

ÖRGÜT (ORGANİZASYON) KAVRAMI

İnsanların ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalıştığı iş birliği sistemlerine örgüt (organizasyon) denir. Örgütler sayesinde birtakım girdiler işlenerek bir çıktı üretilir. Bu çıktı somut bir mal olabileceği gibi bir hizmet, bilgi ya da fikir de olabilir. Dolayısıyla örgütler gerek somut gerek soyut çıktılar üretmek amacıyla insanların iş birliği ve uyum içinde çalıştığı yapılardır. Örgüt hem teknik hem de beşerî ve sosyal unsurları barındıran bir iş birliği sistemidir. Örgütler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir; ancak en temel ayırım kâr amacı gütmeleri yönünden yapılmaktadır. Buna göre örgütler kâr amacı güdenler ve gütmeyenler olmak üzere iki gruba ayrılır. Kâr amacı güden örgütler kâr elde etmek amacıyla kurulmuştur, başka bir ifadeyle kârlılık bunların temel amaçları arasında yer alır. Özel girişimcilere ait olan ve katlandıkları maliyetlerden daha fazla gelir elde etmeyi üman fabrikalar, tesisler ve işletmeler ile kamuya ait bazı örgütler bu gruba girer. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin kuruluş amacı ise kâr etmek değil toplumsal fayda üretmek, yani topluma hizmet sunmaktır. Vakıflar, dernekler, bazı okullar ve müzeler ile kamuya ait pek çok girişim bu gruba girer.

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

Yönetim, insanların ortak amaçlar doğrultusunda çalışması için bir iş birliği sistemi kurma ve bu iş birliği sistemi içinde başkaları aracılığıyla iş görmedir. Yönetim malzeme, araç gereç, bilgi, para ve zaman gibi birtakım kaynakların ne için, nerede, nasıl ve kim tarafından kullanılacağını belirleme, buna ilişkin düzenlemeler yapma ve bu kaynakları kullandırma yoluyla bireylerin birlikte uyumlu çalışmasını ve ortak amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Yönetim faaliyetini yerine getiren kişiye yönetici denir. Yönetici başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Yönetici, astlarının hangi kaynakları kullanarak ne tür görevlerde çalışacağını belirler ve daha sonra onlara gereken kaynakları sağlayarak iş yaptırır ve sonuçları kontrol eder. Yöneticiler hiyerarşik düzeylerine göre üç gruba ayrılabilir: alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler. Alt kademe yöneticiler yönetsel görevleri olmayan çalışanların üstüdür ve onların çalışmalarını yönetir. Orta kademe yöneticiler hiyerarşik olarak alt kademe yöneticilerin üzerindedir ve departman ya da bölümlere yöneticilik yaparlar. Başka bir ifadeyle, orta kademe yöneticiler iş birimleri ya da takımlardan oluşan bölüm veya departmanların işlerinden sorumludur. Üst kademe yöneticilere tepe yöneticiler de denir ve bunlar bir bütün olarak örgütün ya da başlıca kısımlarından birinin performansından sorumludur. Yönetim Fonksiyonları Yöneticinin yerine getirdiği fonksiyonlar (işlevler) yönetim fonksiyonları olarak adlandırılır ve bunlar baştan sona doğru şöyle sıralanır: planlama, örgütlenme (organize etme), yöneltme ve kontrol (denetim).

Planlama: Şimdiden geleceği düşünme, gelecekte ulaşılmak istenen sonuçları belirleme ve bunlara nasıl ve hangi yollarla ulaşılabileceğini tasarlama işlemidir.

Örgütlenme: Planda kararlaştırılan işlerin yapılması için çeşitli kaynakların uyum içinde kullanılacağı bir düzenin kurulmasına ihtiyaç vardır. Örgütlenme (organizasyon) bu düzenin kurulmasını ifade eder.

Yöneltme: Örgütlenme ile oluşturulan iş birliği sisteminin çalıştırılması için yönetici başkalarını etkilemek zorundadır. Burada etkilemek terimi ile kastedilen onları amaçlara uygun davranışlara yönlendirmektir. Yönetici iletişim kurarak, astlarına liderlik ederek ve onları motive ederek, bireyler ve/veya gruplar arasında doğacak çatışmaları çözümleyerek, başkalarının çalışmalarını arasında koordinasyon (eşgüdümleme) sağlayarak onları beklenen görevleri yapmaya yöneltir.

Kontrol (Denetim): Yönetici yapılan çalışmaların planlama aşamasında ortaya konan beklentiler doğrultusunda olup olmadığını kontrol eder. Kontrol sayesinde beklentilerden farklılık gösteren sonuçlara ulaşılan çalışmalarda gerek görülürse düzeltici faaliyetlere yönelir; yani işlerin beklenen sonuçlara ulaşmayı sağlayacak şekilde yapılması için iş sürecinde değişiklikler getirir.

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Yöneticiler işlerini yaparken üç tür beceriye ihtiyaç duyarlar. Bunlar teknik, beşerî (insan ilişkileriyle ilgili) ve kavramsal beceridir. Teknik beceri belirli görevleri yerine getirmek için özel bir yetkinliği veya uzmanlığı uygulamaya geçirme yeteneğidir. Beşerî beceri başkalarıyla birlikte uyum içinde çalışma ve onlara iş gördürebilme becerisini ifade eder. Bu becerinin kapsamına diğer insanların amaç ve beklentilerini anlama, onlara liderlik etme ve onları motive etme, takım içinde çalışma, yetki devretme, bireyler arasında doğan çatışmaları çözme gibi beceriler girer. Kavramsal beceri ise soyut kavramlarla eleştirel düşünebilmeyi gerektirir. Analitik düşünmeyi ve ele alınan konular arasında sebep-sonuç ilişkisi kurabilmeyi içerir. Sorunları küçük parçalara ayırma, bu parçalar arasında bağlantı

kurma ve bir sorunun ilgili taraflara ne tür etkiler bırakacağını Değerlendirme Yeteneği De Kavramsal Becerinin İçerisindedir.

MODERN ÖRGÜTLERİ ŞEKİLLENDİREN ETKENLER

Çevrenin belirsizlik ve değişkenlik derecesinin artmış olması örgütlerin gerek yapı gerekse işleyiş yönünden geçmişten önemli ölçüde farklılık göstermesini gerektirmiştir. Modern örgütlerin ortaya çıkışını ve işleyiş tarzını belirleyen başlıca etkenler küreselleşme, teknolojik yenilikler ve hizmet ve bilgi tabanlı işlere geçiştir. Bu etkenlerin her biri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

Küreselleşme: Gerek maddi gerekse manevi her türlü değerın dünya çapında yayılmasını ifade eden küreselleşme olgusu günümüzün inkâr edilemez gerçeklerinden biridir. Örgütlerin gerek kaynak temininde, gerek bu kaynakları işlemede yani dönüşüme tabi tutmasında, gerekse üretilen çıktıyı çevresine sunmasında küreselleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır. Artık örgütler mal ya da hizmet üretmek için gereken kaynakları yalnızca buldukları yerden temin etmemekte, dünyanın farklı yerlerindeki kaynaklara da ulaşabilmektedir. Farklı ülkelerden gelen işgücü de bu kapsamda belirtilmelidir. Ayrıca üretime ilişkin işlemler çeşitli ülkelerde yürütülebilmekte olup üretilen çıktı da dünyanın farklı yerlerine kolaylıkla sunulabilmektedir.

Teknolojik Yenilikler: Örgütlerin özelliklerini ve işleyişini en fazla etkileyen teknolojik değişimler bilgi teknolojileri konusunda yaşanmıştır. Artık pek çok örgüt gelişmiş bilgi teknolojilerine sahiptir ve bu teknolojiler yapılan işlerin özelliklerini ve örgütün doğasını şekillendirecek derecede önemli etkiler bırakmaktadır.

Hizmet ve Bilgi Tabanlı İşlere Geçiş: Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektöründeki işlerde ciddi bir büyüme gözlenmektedir. Çalışanlar, müşteriler ve yöneticiler hizmet üreten firmalarda imalat firmalarındakinden daha farklı roller oynamaktadır. Bu firmalarda bilgi tabanlı işler yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, yapılan işlerin temelinde çalışanların yeni bilgiler edinmesi, bunları işlemesi ve firmaya katkı sağlayacak şekilde kullanması düşüncesi yatmaktadır. Bunun sonucunda da yöneticiler işe yaklaşımlarını değiştirmek ve ilgili performans ölçütlerini yeniden tanımlamak zorundadır.

MODERN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Modern örgütler pek çok özellik yönünden geleneksel örgütlerden farklılaşmaktadır. Farklılaşmanın yaşandığı alanlardan biri teknolojidir. Geleneksel örgütlerde mekanik, modern örgütlerde ise dijital teknolojiler hâkimdir. Yeni iş ortamının en temel özelliklerinden biri dijitalleşmedir. İşin özelliği açısından bakıldığında modern örgütlerde işlerin esneklik gösterdiği ve sanal ortama kaydığı görülmektedir. Artık pek çok işin nasıl yapılacağı çevresel koşullar dikkate alınarak yeniden belirlenmektedir. Ayrıca işler sanal ortamda yürütülmekte ve diğer işlerle koordine edilmektedir. Çalışanların işi yerine getirmek için iş yerine girme zorunluluğu da giderek azalmaktadır. Oysa geleneksel örgütlerde işler büyük ölçüde yapılandırılmıştır, yani işin nasıl yapılacağı baştan kesin bir biçimde belirlenmiştir. Geleneksel örgütler rutin ve uzmanlaşmaya dayalı görevler ve standart kontrol süreçleri ile nitelendirilmiştir. İşgücünün özellikleri açısından durum incelendiğinde, geleneksel örgütlerde bir örgüte sadık kalıp yıllarca orada çalışmayı düşünen ve birbirine benzer özellikler taşıyan tekdüze bir işgücünün bulunduğu görülür. Oysa modern örgütlerde yetkileri, eğitimi ve motivasyonu yüksek bir işgücü vardır ve işgücünü oluşturan bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Geleneksel örgütlerde işler kalıcı iken modern örgütlerde işler geçicidir ve daha çok projeler şeklinde tasarlanır. Geleneksel örgütlerde çalışma anlayışının odağında işler varken modern örgütlerde çalışanların becerileri vardır. Başka bir ifadeyle güçlendirilmiş çalışanlardan işe ilişkin fırsatları görerek bunlardan yararlanması ve sorun çıktığında çözmesi beklenir. Geleneksel örgütlerde en alttaki ve en üstteki hiyerarşik kademeler arasında çok sayıda kademe vardır, hiyerarşik farklar önemlidir ve kararlar çoğunlukla tepe yönetim tarafından alınır. Oysa modern örgütler basık yapıya sahiptir, hiyerarşik farklılıkların, yani pozisyondan ve unvandan kaynaklanan ast-üst ayrımının önemi azdır. Çalışma ilişkileri açısından karşılaştırma yapıldığında geleneksel örgütlerin bireysel çalışmayı temel aldığı, modern örgütlerin ise takım çalışmasını temel aldığı görülmektedir.

MODERN ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLİK

Geleneksel yönetici otokratiktir (otoriterdir), bireylerle çalışır ve bulunduğu iş ortamında rekabet ve çatışmaya dayanan ilişkiler hâkimdir. Ayrıca geleneksel yönetici emir vererek iş yaptırır, kurallar onun çalışma anlayışını belirler, tekdüze bir işgücünü yönetir ve ast-üst ilişkisi çerçevesinde çalışanlarla bağlantı kurar. Oysa modern yönetici çalışanlarını güçlendirir, takımlarla çalışır ve bulunduğu iş ortamında iş birliği hâkimdir. Astlarının görüş ve önerilerini dikkate alarak iş yaptırır ve çalışma anlayışı müşterilerin beklentilerine göre şekillenir. Uzmanlık alanı, kişilik, etnik köken, cinsiyet ve inanç yönünden çeşitlilik gösteren bir işgücünü yönetir ve örgütteki çalışanlarla çok yönlü ilişkiler kurar. Yeni örgütlerin sahip olduğu farklı özellikler yöneticilerin çalışanlarını örgütlemek ve yönlendirmek için benimsedikleri yaklaşımları gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Astlara emir verme ve onları kontrol etme anlayışına dayanan düşünce tarzı yerini astlara koçluk ve rehberlik sağlama ve hızlı, esnek, yenilikçi ve ilişki odaklı örgütler oluşturma anlayışına bırakmak zorundadır. Geleneksel yönetici kendini yönetici ya da patron olarak görürken modern yönetici kendini takım lideri ya da iç danışman olarak görür. Bilgisini paylaşır ve diğerlerini karar verme sürecine dâhil eder.

Çalışanların farklı iş ortamlarına dağıldığı günümüz işyerlerinde yöneticilerin çalışanları sürekli izlemesi mümkün değildir. Ayrıca bazen doğrudan kendi astları olmayan, örneğin iş ortaklığı içindeki diğer firmaların çalışanlarının işlerini koordine etmektedirler. Açık beklentiler ortaya koymak, vizyon, değerler ve düzenli iletişim aracılığıyla insanlara amaçları başarma yönünde rehberlik etmek, ve işleri yaptırmak için çalışanların bağlılığını sağlamak üzere çalışanlarda güven oluşturmak modern yöneticinin yapması gerekenler arasındadır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve sanal takımlar yöneticilerin yeni becerilere sahip olmalarını gerektiren ve giderek daha popüler hale gelen çalışma şekilleridir. Örgütler küçüldükçe, yani daha az sayıda bölümden (departmandan) ve pozisyondan oluştuğunda çalışan sayıları da azalmaktadır. Bu değişim en fazla orta kademe yöneticileri etkilemiştir. Orta kademe yöneticilik pozisyonları giderek azalmaktadır. Bunun sebebi kendi kendini yöneten takımların orta kademe yöneticilerin yerini almasıdır. Kendi kendini yöneten takımlar iş birimlerinin stratejisini geliştirmek ve belirlenen amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan, çalışmalarını kendisi planlayan ve sonuçlarını da yine kendisi kontrol eden takımlardır. Modern örgütlerde makine ve teçhizat ya da finansal kaynaklar değil çalışanların sahip olduğu ve örgüte aktardıkları bilgi en önemli kaynaktır. Dolayısıyla modern örgütlerde entelektüel sermaye finansal sermaye kadar, hatta ondan daha fazla önem taşır. Modern örgütler bilgi tabanlıdır ve bilgi işçilerini çalıştırır. Bilgi işçileri işlerini yaparken temelde zihinsel kapasitelerini kullanan, yani işlerine bilgi birikimlerini aktararak onları istihdam eden örgüt için değer üreten çalışanlardır. Çeşitlilik işgücünün farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmasıdır. Artık işyerleri birbirine benzer bireylerden değil, yaş, cinsiyet, ırk, milliyet ve uzmanlık alanları itibarıyla farklı bireylerden oluşmaktadır. Çeşitlilik bazı yönlerden örgütün performansına katkıda bulunmaktadır; ancak bazı yönlerden de yöneticilerin işlerini zorlaştırmaktadır. Örneğin çeşitliliğin yüksek olduğu bir işgücü iş ortamına ilişkin farklı algılara sahip olabilir ya da bu işgücünü ortak amaç ve değerler etrafında toplamak daha zor olabilir.

