Etkin Ekip Çalışması Teknikleri”, www.schoolreference.com/ 11.04.2003.
- “Sorun Çözme Araç ve Teknikleri”, www.virtualeve.com/ 11.04.2003.
- “İşletmelerde Takım Yönetimi”, www.insankaynaklari.com / 03.04.2003.
- www.ozyazilim.com / 30.05.02.