GİRİŞ

İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlar için birlikte hareket ederler ve örgütleri meydana getirirler. Örgüt ile yönetim birbirinden ayrı düşünülemez. Örgütte görev alan insanların bir kısmı yönetici olurken diğerleri yönetilen durumundadır. Yöneticilerin ise yapmaları gereken birçok iş vardır. Günümüz işletmelerinde görev alan yöneticilerin yoğun iş temposu içinde onların yaşamını düzenleyecek yardımcılara ihtiyacı vardır. İşte bu noktada yönetici asistanları devreye girmekte ve önemli bir rol üstlenmektedirler.

YÖNETİCİ ASİSTANI KİMDİR?

Yönetici, örgütteki işleri planlar ve amaçlara uygun bir şekilde yönetir. Ancak yöneticilerin bu yoğun yönetim görevini tek başlarına yerine getirmeleri oldukça zordur. Bu yüzden yöneticinin sadece örgüte ciddi katkı sağlayan işlerle ilgilenmesi, kalan ek veya gereksiz bazı işlerin onun zamanını almaması ve düzenini sağlaması için bir yardımcıya ihtiyacı vardır. Yöneticilere bu desteği sekreterler sağlamaktadırlar. Küreselleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler beraberinde yoğun rekabeti ortaya çıkarmış ve özellikle işletme yöneticilerinin işini bir hayli zorlaştırmıştır. Bu durumda profesyonel yönetici sekreteri, yöneticinin sağ kolu olmasından öte, yöneticinin iş ortağı konumuna gelmiştir. Bu yüzden klasik sekreter tanımı değişikliğe uğramış ve yeni unvanlar ortaya çıkmıştır. Yönetici asistanı aslında çağdaş sekreter anlamında kullanılan bir unvana karşılık gelmektedir.

BÜRO YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ ASİSTANI

Bürolar, örgütsel faaliyetlerin yerine getirildiği, üst, orta ve alt düzey yönetici ve çalışanlar tarafından kullanılan mekânlardır. Büro bir bilgi işleme merkezidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelere göre yapısı ve fonksiyonları önemli ölçüde değişen bürolar, bugün bilgi işleyen birimler hâline dönüşmüştür. Özellikle ofis otomasyonunun gelişmesine paralel olarak gelişen kâğıtsız ve dosyasız bürolar, günümüzde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bürolarda görülen işlerin içeriğinin değişmesiyle birlikte, büro işlerini yapma usulleri de büyük ölçüde değişmiştir. Daha çok elle ve somut öğeler üzerinde yapılan hizmet işleri, bugün artık dijital ortamlarda bilgi işine dönüşmüştür. İşte bu çağdaş bürolarda sekreterler yerini yönetici asistanlarına bırakmaya başlamışlardır.

Yönetici Asistanlığının Sekreterlik ile Bağlantısı

Günümüzde sekreterlik ve yönetici asistanlığı kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu iki kavram temelde benzerlikler göstermelerine rağmen, aralarında bazı farklılıklar vardır. Yönetici asistanları, sekreterlere göre daha karmaşık sorunlarla ilgilenmenin yanında, inisiyatif kullanabilen, temsil yeteneği olan ve yönetim hakkında bilgi sahibi olan kişidir. Yönetici asistanı; çalışanlar arasındaki yazılı ve sözlü iletişimi sağlamanın yanında, interaktif (karşılıklı etkileşime dayalı) ve elektronik iletişimi de en iyi şekilde yapabilen, konusuna hâkim, çok yönlü düşünebilen, olaylar arasında bağlantıyı iyi kuran, süreci yönetme becerisi gösteren, sorunlar ile baş edebilen ve sorumluluğunun bilincinde nitelikli bir kişi olmalıdır.

YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI MESLEĞİNİN GELİŞİMİ

Yönetici asistanlığı, çağdaş sekreterlik olarak nitelendirildiğinden mesleğin gelişimi konusu ele alınırken aslında sekreterlik mesleğinin gelişimini incelemek yerinde olacaktır. Sekreterlik, tarihi geçmişe sahip bir meslektir. Günümüz sekreterlik uygulamalarının benzeri örnekler, eski medeniyetlerin hem idari birimlerinde hem de hizmet birimlerinde mevcuttu.

Dünyada Sekreterliğin Gelişimi Eski Yunanlılarda ve Romalılarda devlet yöneticilerinin görevlendirdikleri yazmanlarla başlayan sekreterlik hizmetleri, tarihin akışı içerisinde, resmî kurum-kuruluşlarda ve özel işletmelerde bugünkü anlamda sekreterlik hizmetlerine dönüşmüştür. Sekreterlik, özellikle sanayi devrimiyle birlikte örgütlerin büyüklükleri, sayıları ve uzmanlaşmalarının artmasıyla ihtiyaç duyulmaya başlayan bir meslek dalı olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan olumlu gelişmeler sekreterlik mesleğinin gelişimini önemli ölçüde etkilemiştir. Örgütlerin gelişen teknolojiye uyumlu personel ihtiyaçları, sekreterlik hizmetlerinde uzmanlaşmanın gerçekleşmesini sağlamıştır. Ayrıca, bu dönem sekreterlerin eğitimine yönelik önemli gelişmelerin yaşandığı dönem olmuştur. Türkiye’de Sekreterliğin Gelişimi Türkiye’de sekreterlik mesleğinin gelişim sürecini Osmanlı İmparatorluğu Dönemine dayandırmak mümkündür. Osmanlı İmparatorluğunda sır kâtipliği olarak nitelendirilen sekreterliğin, devlet yönetiminde etkin bir yeri olmuştur. Türkiye’de bugünkü anlamda sekreterlik hizmetleri; 1953 yılında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü ile Karayolları Genel Müdürlüğünde uygulanmıştır. Türkiye’de sekreterlik mesleğinin, dünya ile birlikte olmasa da benzer

şekilde geliştiğini söylemek mümkündür. Türkiye’de sekreterlik hizmetleri sanayileşme ile birlikte, örgüt yöneticilerinin iş akışlarının artması ve karmaşıklaşmasına bağlı olarak iş hayatına girmiştir. Bu durum sekreterlik hizmetlerine ve sekreterlere olan ihtiyacı artırmış, örgütlerin sekreter istihdamını zorunlu hâle getirmiştir. Sekreterlik mesleğinin gelişimini destekleyen en son yenilik ise bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle kâğıtsız bürolar ve büro otomasyonu uygulamaları, işlerin daha kısa sürelerde ve en iyi şekilde tamamlanmasını sağlamıştır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ YÜRÜTTÜĞÜ İŞLER

Yönetici asistanının yürüttüğü işler, yöneticinin görevleri ile paralel bir çizgide ilerler ve onu destekler. Yönetici asistanının yürüttüğü işler, çalıştığı sektöre göre değişiklik arz etse de genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir:

- Asistanlığı yapılan yöneticinin randevularını ayarlamak, gelen ziyaretçileri karşılamak, ziyaretçilerin yönetici ile randevularının zamanlamasını yapmak,
- Seyahat organizasyonları ve toplantı organizasyonları yapmak, yöneticinin seyahatlerini düzenlemek, biletlerini almak, toplantı, seminer ve diğer davetlerin organizasyonunu yapmak,
- İletişim trafiğini düzenlemek,
- Yöneticiye imza gerektiren evrakları hatırlatmak ve imzalatmak, yazılması gereken yazıları yazmak,
- Yöneticinin tüm yazışmalarını arşivlemek, günü gelen evrak ve randevuları hatırlatmak,
- Yöneticiye bağlı personelin izin işlemlerinde personel ile yönetici arasında iletişimi sağlamak, evrakları kabul etmek, dilekçeleri almak ve yöneticinin onayına sunmak,
- İş güvenliği, çalışanların sorunları vb. konularda yöneticiyi bilgilendirmek,
- Vakti dolmuş donanım ve eşyaların değiştirilmesi için yöneticiyi bilgilendirmek,
- Büroya ait araç gereçlerin bakım onarımını yaptırmak ve en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Yönetimsel kararlar için gerekli bilgileri sağlamaktır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ ROLLERİ

Çağdaş örgütlerin yönetiminde yönetici asistanının rolleri, yöneticinin rolleriyle paralellik göstermektedir. Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan yönetici asistanı, yeni bir kimliğe kavuşmuştur. Günümüz örgütlerinde yönetici asistanı bir anlamda yöneticisinin mesleki koçu durumuna gelmiş bir başka deyişle onu yönlendirecek bir kimliğe sahip olmuştur. Yönetici asistanının rolleri kendisi, örgütü ve yöneticisi göz önünde tutularak mesleki, ilişki kurma ve karar rolleri olmak üzere üç başlık altında açıklanabilir.

YÖNETİCİ ASİSTANININ ÖRGÜTE VE YÖNETİCİYE KATKISI

Modern organizasyonlarda sekreterler/yönetici asistanları artık rakam dökümlerini yeniden toplama yerine bunların analiz edilmesine ve yorumlanmasına yardımcı olmakta, mektupları daktilo veya bilgisayarda temize çekmek yerine araştırma işleri yapmakta, toplantı için gerekli hazırlıkları yapmak yerine organizasyon faaliyetlerini yerine getirmekte, herhangi bir çalışan olmak yerine yapılan işin ve örgütün sahibi gibi inisiyatif yeteneği göstermektedirler. Sekreter veya yönetici asistanı, artık yönetim kadrosunun zorunlu bir üyesi haline gelmiştir. Buna göre sekreterler, sadece raportörlük görevi yapan kişiler değil, içerisinde bulunduğu organizasyonun amacına ulaşmasında önemli yönetsel katkılar sunan elemanlardır. Diğer taraftan örgüte ve yöneticisine katkı sağlamak arzusunda olan bir sekreter veya yönetici asistanı kendini sürekli geliştirmelidir.

BİLGİ TOPLUMUNDA YÖNETİCİ ASİSTANININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Bu ünite de bilgi toplumunda görev yapan ve bilgi işçisi olarak da değerlendirilebilen yönetici asistanının görev ve sorumlulukları detaylı olarak ele alınacaktır. İlk olarak bilgi toplumuna hangi aşamalardan geçilerek geldiği, bilgi toplumu kavramının neyi ifade ettiği ve bilgi toplumunun özellikleri açıklanacaktır. Daha sonra yönetici asistanının görev ve sorumlulukları çeşitli başlıklar altında ele alınacaktır.

BİLGİ TOPLUMUNUN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bilgi toplumu kavramı, bütün teknolojilerin ve sosyal yaşamın, bilginin egemenliğinde oluşuna işaret etmektedir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinden üst düzeyde yararlanan, bilgiyi üreten, dağıtan, ekonomisi bilgiye dayalı olan ve bilgiyi en önemli sermaye olarak gören toplumlar bilgi toplumları olarak değerlendirilmektedir. Bilgi toplumunun özellikleri içerisinde şunlar bulunmaktadır: Bilgi toplumunda, en önemli ve temel kaynak bilgidir. Hızlı bilgi artışı, hızlı değişim ve hızlı gelişim toplumsal hayatın en önemli özelliklerindedir. İş yaşamında bilgi işçileri giderek artmaktadır. Saf verilerden daha çok sonuca götüren bilgi önemli hâle gelmektedir. Eğitim ve öğretimde devamlılık yerleşmiştir. Bilgi toplumu ile birlikte yaşamın başlangıcından bitimine kadar aktif öğrenme gereksinimi ön planda olmaktadır. Gerek kişisel, gerek toplumsal iş hayatında geleneksellik ve rutinin yerini sürekli yeniden yapılanma ve dinamizm almaktadır. Çalışanların işe alımında diplomalarından ziyade yeni projeler geliştirebilme ve yeni bilgiler öğrenip uygulayabilme yetenekleri daha önemli hâle gelmektedir. Bilgi gücüne sahip olarak insan giderek daha önemli hâle gelmektedir. Bilgi toplumunda, temel üretim faktörleri olan sermaye, işgücü, enerji, hammaddenin yanına bilgi faktörü de eklenmiş ve bilgi faktörü diğer bütün unsurların önüne geçmiştir. Ayrıca teknik bilgi ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunda mal ve hizmet üretiminde bilgisayarlar ve bilgi teknolojileri önemli hâle gelmiştir.

BİLGİ TOPLUMUNDA YÖNETİCİ ASİSTANININ GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI

Başlangıçta sır saklamak gibi, basit bir görevi yerine getiren ve sekreterlik olarak ifade edilen meslek bilgi toplumunda yönetici asistanlığı olarak anılır olmuş ve günümüzde yönetici asistanı; bilgi toplumunun yapısından kaynaklı olarak yazışma teknikleri konusunda bilgili, ofis otomasyonu konusunda uzman, sorumluluk alan, yenilikçi ve karar alma becerisine sahip, doğrudan denetlemeye gerek duymadan özerk davranabilen, inisiyatif kullanan, yeri geldiğinde yönetici gibi örgütü yönetebilen bir bilgi işçisine dönüşmüştür. Bu kapsamda yönetici asistanının örgütlerde birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Yönetici asistanının bu görev ve sorumluluklarından bazıları başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır.

Toplantıları Organize Etme

Toplantıları organize etmek konusunda yönetici asistanının yapması gereken görevlerden bazıları; toplantının amacına uygun bir toplantı salonu ayarlamak, toplantı tarihinden önce toplantı salonunu hazır duruma getirmek, toplantıya katılacak kişileri bilgilendirmek, toplantı gündemini katılımcılara ulaştırmak ve toplantı sırasında ihtiyaç olacak bilgileri ve belgeleri yöneticinin önünde hazır bulundurmaktır.

Seyahatleri Organize Etme

Yöneticiler yeni pazarlar keşfetmek, teknolojik gelişmeleri izlemek, iş bağlantıları kurmak gibi birçok nedenle şehir ve ülke dışına seyahatler yapmaktadırlar. Yöneticiler için önemli olan bu seyahatlerin doğru planlanmasıdır. Çünkü yönetici seyahatleyken işlerin ve gezinin problemsiz olması gezinin amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle yönetici asistanlarına yöneticilerin seyahatlerini organize etmek konusunda önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden biri konaklama ve ulaşım aracı rezervasyonu yapmaktır. Seyahat sırasında yöneticinin ihtiyacı olabilecek belgeleri de yönetici asistanı hazırlar. Ayrıca yönetici asistanı seyahat programını da hazırlar ve bu programın bir örneğini, gerekli zamanlarda yöneticiye ulaştırabilmesi için, kendisine de çıkarır. Bununla birlikte yönetici asistanının seyahatleri organize etme konusunda daha başka görevleri de bulunmaktadır.

Belge Yönetimi ve Dosyalama

Belge yönetimi, belgenin başından geçmesi gereken tüm işlemlerin yönetimi ve organizasyonudur. Dosyalama ise, yapılmış faaliyetler esnasında ortaya çıkan her türlü yazılmış, basılmış, kayda, banda ve filme alınmış bilgilerin çekmecelerde, raflarda, ciltlerde, kütüphanelerde ve bilgisayarlarda belirli bir amaca hizmet etmesi için sistemli ve planlı bir şekilde saklanmasıdır. Yönetici asistanının dosyalama sistemlerini iyi bilmesi ayrıca dosyalama sürecine de hâkim olması gerekmektedir.

Bununla birlikte belge yönetimini ve denetimini iyi yapması gerekmektedir. Yönetici asistanı başta belge kayıtlarını eksiksiz yapmalıdır. Eğer bir belgeyi veya dosyayı birine veriyorsa bu dosyayı veya belgeyi verdiği kişinin kim olduğunu, dosyanın hangi birime gittiğini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca dosyadan çıkarılan bir belgenin veya tamamı verilen bir dosyanın zamanında yerine konulmasını sağlamalıdır. Arşivleme Arşivlemede amaç belgeleri korumak üzere saklamak ve bir belgeye ihtiyaç duyulduğunda ilgili belgeye kolaylıkla ulaşılmasının sağlamaktır. Yönetici asistanının arşivleme ile ilgili görevleri içerisinde arşivlenecek belgeleri hazırlamak, belgeleri sınıflandırılmak, belgeleri arşive yerleştirmek ve yasal süresi dolan veya gereksiz olan belgeleri imha etmek gibi sorumluluklar bulunmaktadır. Ayrıca yönetici asistanının elektronik arşivleme için bilgisayarı ve arşivleme programlarını da iyi bilmesi gerekmektedir.

Randevu Düzenleme ve Konuk Kabul Etme

Yönetici asistanının randevu düzenlerken yapması gereken işlemler ve dikkat etmesi gereken hususlardan bazıları şunlardır: her sabah günün görüşmeleri yöneticiye hatırlatmak. Görüşmelerle ilgili dosyaları sabah yöneticinin masasına hatırlatıcı notlar ile birlikte bırakılmak. Randevu düzenlenirken ziyaretin başlangıç ve bitiş saati bildirmek. Randevular arasında yeterli zaman bırakmak. Alınan ve verilen randevuları randevu defterine, bilgisayara ve yöneticinin ajandasına kaydetmek. Yönetici asistanının konukları karşılama, ağırlama ve uğurlama sırasında dikkat etmesi gereken hususlardan bazıları ise şunlardır: konuğu güler yüzle ve günün saatine göre “günaydın”, “hoş geldiniz” gibi ifadelerle karşılamak. Konuk geldiğinde yapılan işler bırakmak ve misafirle ilgilenmek. Konuk konuşurken dikkatle dinlemek, başka şeylerle ilgilenmemek ve mutlaka göz teması kurmaktır.

Müşteri İlişkileri ve Halkla İlişkilerle İlgili Görevler

Müşterilerle ve toplumla iyi ilişkiler geliştirmek örgütlerin varlığını koruması ve rekabet üstünlüğü kazanması açısından önemlidir. İlişkilerin geliştirilmesinde yönetici asistanının bireyleri anlama ve analiz edebilme, onları doğru yönlendirebilme, etkin iletişim kurabilme ve örgüte ilişkin iyi bir imaj sergileme gibi görevleri vardır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Yönetici asistanının günümüz bilgi toplumu içerisindeki yeri, görevleri, büro ve yöneticiler açısından taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda, bu kişilerin belirli özelliklere sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu üniteye yönetici asistanlarının gerek kişisel gerekse mesleki açıdan ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi verilmekte ve iyi bir yönetici asistanında bulunması gereken özellikler açıklanmaktadır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Belirli bir mesleği icra eden bireylerin yaptıkları işte başarılı olabilmeleri bazı kişisel özelliklere sahip olmalarına bağlıdır. Yönetici asistanlarının da mesleklerinde başarılı olması ve kendilerinden beklenen performans sergileyebilmesi belirli kişisel özelliklerinin bulunmasına bağlıdır. Yönetici asistanlarının sahip olması gereken kişisel özellikler aşağıda sıralanmıştır.

Kendi kendini kontrol etme özelliği: Bireylerin kızgınlık, neşe ve üzüntü gibi duygularını gerektiğinde gizleyebilme ve bunları kendi iç dünyalarında yaşayıp dışarıya yansıtmama becerisini ifade eder.

Yaratıcılık ve yeniliklere açık olma özelliği: Yaratıcılık ve yeniliğin özünde ortaya yeni ve değerli bir şeyler çıkarma, bir konuya farklı bakış açıları ile bakabilme ve problemlerin çözümünde alışılmadık dışında yaklaşımlar benimseme yeteneği bulunmaktadır.

Tutarlılık özelliği: Tutarlılık bir bireyin çeşitli konulardaki tutum, düşünce ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olmasını ve bireyin karşılaştığı benzer durumlarda birbiriyle çelişen, yani tutarsız davranışlar sergilememesini ifade eder.

Kendisi ile barışık olma özelliği: Bireyin kendisinin olumlu ve olumsuz tüm özelliklerini bilerek bunları kabullenmesi, kendisini sevmesi ve değerli bulması onun kendisi ile barışık olma özelliğini ifade eder. Yönetici asistanlarının çok sayıda olumlu özelliğe sahip olması beklenir ancak bu özelliklerin tümüne yüksek düzeyde sahip olmalarını beklemek pek gerçekçi değildir. Dolayısıyla yönetici asistanları sahip oldukları zayıf yönleri bilmeli ve bunların farkında olup geliştirmeye çalışmalıdır.

Kararlılık özelliği: Bireyin amaçlarına ulaşmak için önemli kararlar alma ve bu kararları hayata geçirme konusunda gerekli sabrı göstererek çizdiği yolda devam etme isteği kararlılığı ifade eder.

Yeterlilik özelliği: Bu özellik bir kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeler sayesinde onun belirli bir işi başarıyla yerine getirebilme potansiyelini ifade eder. Bir konuda yeterli bulunan bireyler bu konuyla ilgili sorunlarla başa çıkma ve olası çözüm yollarını inceleyerek sorunların üstesinden gelebilme gücüne sahiptir.

İkna edebilme özelliği: İkna, bir bireyin başkalarını çeşitli yollarla kendi fikir ve tutumları doğrultusunda etkileme gücüdür. İş yaşamında başarılı olan insanların en önemli özelliklerinden biri olan ikna kabiliyeti, yönetici asistanlarına birçok açıdan avantaj sağlamaktadır.

Açık fikirli olma ve başkalarının fikirlerine saygı gösterme özelliği: Yönetici asistanları örgüte yarar sağlayabilecek fikirlerini yöneticilerine açık bir şekilde belirtmekten kaçınmamalıdır. Büronun yönetiminde yöneticilerinin yanında olan asistanlar onların dikkatinden kaçan noktaları hatırlatmalı ve onlara bürodaki işleyle ilgili bütün bilgileri, onların hoşuna gitmeyecek bilgileri dahi aktarmalıdır.

Mantıklı düşünme özelliği: Doğru düşünmenin kurallarını ortaya koyan mantık, insanlara amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olan düşünce biçimidir. Yönetici asistanlarının sahip olması gereken bu düşünce biçimi, rasyonel (akılcı) düşünmeyi ve bir konudaki gerçekleri ve yapılabilecekleri dikkatle incelemeyi gerektirir.

Başkalarını dinleyebilme özelliği: Dinleme eylemi sadece karşı taraftan gelen sesleri duymak değil, aynı zamanda o sesleri algılayıp anlamlandırarak onları kavramaktır. İnsanlar arasındaki iletişimin çok önemli bir bölümü sözlü olarak yapılmaktadır. Yönetici asistanının etkin dinleme becerisine sahip olması onun başarısı için oldukça önemlidir. Etkin dinleme ile karşımızdaki bireylerin ne söylediklerini tam olarak anlayabilir ve yanlış anlaşılmanın önüne geçebiliriz.

Bir işi yapabilme ve yaptırabilme özelliği: Yönetici asistanlarının bir işi yapabilme özellikleri, işin teknik boyutlarını bilmelerini ve o işi yapabilecek teknik yeteneğe sahip olmalarını ifade eder.

Güler yüzlü olma özelliği: Yönetici asistanında bulunması gereken bir başka özellik ise güler yüzlülüktür çünkü bu özellik onun çevresinde olumlu bir ortam oluşturmasını ve iletişim kanallarının açılmasını sağlayacaktır. Güler yüz, yönetici asistanının çalıştığı iş ortamına pozitif bir enerji yayacak

ve iş arkadaşları ve yöneticisi tarafından kabul görmesine yardımcı olacaktır.

Empati kurabilme özelliği: Empati kavramı, bir bireyin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması, karşısındakinin içinde bulunduğu durumu ya da davranışlarındaki değişimleri içselleştirmesi olarak tanımlanır. Yönetici asistanı işinde başarılı olmak istiyorsa empati kurma yeteneğini geliştirmelidir.

Sorumluluk alma özelliği: Yönetici asistanı örgüt içerisinde yöneticisinin temsilcisidir ve o bulunmadığı zamanlarda onun yapmakla yükümlü olduğu bazı işleri yapar ve kararlar alır. Tüm bunları yaparken gerekli sorumlulukları almalıdır. Yaptığı iş karşılığında gerektiğinde ilgili yerlere hesap verme yükümlülüğü ile karşı karşıya kalan yönetici asistanı, üzerine düşen görevleri kendisinden istenilen şekilde ve zamanında yerine getirmelidir.

Kendine güven duyma özelliği: Bu özellik bireyin kendisi hakkında olumlu ve gerçekçi bir tutuma sahip olmasını ifade eder. Kendine güven duyan kişiler beklentileri gerçekleşmese bile durumu kabul edebilen ve sürekli olarak olumlu düşünmeyi sürdürebilen kişilerdir.

Soğukkanlı davranabilme özelliği: Zor durumlar karşısında heyecana kapılmayan, şaşkınlık göstermeyen, kolayca öfkelenmeyen, duyguları ölçülü olan ve duruma hemen uyum sağlayabilen insanlar soğukkanlı olarak nitelendirilirler. Sürekli değişimlerin gözlendiği iş dünyasında yönetici asistanlarında bulunması gereken bu özellik onlara büyük avantajlar sağlar.

İyimser davranabilme özelliği: Hemen hemen her düşünce ve olayı olumlu değerlendirebilmeyi sağlayan bir kişilik özelliği olan iyimserlik, yönetici asistanlarının karşılaştıkları problemlere çözüm odaklı yaklaşımlarını sağlar.

YÖNETİCİ ASİSTANININ MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Yönetici asistanları kamu sektöründe veya özel sektörde önemli roller ve sorumluluklar üstlenmiş çalışanlardır. Bu rol ve sorumlulukları nedeni ile yönetici asistanlarının bazı mesleki özelliklere sahip olması gerekir. İş yaşantısında bireyin hem kendi başarısını hem de yöneticisinin ve büronun başarısını etkileyecek olan mesleki özellikler aşağıda sıralanmıştır. Karar alma becerisi: Alternatifler arasında kişiye en uygun olanın seçimi olarak tanımlanan karar alma yönetsel bir iştir ve yöneticilik açısından son derece önemlidir. Karar alma eylemi yöneticilerin temel sorumluluğudur. Bu durum yöneticilerin tek başlarına üstesinden gelemeyeceği kadar ağır sorumluluklar taşımaktadır. Bundan dolayı karar alma eylemi, genel olarak günümüz çağdaş örgütlerinde katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir. Bu noktada da yönetici asistanları devreye girmektedir. Temsil etme becerisi: Bir kişi ya da örgüt adına hareket etme anlamına gelen temsil etme eylemi, yönetici asistanlarının görevleri arasındadır. Yönetici asistanları yönetime en yakın kişilerdir ve yönetici bulunmadığı zaman onun adına hareket etme yükümlülükleri vardır.

İletişim becerisi: Duygu, düşünce ve bilgilerin paylaşılması yoluyla kişilerin ortak bir anlam duygusuna kavuşması olarak tanımlanan iletişim, insanlar arası ilişkilerin sağlanmasında en etkili araçtır. İletişim yönetme, yönlendirme ve ikna edebilme gibi birçok amaç taşır.

Planlama becerisi: Yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama, gelecekte ne yapılacağını yol haritasının bugünden belirlenmesi ve neyin, ne zaman, niçin, kim tarafından ve nasıl yapılacağını tasarlanmasıdır. Yönetici asistanlarının yönetim kademelerine yakınlığı ve karar verme sürecinde üstlendikleri roller ve sorumluluklar düşünüldüğünde, bu kişilerin planlama becerisine sahip olması beklenir.

Örgütlenme becerisi: Örgütlenme planlamada belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken düzenlemelerin yapılmasını ifade eder ve örgütün kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını amaçlar. Örgütte görev tanımları yapma, üst ve alt yönetim kademelerini oluşturma, pozisyonlar arasındaki ilişkileri belirleme vb. faaliyetler örgütlenme kapsamında yürütülen faaliyetler arasındadır.

Zaman yönetimi becerisi: Zaman yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmada hayati öneme sahip olan bir yönetim alanıdır. Bu kavram, yapılacak faaliyetlerin verimliliğini artırmak amacıyla bunlar için harcanacak zamanın önceden belirlenmesini ve kontrol edilmesini ifade eder.

Takım oyuncusu olma becerisi: Takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip kişilerden oluşan, ortak amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş, iş birliği düzeyi yüksek olan ve ortaklaşa sorumluluk anlayışının hakim olduğu gruptur. Yöneticiler çalışanlarının iş gruplarına uyum sağlamalarını ve iyi birer takım oyuncusu olabilmelerini bekler; çünkü pek çok işte takım çalışması yapılmadan amaçlara ulaşmak mümkün değildir. Yönetici asistanları diğer insanları bir amaç etrafında toplayacak ve onlara takım olma ruhunu aşılayacak becerilere sahip olmalıdır.

İnisiyatif kullanma becerisi: İnisiyatif kullanma, gerekli durumlarda önerilerde bulunarak sorunları çözme ve faaliyetlerin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için bağımsız karar alma becerisidir. Profesyonel yönetici asistanları karar alma becerisi kısmında bahsedildiği üzere bazı durumlarda yönetici adına hareket etmek durumunda kalmaktadır. Onlar kendilerini, yöneticilerini ve örgütü ilgilendiren her türlü konunun görüşülmesinde ve bu konular hakkında kararların alınmasında inisiyatif kullanıp düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmeli ve gerektiğinde sorumlulukları üzerine alarak yönetici veya örgüt adına karar alıp uygulatmalıdır.

Gizliliği koruma becerisi: Yönetici asistanları örgütün gizli bilgilerini koruma becerisine sahip olan

ve yöneticinin güvenini kazanmayı bilen kişilerdir. Onlar yöneticilerine yakınlıklarından ötürü örgütle ilgili birçok bilgiyi ve sırrı öğrenirler. Gerek katıldıkları toplantılarda, gerekse tuttıkları dosyalarda örgüt hakkındaki birçok bilgiye rahatlıkla ulaşabilirler ancak bu işi profesyonel bir şekilde yerine getiren asistanlar ellerindeki bu bilgileri gerektiği gibi saklamalı ve bunları yetkililer dışında kimse ile paylaşmamalıdır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ GÜNLÜK İŞLERİ PLANLAMA VE ORGANİZE ETME BECERİLERİ

Bu ünite de bir yönetici asistanının günlük işlerini planlarken ve organize ederken dikkat etmesi gereken konular ve sahip olması gereken beceriler ele alınmıştır. Planlama Kavramı ve Planlama Süreci Planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Planlamanın temelinde planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çabalar öne çıkar. Dolayısıyla planlamada öncelikle sorulması gereken soru “plan nedir?” olacaktır. Bu soruya “plan bir karardır veya kararlar toplamıdır” şeklinde cevap vermek mümkündür. Planlama gelecekle ilgili bir süreçtir ve aslında gelecek de belirsizdir. Planlama ile uzun ve kısa dönemli amaç ve hedefler daha belirgin hale dönüşür. Sonrasında yapılacaklar listesi ve programların belirlenmesi ile bu amaç ve hedefler somutlaşır. Planlama becerisi kapsamında yönetici asistanı her gününü planlamalı ve bir ajanda kullanarak ajandasına planlanan işleri mutlaka kaydetmelidir. Bir yerlere kaydedilmeyen işlerin hatırdaki kalması mümkün değildir. Bu nedenle planlama becerisinde sürekli not almayı önemsemek gerekir. İşlerin zamanında yapılmaması yönetici asistanını zor durumda bırakacaktır.

Eylem Planı Hazırlamak

Bir eylem planı tüm işlerin tamamlanması için ihtiyaç duyulan görevlerin listelenmesi anlamına gelir. Bu, yapılacaklar listesinden farklıdır; çünkü burada yalnızca tek bir hedefe yönelme durumu söz konusudur. Bir eylem planı hazırlarken öncelikle bu plana ilişkin hedefleri başarmak için ihtiyaç duyulan tüm görevleri listelemek ve tamamlanma ihtiyaçlarına göre sıralamak gerekir. Görevleri listedikten sonra tüm görevleri alt görevlere ayırmak “parçala, böl, yönet” felsefesine göre kolaylık sağlayacaktır.

İş Programlama

İş programı; yapılacak işlerin aylık, haftalık vb. zaman kesitleri içerisinde gerçekleştirilecek kısımlarını göstermek için kullanılır. Burada yönetici asistanının yapılacak işlerin türünü ve iş birimlerini temel alarak işlerin miktarına göre bir düzenlemeye gitmesi gerekir. İş programları oluşturulurken farklı iş birimlerinde çalışan kişilerin bir işe dâhil edilip edilmeyeceği ve bu işin hangi bürolarda, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirlenir. Programlar planların gerçeğe dönüştüğü yerdir. Programlama yönetici asistanının sahip olduğu zamanı test etme ve belirlenen görevleri başarmada zamanın nasıl kullanılacağını planlama sürecidir. Her bir görev üzerinde çalışmak için zamanı programlamak, yönetici asistanının gerçekte neyi başarabildiğini anlamasını sağlar. Çalışma zamanı programlandıktan sonra ikinci adım yapılacaklar listesini gözden geçirmek ve çalışma döneminde yüksek öncelikli görevleri programlamaktır. Beklenmeyen olaylar için de zaman ayırılması gerektiği unutulmamalıdır. Program hazırlarken yönetici asistanının kendi için ayırdığı bir zaman dilimi de olmalıdır. Yönetici asistanı bu sürede yeni şeyler öğrenmeyi planlama, kendi kendini organize etme ve işini öncelikli hale getirme şansı bulur.

Organizasyon Kavramı Ve Organize Etme Süreci

Organizasyon sözcüğü genellikle iki anlama gelmektedir: biri örgütlenme işlemi, diğeri ise bu işlem sonucunda meydana gelen yapıdır. Organizasyon veya örgütlenme, insanların çeşitli ihtiyaçlarının belirli bir sistematikte düzenlenmesi faaliyetidir. Organizasyon oluşturmak, diğer tabirle organize etmek amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması ve sorumlulukların belirlenmesidir. Bu işlemin tamamlanması sonucunda organizasyon ortaya çıkar. Bir organizasyon kendini oluşturan unsurların bütünleşmesiyle meydana gelir. Organize olmanın karşısı düzensizliktir. Düzensizlik duygusal anlamda yorucu bir özelliğe sahip olumsuz bir olgudur. Düzensizlik bir işi olduğundan daha karmaşık ve zor gösteren algısal bir niteliğe de sahiptir. Düzensizlik iş ertelemelere, atalet, yılgınlık, stres ve tabii ki zaman kaybına neden olur. Organize olmak bireye kendini özgür hissettirir ve böylece birey hayatının yönetimini ele geçirerek hayatı üzerindeki kontrolünü artırmış olur. Bireyin hayatı organize oldukça, herhangi bir krize girmeden fırsatlardan yararlanmak için yönünü hızla değiştirebilme ve daha rahat bir iş hayatı yaşayarak endişe düzeyini en aza indirme imkânına kavuşmuş olur. Organize olmak bireyin hayatını ve işini kolaylaştıracaktır. Sonuç olarak bir yönetici asistanı için organize olmak; yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, sorumluluk sınırlarının belirlenmesi, işlerin yerine getirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan mekân, araç, gereç ve teçhizatın tedarik edilerek düzenlenmesi safhalarından oluşur. Dışardan bakıldığında bir işletmedeki en iyi organizasyon faaliyeti yönetici asistanı ile özdeşleştirilir ve bu yönde ilk bakılacak yer yönetici

asistanının masasındaki düzendir. Yönetici asistanının masası kullandığı eşyalarından evrakların düzenine kadar düzenli, muntazam, sıralı ve ergonomik bir şekilde yerleştirilmiş olması gerekir.

Yönetici Asistanının Günlük İşleri Planlama ve Organize Etme Becerisi

Bir sekreterin işe gider gitmez yapması gereken ilk şey gün içerisinde yapacaklarını planlamak olmalıdır. Ardından işler için ihtiyaç duyulan her tür unsurun tedarik edilmesine sıra gelir. Bu anlamda sekreterin gün içerisinde yapması gereken her şeyi bir masa takvimine ya da bilgisayar takvimine yerleştirmesi gerekir. Tekrarlı işler varsa bunların ayrı bir listesini yapmak gerekebilir. Randevular, toplantılar, fatura ödemeleri, vergi ya da sigortaların tarihlerine göre planlanması ile bu süreç başlamalıdır. Yönetici asistanını ilgilendiren işlerin ya da faaliyetlerin bir hatırlatma listesi şeklinde yöneticiye verilmesi konusunda hassas olunmalıdır. Yöneticinin ihtiyaç duyduğu dosyaların ya da herhangi bir dokümanın da bu liste ile birlikte hazırlanarak yöneticiye verilmesi gerekir. Yönetici asistanı işyerinde bir dosyanın hangi dolapta olduğunu anında bilmeli, masasında hangi kâğıtların olduğunu farkında olmalı, yöneticisinin ne zaman ne isteyeceğini az çok kestirebilecek bilgi birikimine sahip olmalıdır. Bu da ancak organize edilmiş bir iş hayatında söz konusu olabilir. Eğer birey kendini organize edebiliyorsa her şeyi organize edebilir. Organize etme yeteneğinin gelişmiş olması neyin nerede olduğunu anlık söyleyebilme kabiliyeti kazandırır. Organize etme becerilerinin en önemli faydası zaman yönetimine yardımcı olmasıdır. Yapılacaklar listesine ve kendine özgü bir günlüğe sahip olmak yönetici asistanının hayatını kolaylaştıracaktır. Zaman yönetimi ve öncelikli işleri belirleme becerisi yönetici asistanına kendisi gibi başkalarının iş yükünü de yönetebilme yeteneği kazandırır. Öncelikli İşleri Belirleme Organize etme faaliyetlerinde öncelikli işleri belirleme hayati öneme sahiptir. Önceliği yöneticisinin günlüğü olan yönetici asistanlarının kendi kişisel faaliyetleri için de zaman ayırabilmesi ve işten tam zamanında ayrılması için öncelikli işleri belirleyecek şekilde düzenlemeler yapması gerekir. Bu sayede yönetici asistanı iş-yaşam dengesini kurabilme şansı bulur. Yöneticinin yalnız günlük işleri için değil, çocuklarının okul faaliyetlerine katılma, aile aktiviteleri, spor faaliyetleri gibi görevlerinin de bu bakış açısıyla ele alınması yine iş-yaşam dengesi için önemlidir. İşi öncelikli hale getirirken zaman hırsızları ile de mücadele etmek gerekir. Zaman hırsızlarına yönelik kontrol ve yok etme taktikleri geliştirilmelidir. Zaman hırsızlarını tanımlayan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz; hayır diyememek, yönetici, meslektaşlar, motivasyon eksikliği, yanlış anlaşılmalara, dosyalama eksikliği, planlama eksikliği, iletişim eksikliği, atalet, kararsızlık, telefon, toplantılar, önceliklerin farkında olmamak, düzensiz masa, iş yığılması, bilgi yetersizliği, yetersiz araç kullanımı, yetersiz bilgi, uykusuzluk ve yorgunluk, davetli ve davetsiz misafirler. Zaman hırsızlarıyla mücadele etme konusunda şu öneriler getirilebilir:

- Mevcut zamana odaklanın, şu an ne yaptığının farkında olun. Geçmişe değil geleceğe odaklanın.
- Yaratıcı olun; görevinizi bitirebilmek için azminizi artıracak şekilde kendinizi motive edin ve yeni yöntemler araştırmaya çalışın.
- Reaktif olmak yerine proaktif olun, yani sorunlar ortaya çıktıktan sonra değil, ortaya çıkmadan önce çözüm yolları geliştirin.
- Devredin; sevdiğiniz ve sevmediğiniz işleri çıkararak yaptırabileceğiniz kişileri belirleyin.
- Düzenli işlerle ilgili olarak bir rutin oluşturun.
- Açık bir vizyon ve hedefiniz olsun.
- Açık ve net bir şekilde tanımlanmış bir günlük iş planı oluşturun.
- Bir işe odaklandığınızda sizi rahatsız eden etmenlerden uzaklaşın. Örneğin açık plan bir büroda çalışıyorsanız ve sizi ve yöneticinizi rahatsız edebilecek çok sayıda insanla karşılaşıyorsanız, duvarınıza rahatsız edilmek istemediğinizi belirten bir yazı asın.
- Bir beyaz tahta kullanarak fikirlerinizi yazın ve onların kuluçkaya yatmasına izin verin.
- Yazmak yaratıcılığınızı artırır, unutmayın.
- En iyi fikirler onlarla ilgili beklentilerimizin en düşük olduğu zamanlarda, örneğin duşta, yürürken, araba kullanırken, spor yaparken, uyurken ya da bir arkadaşımızla tartışırken ortaya çıkar. Bu yüzden yanınızda bir not defteri taşıyın.

İş Ortamında Planlama ve Organize Etme Faaliyetleri

Yönetici asistanının işleri belirli bir sistematik bakış açısıyla ele alıp düzenlemesi için yürütmesi gereken faaliyetler şunlardır:

- Yapılacaklar listesinin çıkarılması
- Büro evraklarının düzenlenmesi
- Ziyaretçilerle ilişkilerin düzenlenmesi
- Bilgisayar dosyalarının düzenlenmesi
- Sekreter ve yönetici odalarının tertip ve düzeni ile büro ihtiyaçlarının tedarigi

Ergonomi

Ergonomi, insan ve iş düzenlemesinde iş çevresindeki teknolojik araçların ve çalışma ortamının tasarımında insanların ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen bilgi, uygulama ve teknikleri gösteren disiplinler arası bir yaklaşımdır. Ergonomi, insanın günlük yaşamında ve işyerinde kullandığı şeylerin; insanın karakteristik özellikleri, beklenti ve davranışlarının dikkate alınması suretiyle tasarlanmasıdır.

Dolayısıyla çalışma yerlerinin emniyetli ve uygun olması, oturma biçimleri, aydınlatmanın özellikleri, ses, ısı ve havalandırma konuları ergonominin çalışma alanına girmektedir.

Yönetici Asistanının Çalışma Alanını Ergonomik Hale Getirmesi

Yönetici asistanının çalışma alanını düzenlemesinin en kolay yolu, kendi ihtiyacına ve kendi tarzına yönelik bir bakış açısı geliştirmesidir. Bu sayede daha rahat bir çalışma ortamı oluşturma imkânına kavuşur. Başlangıç olarak çalışma alanının yeterince geniş olduğundan emin olmak gerekir. Bugün bir kişinin çalışabileceği alan olarak belirlenen standartlar bulunmaktadır. İş yerlerinin iş sağlığı ve güvenliği yasası gereğince, çalışanlar için belirlenen çalışma alanları kriterlerine uygun bir çalışma alanı oluşturmaları ülkemizde yasal bir zorunluluktur. Yönetici asistanı bu anlamda kendisi için ayrılan alanın genişliğinden emin olduktan sonra işinin yoğunluğuna göre eşyaları için kendi özelliklerine uygun bir alan düzenlemesine girişmelidir. Yani bilgisayar ve ekipmanları, dosyalar ve diğer eşyaları için fiziksel ve kişisel özelliklerine uygun olarak belirli bir düzenleme yapmalıdır. Yönetici asistanının çalışma ortamını ergonomik bir şekilde tasarlarlarken dikkate alması gereken öncelikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Oturma şekline uygun masa ve koltuk ayarlaması
- Bilgisayar Klavyesi ve Farenin Yerleşimi
- Aydınlatma
- Isıtma ve soğutma
- Havalandırma ve hijyen
- Gürültü kontrolü
- Renk uygunluğu
- Molalar

GİRİŞ

Yönetici asistanları bağlı buldukları yöneticilerin birer temsilcisi, danışmanı ve yönetimin önemli bir parçası olarak düşünülmelidir. Bu nedenle yönetici asistanlarının karşılaştıkları sorunları nasıl çözecekleri ve bu sorunlarla ilgili hangi alternatifleri üretecekleri, ayrıca bu alternatiflerden hangisini seçecekleri oldukça önemlidir. Yönetici asistanı bu süreçleri gelişigüzelikten uzak bir şekilde ve belirli bir sistematik içerisinde yürütmelidir.

PROBLEM ÇÖZME

Sorun var olan durum ile arzulanan durum arasında oluşan farktır. Bu fark arzulanan sonuca ulaşmak isterken karşılaşılan içsel ve dışsal engellerden kaynaklanır. Maalesef karşımıza çıkan bütün sorunların üzerinde açıkça “ Bu bir problemdir.” yazmaz. Doğru kararlar alabilmek sorunun varlığından haberdar olmayla yakından ilişkilidir. Örgütsel anlamda değerlendirilirse amaçlara ulaşmaya yönelik çalışmalar sırasında ortaya çıkan, geçici veya sürekli olan her türlü engele sorun denir. Örgüt belirlediği hedeflere ulaşabilmek için bu sorunları çözmek zorundadır. Sorunsuz ulaşılacak hedef hemen hemen yok gibidir. Bu nedenle örgütler sorunların üstesinden nasıl gelebileceklerini öğrenmelidirler. Aslında sorunu bir bütün olarak ele almak onu anlaşılabilir ve karmaşık hâle getirebilir. Bu nedenle sorunu anlaşılır parçalara bölerek stratejiler geliştirmek gerekir. Araştırmacılar geçmişten günümüze bu amaca yönelik birçok model geliştirmiştir. Deneme-yanılma yoluyla çözüm bulmaya çalışan klasik modellere karşın günümüzde bilgisayar destekli akılcı karar verme yöntemleri geliştirilmiştir.

KARAR VERME

Planlama fonksiyonunun özünü oluşturan karar kavramı iki veya daha fazla seçenek arasında seçim yapma sürecidir ve karar vermek yöneticilerin esas görevlerinden birisidir. O hâlde bireyin, yöneticinin veya yönetici asistanının herhangi bir konuda yapmış olduğu tercih karardır ancak karar verme sadece seçim yapma terimiyle açıklanacak kadar basit değildir. Örgütün olağan işleri içerisinde yöneticiler birçok faaliyetin nasıl, ne zaman, ne için, nerede ve kim ile gerçekleştirileceğine ilişkin kararlar verirler. Yöneticiler bu konularda karar vermelidir ki bunları uygulayacak olan bireyler de ne yapacaklarını öğrenerek örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli faaliyetleri gerçekleştirebilsin. Karar verme işlemi birtakım özelliklere sahiptir. Karar verirken seçim yapma zorunluluğu vardır ve bu durum seçilen alternatif dışındaki alternatiflerden vazgeçmek demektir. Karar verme yönetim sürecinin temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek sorumlu oldukları birimi yönetirler. Yönetim fonksiyonları planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontroldür (denetim). Aslında yönetici her yönetim fonksiyonu kapsamında yönettiği birimle ilgili çeşitli kararlar almaktadır. Yönetici asistanları da bağlı buldukları birimlerin birer temsilcisi olduğundan bazen bu kararların verilmesine katılırken bazen de doğrudan karar vermek durumunda kalabilirler. Kararlar çeşitli gruplara ayrılarak incelenebilir:

Rutin ve rutin olmayan kararlar: Amaçlarına ulaşmaya çalışan örgütlerin normal günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere aldıkları kararlar rutin kararlardır. Rutin olmayan kararlar ise ani çevresel değişimlerle gelen sorunlara örgütün göstermesi gereken tepkiler sonucu ortaya çıkar.

Stratejik ve operasyonel (işlemsel) kararlar: Örgütün uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve yaşamını sürdürebilmek için verdiği kararlara stratejik karar denir. Bunlar genelde üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Operasyonel kararlar ise örgütün faaliyetlerinin devam edebilmesi için alınan ve daha çok günlük işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olan kararlardır. Kişi ve grup kararları: Bireylerin tek başına verdiği kararlar kişi kararlarıdır. Grup kararları ise bir grubun birtakım yöntemler kullanarak ortaklaşa verdiği kararlardır.

Alt ve üst kademe kararları: Alt düzey yöneticilerin verdiği kararlar genel itibariyle faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Orta düzey yöneticiler taktiksel, üst düzey yöneticiler ise rekabet üstünlüğü kazanmaya yönelik stratejik kararlar verir. Belirlilik ve belirsizlik durumunda verilen kararlar: Belirlilik koşulları içinde verilen kararlar rutin işlerin gerçekleştiği durumlarda daha önceden tecrübe edilmiştir. Belirsizlik durumunda verilen kararlar ise bilinmeyen sayısının ve risk faktörünün yüksek olduğu, dolayısıyla sezgi ve yaratıcılığın gerektiği durumlarda verilen karar türüdür.

Karar Verme Süreci

Karar vericiler çevreden elde ettikleri herhangi bir veri, bilgi ve uyarı neticesinde amaç veya sorunun varlığından haberdar olur ve böylece karar verme süreci başlamış olur. İlk aşama sorunun tanımlanması

ile gerçekleşir. Daha önce bahsedildiği gibi problem var olan durum ile arzulanan durum arasındaki farktır. Karar alıcı ya bir amaca ulaşmak için ya da bir problemi çözmek için sorunu tespit eder. Yönetici bazen sorunun varlığından haberdar olmayabilir veya problemi yanlış tanımlayabilir çünkü her problem açıkça ortaya çıkmayabilir. Problemin fark edilmemesi ya da yanlış tanımlanması yöneticinin başarısız olmasına yol açabilir. Bu yüzden çevreden elde edilen veriler ve bilgiler sürekli güncellenmeli ve gerek görülürse başkalarıyla paylaşılarak görüş alışverişinde bulunulmalıdır. İkinci aşama ise amaç veya sorunu akılcı yollarla irdelemeyi ve soruna yoğunlaşmayı içerir. Burada sorunun önceliklerinin ortaya konması gerekir. Bir sorun bir örgüt için çok önemliyken diğer bir örgüt tarafından pek önemsenmeyebilir. Dolayısıyla yöneticiler karar verirken birtakım ölçütler ortaya koyar. Bu ölçütler önemlerine göre sıralanır ve kararı büyük ölçüde etkiler. O hâlde karar ölçütlerine ağırlıklarına göre puan verilebilir. Böylece puanı fazla olan ölçüt kararı daha fazla etkileyecektir. Üçüncü aşamada karar verici amaca ulaşmak veya sorunu çözmek için seçenekler belirler. Bu aşamada seçeneklerin değerlendirilmesi gerekmez, yalnızca oluşturulabilen bütün seçenekler sıralanır. Dördüncü aşamada sıralanan seçenekler değerlendirmeye alınarak her birinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Bu değerlendirmelerde 2. aşamada yapılan ölçüt puanları da dikkate alınmalıdır. Tüm seçenekler değerlendirilirken kişisel yargılardan uzak durulması kararı daha akılcı bir hale getirecektir. Ayrıca çalışanlardan uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi almak fayda sağlayacaktır. Sürecin beşinci aşaması kararın sonlandırılmasına yöneliktir. Belirlenen ölçütler açısından yapılan karşılaştırma sonucu en güçlü seçenek(ler) seçilir. Daha sonra bu seçenek(ler) amaca ulaşmak veya problemi çözmek için uygulayıcılar tarafından hayata geçirilir. Sürecin son aşaması ise belirlenen amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya problemin çözülüp çözülmediğini görmek için geri bildirimlerin toplandığı aşamadır. Rasyonel Karar Verme Rasyonel (akılcı, mantıksal) karar verme arzulananı en üst düzeyde elde edebilmek için mantıklı seçimlerin yapılması sürecidir (Simon, 1986;209). Düşünülen her bir seçeneğin getireceği sonuçlarla ilgili kapsamlı araştırma yapmaya dayanır. Amaçlara en yüksek düzeyde ulaşılması ya da sorunun en iyi şekilde çözülmesi istenir. Bunun için tüm seçenekler arzulanan sonuca ulaştırma güçleri temel alınarak objektif olarak değerlendirilir. Rasyonel karar veren kişi sürekli objektiftir (nesnelidir). Rasyonel karar verebilmek için karşı karşıya kalınan problemin veya ulaşılmak istenen sonucun açık ve net ortaya konması gerekir. Karar vericinin bütün seçenekleri ve sonuçları bilmesi esastır ve bunlar arasından amaca en yüksek düzeyde ulaştıracak veya sorunu en iyi şekilde çözecek olan seçilir. Rasyonel karar verme süreci boyunca sürekli olarak geri bildirim alınmalıdır; çünkü yöneticiler örgütün faydasını en yükseğe çıkarmak maksadıyla verimliliği artırabilmek için karar verirler ve geri bildirim sayesinde karar sürecinin başarısı bu yönden değerlendirilebilir. Aslında gerçek dünyayı değerlendirdiğimizde insanların genellikle kendilerine en yakın seçenekleri değerlendirdiğini ve bunlar arasından basit bir düşünme süreci sonunda tercih yaptığını görürüz. Dolayısıyla pek çok kişi en iyi seçeneği bulmaya çalışmadan karar verme sürecini sonlandırmaktadır. Bu noktada sınırlı rasyonellik kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Sınırlı Rasyonellik

İnsanlar problemleri tespit ederken, onları değerlendirirken, seçenekler bulurken ve bunlar arasında seçim yaparken en iyi sonuca ulaşmak için sadece akılcı düşünmek yeterli değildir; çünkü kişinin bunları yaparken sahip olduğu bilgi birikimi sınırlıdır ve düşünüldüğü gibi bütün seçenekleri ortaya koyamaz. Ayrıca gelecekteki bütün durumlar öngörülemez için yöneticiler sınırlı rasyonellik içerisinde karar verirler. Dolayısıyla sınırlı rasyonellik karar vericinin en iyi seçeneği bulmak yerine beklentilerini yeterince karşılayacak bir seçeneği bulmak amacıyla nispeten sınırlı miktarda bilgiye ulaşıp bunu bir ölçüde işleyerek karar vermesini ifade eder.

Sezgisel Karar Verme

Karar verirken duyguların, yargıların ve diğer soyut olguların kullanıldığı bir seçim türüdür. Sezgisel karar vericiler karar verirken sezgilerinden önemli ölçüde yararlanır. Bu durum sezgisel karar veren kişilerin bilinçsiz şekilde karar verecekleri anlamına gelmez. Bu yaklaşıma göre bireyler gözlemde bulunurlar ve çıkarsamalar yaparak bir yargıya varırlar. Bireyler deneyimlerine dayalı olarak, etik değerlere veya örgüt kültürüne göre, bilinçaltı verilerine göre, bilgi toplama ve işleme tarzlarına göre ve duygularına göre karar verebilirler. Sonuç olarak rasyonel süreçlerin yanında bireylerin sezgisel karar verme becerilerini de geliştirmesi gerekir. Bunun için eğitim yoluyla bilgi birikimi artırılmalı ve örgütsel öğrenme süreçleriyle elde edilen tecrübeler bütün çalışanlara aktarılmalıdır.

Temel Karar Verme Hataları

Karar vericiler karar verme sürecinde bazen birtakım hatalara düşmektedir. İnsan zihninin algılama ve işleyiş biçimi sebebiyle ortaya çıkan bu hatalardan bazıları şunlardır: Aşırı güven hatası karar vericilerin kendilerini sahip olduklarından daha fazla bilgi sahibiymiş gibi görmelerine sebep olur. Yapılan bir araştırmaya göre insanların % 78'i kendi performanslarının çok iyi olduğunu düşmektedir; ancak gerçekte iyi performans sergileyenlerin oranı bunun çok altındadır. Çapa hatası ilk elde edilen bilgiye odaklanma sebebiyle sonradan ulaşılan bilgileri dikkate almamaktan kaynaklanır. Karar vericiler özellikle ilk elde ettikleri bilgilere aşırı önem verir ve sonradan edindikleri bilgileri karar almada kullanmazlar. Bu durum eksik bilgiyle karar verilmesine yol açar. Onaylama hatası karar

verme sürecinde toplanan bilgiyi objektif şekilde elde edememekten kaynaklanmaktadır. Birey geçmişte verdiği kararları tasdik eden bilgileri arar ve aksini ifade eden bilgileri görmezden gelmeye çalışır. Ben söylemişim hatası bireyin bir sonuç belli olduktan sonra bu sonucu önceden bildiğine ilişkin yanlış inancını gösterir. Bireyi gerçekte yapabildiğinden daha iyi sezgisel tahminler yaptığı konusunda yanıltan bir durumdur. Tesadüfîlik hatası kişilerin rastlantısal olarak gerçekleşen olaylardan anlam çıkarmasına sebep olur ve sanki her seferinde aynı sonuç çıkacakmış gibi bir beklenti oluşmasına sebep olur. Kendine hizmet eğilimi hatası önemli algılama hatalarından da biridir. Karar vericiler başarısızlıklarını tamamen dış faktörlere yüklerler. Hale etkisi hatası karar vericinin bir konuda değerlendirme yaparken bunun tek bir yönüne odaklanıp bu yönüyle ilgili düşüncesini konunun bütününe genellemesini ifade eder.

GRUPÇA KARAR VERME TEKNİKLERİ

Günümüzün modern örgütlerinde grup kararlarına önem verilmektedir çünkü grup kararları bireysel karara göre daha akılcı olabilir, farklı tecrübeleri ve uzmanları bir araya getirmeye imkân sağlar ve ulaşılan çözüm yolu çoğunluk tarafından daha fazla kabul görür. Beyin fırtınası (brain storming) bir problemin çözümünde özellikle yaratıcı yönü öne çıkan grupça karar verme tekniğidir. Bu teknikte her türlü fikrin söylenebileceği bir ortam oluşturulur ve grup üyelerinden bu ortamda yaratıcı fikirler geliştirmeleri istenir. Nominal grup tekniğinde konunun uzmanı olan bireyler bir araya gelir. Bu kişiler uzmanlıkları gereği işletme ve bulunduğu çevre ile ilgili bilgiye sahip kişilerdir. Grupların 7 ila 10 kişiden oluşması istenir. Katılımcılar fikirlerini ortaya koymaktan sorumludur ve fikir birliğine ulaşmak zorunda değildir. Delphi tekniği de yaratıcılığı ön plana çıkaran modern bir tekniktir. Bu teknikte grup üyeleri yüz yüze görüşmez. Özellikle büyük işletmelerde farklı coğrafyalarda bulunan grup üyelerinin fikirlerini ve kararlarını bir araya getiren bir tekniktir. Alanlarıyla ilgili uzmanlık bilgisine sahip 30 kişinin katılımıyla karar verme işlemi gerçekleştirilmektedir. Yapılandırılmış sorular katılımcılara alternatif senaryolarla beraber sunulur. Katılımcılar fikirlerini beyan eder ve en iyi karara ulaşmaya çalışılır.

YÖNETİCİ ASİSTANLIĞINDA YARATICILIK

Bu ünite de yaratıcılık kavramı tanımlanarak yönetici asistanlığında yaratıcılığın önemi, yaratıcı düşüncenin ortaya çıkışı, yaratıcı yönetici asistanlarının özellikleri ve yaratıcılığı geliştiren bir teknik olan Altı Şapka Düşünme Tekniği ele alınmıştır.

YARATICILIK KAVRAMI

Klasik bakış açısına göre yaratıcılık "özel ve sıra dışı" bir şey olarak algılanır ve her birey yaratıcı olamaz. Modern bakış açısına göre ise tüm bireyler az ya da çok yaratıcı özelliğe sahiptir ve bu özellik doğum sonrası gelişebilir. Yaratıcılık kavramı "yeni ve faydalı ürün ve fikirler üretebilme yeteneği" olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık yeni bir ürünle ya da hizmetle sonuçlanacak fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılıktan söz edebilmek için bir ürün veya fikrin daha önceki hallerinden farklı olması gerekir. Fakat yaratıcılığın oluşmasında bir fikrin sadece farklı olması yeterli değildir; aynı zamanda amaca yönelik, uygun ve değerli olmalıdır. Dolayısıyla yaratıcı bir ürün veya fikrin ortaya çıkması; bunun yeni, örgüt ve toplum için faydalı, amaca uygun ve değerli olmasına bağlıdır.

YARATICILIK İLE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yenilik ve yaratıcılık kavramları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılık yeni düşünce ve fikirleri üretebilme kabiliyeti; yenilik üretilen düşünce ve fikirleri yeni bir ürün, hizmet ya da üretim yöntemi haline dönüştürebilme faaliyetidir. Diğer bir ifadeyle yaratıcılık zihinsel bir faaliyet olarak yeni fikirleri üretmek iken; yenilik bu fikirleri somut hale getirebilmektir. Yaratıcılık yeniliğin ortaya çıkmasında ön koşulu sağlamaktadır. Yeniliğin ortaya çıkması birbirinden farklı birçok yaratıcı fikrin üretilmesine bağlıdır.

YÖNETİCİ ASİSTANLIĞINDA YARATICILIĞIN ÖNEMİ

Yaratıcılık örgütlerin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi ve büyümesi açısından önemlidir; çünkü örgütlerin çevresi sürekli değişmektedir. Bu değişim müşteri istek ve beklentileri, rakiplerin ürünleri ve çalışan istek ve beklentilerinde rahatlıkla görülmektedir. Müşteri ve çalışan istek ve beklentilerini karşılama ve rakipleri geride bırakmanın yolu yaratıcılıktan geçtiği için yönetici asistanlarının da yaratıcılığın ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici asistanlarının günümüzde sadece telefona bakan, rapor hazırlayan, konukları karşılayan ve yöneticisinin randevularını hatırlatan kişi olmayıp, örgüt yöneticilerini temsil etmesi, yöneticileri olmadığında toplantılara katılması, yöneticileri adına iş görüşmeleri yapması ve gerektiğinde yöneticileri adına kararlar alması onların yaratıcı kapasiteye sahip olmasını gerektirmektedir.

YARATICILIĞIN BİLEŞENLERİ

Yaratıcılık bazı unsurların varlığıyla ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Bu unsurlar uzmanlık, yaratıcı düşünme ve motivasyondur. Uzmanlık; yönetici asistanlarının belirli bir alandaki teknik bilgi birikimini ifade eder. Yaratıcı düşünme; yönetici asistanlarının sorunları nasıl ele aldığı ve çözümleri nasıl elde ettiği ile ilgilidir. Motivasyon ise; yönetici asistanlarının belirli bir işi yapmak için harekete geçebilmesidir. Motivasyon dışsal ve içsel olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal motivasyon; bir davranışın veya faaliyetin gerçekleşmesi karşılığında verilen ödüllerle sağlanan motivasyondur. İçsel motivasyon ise bireyin bir işi isteyerek ve arzulararak yerine getirmesi, o işi yaparken elde ettiği içsel zevk için işini yapmasıdır.

YARATICILIK SÜRECİ

Yönetici asistanlarının yaratıcılıkları belirli bir süreç sonucunda oluşmaktadır. Yaratıcılığa ilişkin bu süreç sırasıyla; hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama/gerçekleşme olmak üzere 4 aşamalıdır. Hazırlık; belirli bir alanda veya konuda ön hazırlığı ifade eden bilgi toplama aşamasıdır. Kuluçka; belirli bir soruna veya konuya ilişkin çözümlere ulaşılmaya çalışılan hazırlık ve aydınlanma arasındaki aşamadır. Aydınlanma; soruna veya konuya ilişkin çözümün ortaya çıktığı aşamadır. Son olarak doğrulama/gerçekleşme; ortaya çıkan fikirlerin gerçekten çözüme ulaştırıp ulaştırmadığının veya yeni bir çıktıya ulaşmak için yeterli olup olmadığının değerlendirildiği aşamadır.

YARATICI DÜŞÜNEBİLEN YÖNETİCİ ASİSTANLARININ ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı yönetici asistanlarının başlıca özellikleri; bürodaki sorunlara duyarlı olması, sorunları tespit edip farklı fikirlerle çözmeye çalışması, risk almaya istekli olması, meraklı ve esnek olması, bağımsız çalışmayı sevmesi, kendilerini cesaretlendirecek özgüvene sahip olması, belirli bir konuda derinlemesine düşünebilmesi, alanlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olması, birden fazla sorunla aynı anda ilgilenebilmesi, işlerini tutkuyla yapması, başkalarının düşüncelerini dikkate alarak empati

kurması, belirsizliğe tahammül edebilmesi ve beynin hem sağ hem de sol tarafını kullanabilmesidir.

YARATICILIĞI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK BİR TEKNİK: ALTI ŞAPKA DÜŞÜNME

Altı şapka düşünme, Edward de Bono tarafından yanal düşünme tekniğini açıklamak için ortaya atılmıştır. Bu teknik bireylerin belirli bir konuda farklı düşünebilmesini sağlayan beyaz, kırmızı, siyah, sarı, yeşil ve mavi renkli şapkalardan oluşur. Belirli bir konuya veya soruna beyaz şapka tarafsız, kırmızı şapka duygusal, siyah şapka kötümser, sarı şapka iyimser, yeşil şapka yenilikçi, mavi şapka ise serinkanlı bakış açısıyla bakmayı ifade eder. Beyaz şapka ile asistanlar belirli bir konuda net bilgileri, sayıları, araştırmaları ve kanıtlanmış verileri bir araya toplar ve bunu yaparken tarafsız ve objektif değerlendirmeler yapar. Kırmızı şapka ile işiyle ilgili konulara duygusal yaklaşır ve hisleriyle değerlendirme yapar. Dolayısıyla net bilgiler yerine duygularını kullanarak kararlar alır. Siyah şapka ile belirli bir durumla ilgili riskleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları dile getirir. Bu doğrultuda da durumu eleştirir ve kötümser olur. Asistanlar sarı şapka ile belirli bir konu veya durumun avantajlarını ortaya koyarak hem mantıkla hem de hayallerle desteklerler. Söz konusu bu durumun götürülerinden ziyade getirilerini ön plana çıkarırlar. Yeşil şapka ile eski fikirleri olabildiğince yıkıp saçma da olsa yeni fikirler üretirken; mavi şapka ile diğer şapkaları düşünür, yani artık konuyu düşünmez, daha ziyade belirli bir konu veya durumla ilgili düşünme sürecini analiz eder.

Bu ünite içerisinde yönetici asistanlığında duygusal zekâ ve duyguların yönetimi konuları ele alınmıştır.

DUYGU KAVRAMI

Türk Dil Kurumuna göre duygu kavramı; duygularla algılama, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olarak tanımlanmıştır. Duygu; “ Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir. ” Çevredeki uyarıcıların harekete geçirdiği davranışsal tepkilere yol açan, bilinçli hislerdir. Bireyin yaşadığı olayların sonucuna veya algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan farkına varma, anlama ve tepki verme gibi unsurları olan bir olay, bedensel, davranışsal ve zihinsel özellikleri içeren duygusal süreç şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlardaki ortak noktalar incelendiğinde duyguların bireyin düşünce ve davranışını etkilediği görülmektedir. Duyguların ortak özellikleri şunlardır:

- Duygular, belirli bir olaydan dolayı açığa çıkarlar.
- Kısa süreli dirler (saniyeler veya dakikalar boyunca sürerler).
- Geçicidirler.
- Olumlu ve olumsuz olabilirler.
- Doğal olarak belirli ve çok sayıda olabilirler (Korku, üzüntü, mutluluk, iğrenme, şaşırma vb.).
- Farklı yoğunlukta hissedilebilirler.
- Genellikle yüzde belirli mimiklere neden olurlar.
- Genellikle istem dışı oluşurlar. Duyguların fiziksel, bilişsel ve davranışsal bileşenleri bulunmaktadır.
- **Fiziksel bileşen:** Her duygu vücutta farklı fizyolojik tepkiler yaratır. Bunlar kalp atışının hızlanması veya kasların gerilmesi gibi duyguya eşlik eden fizyolojik tepkilerdir.
- **Bilişsel bileşen:** Her insanın zihninde bilişsel faaliyetler gerçekleşir. Bu faaliyetler kişiden kişiye, kültürden kültüre değişir. Bilişsel tepkiler zihinsel değerlendirmelerdir; ne olup bittiğini anlama çabası, duruma dair beklentiler ve bu deneyime dair genel düşünceler gibi. Hissettiğimiz özel duyguyu belirlemeyi içerir.
- **Davranışsal bileşen:** Her duygu farklı davranışsal tepkilere sebep olur. Bu tepkiler vücut dilinden veya yüz ifadesinden anlaşılabilir. Bireyler gülümseyebilir, el çırpabilir veya yanındakilere sarılabilir. Bireyin duygu kaynakları;
 - Kişilik,
 - Haftanın günleri ve günün saatleri,
 - Hava koşulları,
 - Yaşanan stres,
 - Sosyal aktivite, uyku, egzersiz,
 - Yaş ve cinsiyet olarak ortaya konulabilir.

Temel duygular; mutluluk, üzüntü, öfke, korku, iğrenme ve şaşkınlıktır. Duygular, olumlu ve olumsuz ile birincil ve ikinci duygular olmak üzere sınıflandırılabilir. Eğer duygunun ortaya çıkardığı enerji; bireyi ihtiyacını karşılaması için harekete geçiriyor, hareketini sürdürmesini sağlıyor ve hareket üzerine odaklanmasına imkân veriyorsa veya çevreye uyum sağlama fırsatı sağlıyorsa bu duyguya olumlu duygu ismi verilir. Olumlu duygulara memnuniyet, mutluluk ve gurur örnek verilebilir. Duygunun ortaya çıkardığı enerji; ihtiyaçları karşılamak için bireyi harekete geçirmiyor ve bireyin çevreye uyumunu veya çevreyi değiştirme olasılığını zora sokuyorsa olumsuz duygu olarak isimlendirilir. Endişe, öfke, mutsuzluk, utanma, üzüntü gibi duygular olumsuz duygulara örnek oluşturur. Birincil duygular; doğumla birlikte gelen ve bireyi çevresel tehlikeler karşısında hazırlıklı hâle getiren duygulardır. Korku gibi bazı duygular insanların çevresel tehlikelerle karşılaşma olasılığını azaltır. Bedeni kaçma veya savaş durumuna hazırlayan bu tür duygular doğuştan kazanılır ve evrenselidir. Başka bir ifadeyle öğrenilmemiştir ve herkes için geçerlidir. Korku, öfke, iğrenme bu duygulara örnek oluşturur. İkincil duygular ise; bilinçli ve sistemli bir şekilde sosyalleşme sürecinde kazanılan ve deneyim veya sosyal etkileşim yoluyla öğrenilen duygulara verilen isimdir. Kültüre göre değişebilen ikincil duygulara iyimserlik, umut ve utanma duygusu örnek verilebilir.

YÖNETİCİ ASİSTANLARININ DUYGU YÖNETİMİ

Duygu yönetimi; çeşitli duygusal problemler karşısında bilinçli düşünmeyi, farklı alternatifler

üretmeyi ve bunlar arasından en etkili olanı seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Duygu yönetimi konusunda başarılı olan yönetici asistanları, duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneğine sahiptir. Ayrıca bu yönetici asistanları, duygularının davranışlarına etkilerini anlamaya çalışarak etrafıca düşünebilmektedir. İş hayatında duyguların kontrolü yönetici asistanlığı için hayati öneme sahiptir. Eğer siz duygularınızı kontrol edemezseniz, duygular sizi kontrol etmeye başlayacaktır. Üzerinde haftalarca çalıştığınız bir iş projesinin iptal edilmesi, bir müşteri tarafından haksız şekilde azarlanma, çalışma arkadaşlarınızdan birinin aniden işten çıkarılması ve aşırı iş yükünüz varken yöneticinin daha çok iş yüklemesi gibi durumlardan en az birini yaşamış olma ihtimaliniz oldukça yüksektir. İş yerindeki yaygın olumsuz duygular arasında yılgınlık, endişe, sinirlilik, öfke, çileden çıkma, beğenmemek, hayal kırıklığı ve mutsuzluk gibi duygular ön plana çıkmaktadır. Yılgınlık; işlerinizle ilgili olarak bir noktada takılıp kaldığınızda ve ilerleyemediğiniz anlarda sıklıkla hissettiğiniz duygulardan biridir. Yönetici asistanlarının en önemli projelerini engelleyen iş arkadaşları, planladıkları iş toplantılarına zamanında gelmeyen dağınık yöneticiler ve gereksiz uzun telefon görüşmeleri bu duyguların sebebi olabilir. Endişelenme ve sinirlenme duyguları genellikle artan sayıda işten çıkarmalar ile birlikte insanların işleri konusunda kaygılanmaları sonucu oluşur. Ancak bu endişe duygusu eğer izin verirsiniz kolayca kontrolden çıkabilir, sadece zihinsel sağlığınıza değil aynı zamanda iş yerinde üretkenliğinizi ve risk alma isteğinizi olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu durumda yönetici asistanı, endişe ve üzüntünün kendini kuşatmasına engel olmalıdır. Öfke ve çileden çıkma duygusu belki de yönetici asistanlarının iş yerinde yaşadığı en yıkıcı duygulardır. Bu duygu çoğu insanın kontrol konusunda başarısız kaldığı bir duygudur. Eğer işinizi seviyorsanız iş yerinde bu duyguyla baş etmenin yollarını öğrenmeniz gerekir. Öfke duygusu oluşurken tehlike sinyallerini sadece siz anlayabilirsiniz, bu nedenle bunları tanımayı öğrenmelisiniz. Beğenmemek duygusu daha çok çalışma arkadaşlarıyla ilgili bir duygudur. İş hayatında sevemediğimiz birileriyle çalışmamız gerekebilir. Bu durumla ilgili olarak yönetici asistanlarının saygılı olmaları gerekir. Özellikle tanımadığımız birileri ile çalışmak zorunda kalıyorsanız, gururunuzu ve egonuzu bir kenara bırakmanızın zamanı gelmiştir. Başkalarına gösterdiğiniz nezaket ve saygıyı o kişiye de göstermelisiniz. Hayal kırıklığı ve mutsuzluk duygusu iş yerinde baş edilmesi güç duygular arasında yer alır. Bu tür duygular muhtemelen çalışma hayatında verimliliği en çok etkileyen duygulardır. Yönetici asistanları büyük bir hayal kırıklığı yaşadıklarında enerjileri azalacak ve risk almaktan çekinir hâle gelecektir. Daha da kötüsü bu hâl onları başarıdan uzaklaştıracaktır. Bu durumda yapılması gereken, iş hayatında işlerin her zaman sizin istediğiniz şekilde gelişemeyebileceğini kabullenmenizdir.

DUYGUSAL ZEKÂ

Altyapısını sosyal zekâ kavramından alan duygusal zekâ, zekâ ve duyguları bir araya getirmekte, bir anlamda akıl ve kalp arasında seçim yapmak yerine akıl ve kalbi birleştirmektedir. Duygusal zekâ bireyin;

- Kendinin ve başkalarının duygularını izleme,
- Kendinin ve başkalarının duygularının farkında olma ve tanıma,
- Duyguları yönetebilme, kendini harekete geçirebilme,
- Duygulardan gerek kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanma,
- Kendini başkalarının yerine koyabilme,
- Sosyal ilişkiler kurabilme yeteneklerini içerir.

DUYGUSAL ZEKÂNIN UNSURLARI

Duygusal zekânın unsurları; kendi duygularının farkında olma (öz bilinç), kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati kurma ve sosyal becerilerdir. Kendi duygularının farkında olma (öz bilinç); kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneğini ortaya koyar. Öz bilinç, bireyin kendi ruh halinin ve bu ruh haline neden olan faktörlerin farkında olmasıdır. Kendi duygularını yönetme; bireyin duygularını kabullenerek bu duygular karşısında verilecek tepkileri kontrol etmesidir; çünkü duyguları bastırmak duyguların daha güçlü şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır Kişinin duygularını yönetebilmesi, olumsuz duygular kontrolünden çıkmadan bunlarla baş edebilme ve geleceği düşünerek kısa vadede zevklerini erteleyebilme yeteneğini kapsar. Kişinin kendini motive etmesi; kişinin belirli bir amaca doğru duygularını yönlendirme ve karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneğini kapsar. Öz motivasyonu yüksek olan bireyler kararlı bir şekilde amaçlarına ulaşmak için gayret sarf ederler. Empati kurma; doğuştan sahip olunan ve sonra deneyimle de geliştirilebilecek önemli bir yetenektir. Empati, bireyin başkalarının duygularını daha iyi anlayabilmek için kendini onların yerine koyabilme, onlar gibi düşünme ve onların davranış ve düşüncelerine saygı gösterme yeteneğini içerir. Sosyal beceriler; kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme, sorunsuz bir şekilde onlarla etkileşimde bulunma ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneğidir.

YÖNETİCİ ASİSTANLARINDA DUYGUSAL ZEKÂ

Yönetici asistanı olan bireylerin duygusal zekâlarının yüksek olması gerektiğini ifade etmiştik. Günlük

çalışma hayatında yönetici asistanlarının başarılı olmasında en önemli faktör duygusal zekâlarıdır. Peki, bu durumda yönetici asistanı duygusal zekâsını mesleki açıdan nasıl kullanmaktadır?

- Yönetici asistanı iş yerinde çalışanların neler hissettiğini öğrenmeye çalışır.
- Yönetici asistanı olumlu duygulara odaklanır.
- Yönetici asistanı kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini listeler.
- Olayları diğer insanların bakış açısıyla görmeye çalışır.
- Yönetici asistanı olumsuz duyguları kontrol eder, sakın kalmaya özen gösterir.
- Tam bir iletişim uzmanıdır.
- Yönetici asistanı hem işletmenin amaçlarını hem de kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için her günü büyük bir fırsat olarak görür. • Hem yöneticisine hem de diğer çalışanlara yapıcı geribildirimler sağlar.
- Başkalarının iyiliğini ister ve yakınındakileri de aynı şeyi yapmaları için teşvik eder.
- Yönetici asistanı önemli hedefler belirleyerek kendini motive eder ve bunlara ulaşmak için çaba sarf eder.

DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek; çalışanların hissettikleri duygular yerine kendilerinin ve çalıştıkları birimin amaçlarına uygun ve iş yeri tarafından gösterilmesi istenen duyguları göstermelerini ve uygun duyguyu davranışlarına yansıtmaları için sarf ettikleri çabayı ortaya koyar. Çalışan duygularını değiştirirken gerçekte hissettiği duyguyu değil de şartların gerektirdiği duyguyu sergilediğinde duygusal emek harcarken yüzeysel davranış gösteriyordur. Diğer bir deyişle, yüzeysel davranışta bir çaba göstererek oyunu kurallarına göre oynuyor ama kendi gerçek duygularını değiştirmiyordur. Burada önemli olan duyguyu hissetmek değil istenilen duyguyu göstermektir. Bazı durumlarda bireyler duygusal emek sergileyerek göstermeleri gereken duyguyu bir çaba harcayarak gerçekten hissediyor hale gelebilirler. Bir anlamda çalışan, kendini göstermesi gereken bir duyguyu hissetmeye zorlayarak gerçek duygusunu bastırmaya ve kendinden istenen duyguyu yaşamaya çalışır. Bu durumda çalışan derinlemesine davranış gösteriyordur.

GÜÇ VE POLİTİKA KAVRAMLARI

Sosyal etki, tutum ve davranışların diğerlerinin gerçek ya da örtülü varlığı ile etkilenmesi sürecini ifade etmektedir. Bireyler sosyal kabul sağlamak için üyesi buldukları grupların uygun göreceği davranışları sergileme eğilimindedirler. Grup etkisi olarak da ifade edilebilecek bu durum, bireyin her durumda kendi kişisel duygu, düşünce ve amaç gibi yönelimlerden hareket etmediğini, ait olduğu grupların olgulara ilişkin belirlediği uygun ya da uygun olmayan davranışların da bu noktada etkili olduğunu göstermektedir. Sosyal yaşam içerisinde etki olarak bildiğimiz, insan davranışını değiştirmeye yönelik genel süreç, bir kapasite olarak ele alındığında karşımıza güç olgusu çıkmaktadır. Bu bağlamda güç, bireyin başkalarını kendi istediği şekilde davranmaya sevk edebilme yeteneğidir. Bu tanımdan hareketle gücün beşerî ya da insan ilişkileri ile ilgili bir kavram olduğu belirtilmelidir. Güç, başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden bir kişi için güçlüdür denilemez. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Kişi şayet, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya yöneltirse o zaman güçlüdür denilebilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi güç, sosyal etkinin aksine birinin, diğerinin davranışı üzerindeki istenen etkiyi yaratma kapasitesidir. Bu ise ya ilgili bireyin kişisel özelliklerinden ya da örgütteki pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Örgütsel politika ya da siyaset ise, bireyin ya da grubun, çıkarlarını korumasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabalarıdır. Örgütlerde gücün örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanımı beklenen bir durumdur. İşte örgütsel siyaset bir anlamda bunun tam tersi bir durumu ya da gücün birey ya da grup çıkarlarını koruma amacıyla kullanımını ifade etmektedir.

GÜÇ KAYNAKLARI

Gücün kaynakları noktasında farklı sınıflamalar mevcuttur. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerde güç, ya ilgili kişiye örgüt tarafından verilen biçimsel pozisyonun ya da o bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu iki kaynağı daha geniş bir yelpazede değerlendirdiğimizde karşımıza beş farklı güç kaynağı çıkmaktadır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Zorlayıcı güç korkuya dayanırken bunun tam tersi olan ödüllendirme gücünde davranışın sonucunda yarar sağlanması söz konusudur. Yasal güç aslında yetkiyi ifade etmektedir. Yöneticinin işletme içinde bulunduğu makamdan kaynaklanan güçtür. Yani bu gücün temeli, kişinin biçimsel pozisyonuna ve otoritesine dayanır. Uzmanlık gücü belirli bir alandaki üstün bilgi birikimine dayanan bir güçtür. Karizmatik güç ise yöneticinin kişilik özellikleri ile ve davranışlarıyla ilgili bir güçtür.

GÜCÜN UYGULANMASI

Yöneticiler farklı durumlarda yukarıda ifade ettiğimiz güç kaynaklarından birini kullanabilirler. Bu güç temellerinin bazıları birbiriyle yakından ilgilidir. Ayrıca bir yönetici örgütsel hiyerarşi içerisinde yükseldikçe yasal gücü artmaktadır. Bu artış beraberinde ödüllendirme gücünde de bir artışı getirecektir. Güç temellerinin doğası, çağdaş iş yaşamı gerekleriyle değerlendirildiğinde bugün yöneticilerin en çok uzmanlık gücünü en az da zorlayıcı gücü kullanmaları gerektiği belirtilebilir.

GRUP GÜCÜNÜ BELİRLEYEN ETKENLER

Bunlar; kaynak bağımlılığı modeli ve stratejik durumsallık modelidir. Kaynak bağımlılığı modeli bir alt birimin sahip olduğu gücün, birimin diğer grupların ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol etme derecesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Stratejik durumsallık modelinde ise bir bölüm eylemleriyle diğer bölümlerin görece gücünü kontrol edebildiği ölçüde stratejik koşul-bağımlılık açısından o ölçüde kontrol gücüne sahip demektir.

POLİTİK DAVRANIŞ

Politik davranışta üç önemli püf noktasının var olduğu görülmektedir. Öncelikle politik faaliyetlerin amacı sosyal etki yaratmaktır. İkinci olarak politik faaliyetin ardındaki amaç çıkarları korumaktır. Son olarak da bu çıkarlar doğrultusunda mücadele edilmesi gereken en az bir farklı tarafın var olmasıdır. Bu irdeleme örgütsel politikanın çıkarıcı bir bakış açısıyla ve başkalarının menfaatlerine zarar verme pahasına tasarlandığını göstermektedir. Bu ise politik davranışın olumsuz bir imaja sahip olması sonucunu doğurmaktadır.

POLİTİK DAVRANIŞ TÜRLERİ

Bunlar; genel siyasal davranış, sessiz kalma, ücretlendirme ve terfi politikalarıdır. Genel siyasal davranış, kişisel çıkar sağlama dürtüsü ile hareket eden işgörenlerin, değerli görülen sonuçları elde

etmek amacıyla sergiledikleri davranışları içerir. Çıkar kaygısıyla sessiz kalma işgörenlerin, değer biçtikleri sonuçlara ulaşma amacıyla herhangi bir eylemde bulunmamasını ifade eder. Ücretlendirme ve terfi politikaları ise İşletme yönetiminin yürüttüğü politikalar aracılığı ile siyasi davranmasını içerir. Örgütlerde siyasal davranış, özellikle bölümler arası işbirliği, terfi ve transferler ve yetki devri gibi çoğunlukla açık örgütsel politikaların mevcut olmadığı alanlarda ortaya çıkmaktadır. İşe alım ve disiplin politikaları gibi açık kural ve düzenlemelerin var olduğu alanlarda ise siyasal davranış en alt seviyede gerçekleşmektedir.

POLİTİK DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ

Bunlar; bilgiye ulaşımı denetlemek, olumlu izlenim oluşturmak, destek tabanı oluşturmak, diğerlerini suçlamak ve saldırmak şeklindedir. Bilgiye Ulaşımı Denetlemek Bilginin artan önemi, kimi çalışanlarda sahip oldukları bilgiyi diğerleri üzerinde kendileri açısından avantaj yaratacak bir şekilde manipüle etme ihtiyacı doğurabilmektedir.

Olumlu İzlenim Oluşturmak

Kurum içindeki konumunu iyileştirmek amacıyla olan çalışanlar, yöneticilere hoş görünmenin bu noktada kendilerine avantaj yaratacağını düşünerek kendileri için olumlu bir imaj oluşturmak için birtakım eylemler gerçekleştirebilirler.

Destek Oluşturmak

Sosyal platformlar olan örgütlerde diğerlerinin desteğini kazanmak, çıkarların korunmasına yardım edebilmektedir. Lobi faaliyeti olarak da bilinen bu destek sağlama faaliyetleri, ileriye yönelik bir yatırım niteliğindedir.

Diğerlerini Suçlamak ve Saldırmak

Başarısızlık durumlarında politik davranış sergileyen bireyler, başarısızlığı üstüne yıkacak kişiler ararlar ve bu kapsamda diğerlerini suçlayarak onlara saldırırlar.

Günümüzün küresel rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri her geçen gün gittikçe zorlaşmaktadır. Yeni ve küresel rakiplerin ortaya çıkması, ham madde fiyatlarının döviz kurlarına bağlı olarak değişmesi, borsada yaşanan anlık değişimler, teknolojinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi, çalışanların isteklerinin ve çalışma şekillerinin değişmesi, müşteri sadakatinin azalması açık sistem olarak kabul edilen örgütleri derinden etkilemektedir. Eskiden bir ülke ya da bölgenin sınırlarına sıkışmış olarak varlığını sürdüren örgütler bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde dünyanın her yeri ile bağlantı kurarak faaliyette bulunabilmektedir. Ülkeler arasındaki sınırlarının öneminin azalması, farklı ülkelerle ekonomik, turistik, kültürel ve eğitime ilişkin alanlarda kurulan ilişkilerin güçlenmesi örgütleri farklı ülkelerden gelecek olumlu ya da olumsuz etkilere açık hâle getirmiştir.

Kriz Kavramı

Kriz Yunanca'da karar anlamına gelen "krisis" kavramından türetilmiş bir kelimedir. Genel olarak "fonksiyonlarda düzensizliğin ortaya çıktığı sıkıntılı ve endişe verici bir durum"u ifade eden kriz kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kriz "bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş ve tehlikeli an" gibi anlamlara gelmektedir. Kriz beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hâle getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Kriz örgütün temel hedeflerini tehdit eden, önlemek için sınırlı zamanın bulunduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek stres yaratan bir durumdur. Kriz; önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak tanımlanabilir. Kriz örgütün normal işleyişini bozan ve acil müdahale gerektiren bir durumdur. Kriz dönemlerinde örgütler normal işleyişlerini devam ettiremez ve ortaya çıkan olağan dışı duruma acil tepkiler vermek zorundadır. Bu durum örgütler için çok daha fazla çalışmak anlamına da gelmektedir. Kriz denildiğinde ilk akla gelen ekonomik ve finansal kaynaklı krizlerdir; ancak örgütler açısından birçok faktör krize yol açabilir. Teknolojik değişiklikler, hukuk ve politika alanındaki yeni düzenlemeler, sosyokültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip örgütlerin sayısındaki artış ve pazardaki şiddetli rekabet, uluslararası çevre koşullarında yaşanan gelişmeler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal afetler, üretim ve ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları ve yolsuzluklar iyi yönetilmedikleri takdirde örgütler açısından bir krize dönüşebilmektedir.

Kriz Türleri

Örgütlerin karşılaştığı krizlerin bir kısmı teknik ve ekonomik faktörlerden kaynaklanırken bir kısmı ise beşeri, örgütsel ve sosyal faktörlerden kaynaklanır. Ayrıca bazı krizler daha çok iç çevre faktörleri ile ilgilidir. Değişikliklere uyum sağlamadaki başarısızlık ve kanunsuz faaliyetler bu gruba girer. Terörizm ve kötü niyetli iftiralarla karşılaşılması gibi durumlar ise daha çok dış çevre faktörleri ile ilgilidir. Örgütlerin karşılaştığı krizleri iç çevre ile ilgili olanlar ve dış çevre ile ilgili olanlar olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

İç Çevre ile İlgili Krizler

Örgütlerde iç çevre ile ilgili krizler bilgi kaynaklı, fiziksel kayıplardan doğan, insan kaynaklarıyla ilgili ve örgütün imajından kaynaklanan krizler olarak karşımıza çıkmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006). Bilgi kaynaklı krizlerde gizli bilgi, tescil ya da patentlerin kaybolması ya da çalınması, bilgisayar korsanlığı yoluyla bilgisayar kayıtlarının yasa dışı yollarla değiştirilmesi, müşteri ya da tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı gibi etkenler rol oynamaktadır. Fiziksel kayıplardan doğan krizlerde; önemli bir makinenin veya teçhizatın bozulması, yanması ya da aksaması veya fabrikada / bürolarda kayıplar meydana gelmesi söz konusudur. İnsan kaynaklarıyla ilgili krizlerde önemli bir üst düzey yöneticinin veya çalışanın kaybı, iş yerinde şiddet, artan iş kazaları vb. durumlar söz konusudur. Örgütün imajı ile ilgili krizlerde ise; örgütün itibarını zedeleyen iftiralar, dedikodular, taklitçilik, ürün sahtekârlıkları, sabotaj girişimleri ve mesleki hastalıklar söz konusudur.

Dış Çevre ile İlgili Krizler

Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, örgütün faaliyetlerini etkileyen ancak örgütün kontrol altında tutamadığı unsurlardır. Dış çevrede sürekli olarak önemli değişiklikler olmaktadır. Ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, hukuki, politik ya da uluslararası çevrelerde meydana gelen değişimlere örgütlerin müdahale etme imkânı çok azdır. Bu çevrelerdeki faktörler örgütün

kolayca etkileyebileceği nitelikte değildir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek belirsizleşmesi ve karmaşık bir yapıya dönüşmesi olayların önceden tahmin edilmesini güçleştirmektedir. Günümüzde adını en sık duyduğumuz kriz türü hiç şüphesiz ekonomik krizdir. Ekonomik kriz denince ilk akla gelen piyasa ya da borsada yaşanan hızlı kayıplar ve iflaslardır. Döviz kurlarında yaşanan anlık ve sert değişimler işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların greve gitmeleri, sektörde meydana gelen daralmalar, gelir ve kârlarda meydana gelen düşüşler ekonomik krizlerin önemli sinyallerindendir. Ekonomik kriz örgüt içindeki ya da dışındaki faktörlerden kaynaklanabilmektedir, ancak özellikle dış çevreden kaynaklanan ekonomik krizlere örgütün müdahale etme şansı çok azdır. Örneğin döviz kurlarına, devletin vergi politikalarına, enflasyona, hammadde fiyatlarına ya da bankacılık krizlerine müdahale etme imkânı yoktur. Fakat kriz yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte ve krizin yol açtığı olumsuzlukları azaltabilmektedir. Teknolojik faktörlerden kaynaklanan kriz ise bir başka kriz türüdür. Teknoloji dış çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Geliştirilen yeni teknolojiler müşteri taleplerinde önemli değişikliklere yol açmakta, yeni ham maddelerin kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik değişiklikler işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlikler ve riskler de doğurmaktadır. Sosyokültürel faktörlerden kaynaklanan kriz ise dış çevre ile ilgili başka bir kriz türüdür. Teknolojik değişim kadar hızlı olmasa da bir toplumun değerlerinde, alışkanlıklarında ve davranışlarında meydana gelen değişimler de örgütler açısından krizlere yol açabilir. Bunun yanında, toplumun hassasiyet gösterdiği inanç, değer ve geleneklere aykırı düşen ya da böyle gözüken davranışlar sergileyen bir örgütün kriz yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Hukuki-politik düzenlemelerden kaynaklanan kriz hükümetlerin ya da devletlerin yasal mevzuatlarda yaptığı değişikliklere örgütün uyum sağlamada zorluk yaşaması sebebiyle oluşur. Örneğin, Gelir Vergisi, Kurumlar Vergisi vb. vergi kalemlerinde meydana gelen yeni düzenlemeler şirketleri önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca hükümetlerin değişmesi de politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere neden olabilir. Rekabet ve uluslararası çevre koşullarından kaynaklanan krizler günümüzde sıkça karşılaşılan bir kriz türüdür. Şiddetlenen rekabet işletmeler için önemli bir tehdit unsurudur. Ayrıca uluslararası faaliyet gösteren bir işletme için bulunduğu ülke pazarında meydana gelen politik, ekonomik ve siyasi belirsizlikler birer tehdit unsurudur.

Kriz Süreci

Kriz süreci dört aşamadan meydana gelir ve bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılır çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir. Kriz sürecinin aşamaları şunlardır;

- Kriz öncesi aşama-Körlük Aşaması
- Krizin ortaya çıkma aşaması
- Hareketsiz aşama-Kriz Aşaması
- Krizin çözülmesi aşaması

Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike unsurlarının belirlenmesini, uygun tepki ve mücadele türlerinin kararlaştırılmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir. Örgütler herhangi bir kriz anında daha önce de belirtildiği gibi kriz uyarı sistemleri oluşturabilmeli, krizleri önceden algılayabilmeli ve kriz ortaya çıktığında ondan en az kayıpla çıkabilmek için stratejiler geliştirmelidir. Meydana gelen kriz sırasında alınması gereken kararları ve bu kararları uygulayacak kişileri seçme ve yönetme süreci kriz yönetim süreci olarak adlandırılır. Bu süreçte çalışanların pek hoş karşılamayacağı kararların alınması ve örgütte önemli değişikliklere gidilmesi muhtemeldir. Kriz yönetim sürecinde normal zamanlardakinden farklı konulara odaklanılmalıdır.

Kriz Yönetiminde Yönetici Asistanına Düşen Görevler

Krizler örgütlerin yaşamlarını tehdit eden bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün yaşamının sona ermesi ekonomik kayıpların yanı sıra, örgütte çalışan kişilerin de işlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Günümüzün küresel rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmesi için sadece yöneticilerin değil tüm örgüt üyelerinin krizi algılama yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Yönetici asistanı pozisyonundaki çalışanların yöneticilerin “sağ kolu” oldukları bir gerçektir. Yöneticilerin tecrübelerinden en fazla faydalanma şansına sahip olan yönetici asistanları, diğer çalışanlara nazaran krizlerle karşılaşma olasılığı daha yüksek kişilerdir. Bu oranın yüksekliği yönetici asistanlarının da kriz tecrübelerinin daha fazla olmasına neden olmaktadır. Burada yönetici asistanın yaşadığı bu tecrübeleri sonucu önemli çıkarımlar yapması onun örgütün vazgeçilmez bir çalışanı olmasını sağlayabilmektedir. Peki bu çıkarımlar nasıl elde edilebilir? İlk olarak yönetici asistanı, yöneticisi ile katıldığı toplantıları bir yönetici kadar dikkatle dinlemelidir. Bu dikkat sayesinde elde ettiği bilgiler ileride bir kriz ortamında rutinin dışında olan gelişmeleri fark etmeye yarayacaktır. Yöneticiler çok yoğun bir iş temposunda sürekli farklı gündemleri düşünmek zorunda oldukları için bazen bu rutinin dışında meydana gelen sinyalleri algılayamamaktadır. İşte bu anlarda kriz algılama

kapasitesi gelişmiş asistanlar örgütlerin geleceklere için kritik bir role sahip olabilirler.

ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında uyuşmaz nitelikteki amaç, tutum, duygu ya da davranışların yol açtığı anlaşmazlık ya da karşıtlıktır. Çatışma olgusunun farklı tanımları irdelendiğinde, olgunun algılama ile ilgili olduğu noktasında bir ittifak söz konusudur. Bir başka ifade ile eğer kimse çatışmanın farkında değilse, çatışma olmadığı farz edilir. Bunun yanı sıra çatışma sürecinin başlayabilmesi için bir karşıtlık ya da uyumsuzluğun varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın örgütsel yaşam içerisindeki rolü noktasında farklı görüşler mevcuttur. Geleneksel yönetim anlayışı, çatışmayı olumsuz nitelikte ve önlenmesi gereken bir olgu olarak değerlendirmiş ve çatışmanın örgütsel yaşama zarar veren bir olgu olduğu fikrini savunmuştur. Etkileşimci yönetim anlayışına göre ise çatışma, olumlu sonuçlar ortaya koyabilen bir süreçtir. Hatta bu görüşe göre bazı çatışmalar, grubun etkin bir şekilde performans sergileyebilmesi için gereklidir de. Çatışmanın değerlendirilmesine ilişkin bir üçüncü görüş de önemli olan olgunun sürecin etkin şekilde yönetilmesi olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, çatışma sosyal yaşamın gereği olarak doğal bir şekilde ortaya çıktığında, bu çatışmayı “iyi” ya da “kötü” olarak değerlendirmek değil de, çözmek önemlidir.

ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma süreci beş aşamaya sahiptir. Bunlar; potansiyel karşıtlık ve uyumsuzluk, algılama ve kişiselleştirme, niyet oluşturma, davranış ve sonuçlar şeklinde sıralanabilir. Potansiyel karşıtlığın temel nedeni olarak üç faktör ön plana çıkmaktadır: iletişim, yapı ve kişisel farklılıklar. İnsan ilişkilerindeki iletişim sorunlarının çatışmalara yol açmada temel dayanak teşkil etmesi anlaşılır bir durumdur. “Her insanın bir dili vardır” ifadesinin de belirttiği üzere, farklı kelimeler ve farklı beden dili mesajları, farklı insanlarda farklı anlamlar oluşturabilmektedir. Örgüt yapısı da çatışmaya yol açabilecek faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle örgütün büyüklüğü ve uzmanlaşma derecesi arttıkça, çatışmaya yol açabilecek ortamlar daha fazla yeşerebilmektedir. İş ortamlarında işin gereklerine ilişkin belirsizlik arttıkça çatışma yaşanma olasılığı da artacaktır. Potansiyel karşıtlık ya da uyumsuzluk sebebi olabilecek üçüncü faktör ise kişisel farklılıklarımızdır. Sosyal yaşam içerisinde tanıştığımız insanları bazen hiçbir somut nedeni olmaksızın sevemeyiz ve ilişkilerimizde sorun yaşarız. Bu durum da onlarla geçirdiğimiz süre arttıkça çatışma yaşanma olasılığını artırır. İkinci aşamada önce çatışma algılanır, daha sonra da kişiselleştirilerek bunun sonucunda gerginlik, hayal kırıklığı ve düşmanlık duyguları yaşanır. Üçüncü aşamada ise daha önce algı ve duygu olarak bizde yer eden çatışma konusunda ne yapacağımıza dair kararlar veririz. Çatışma ile ne şekilde baş edeceğimizi belirlediğimiz ve çatışma çözüm stratejilerimiz olarak da değerlendirebileceğimiz bu niyetleri; kaçınma, uyum sağlama, rekabet etme, uzlaşma ve iş birliği şeklinde sıralayabiliriz. Kaçınma stratejisi iddiasız ve dayanışma içermeyen bir stratejidir. Bir başka ifade ile kaçınma, bir çatışma durumunda herhangi bir şey yapmama ya da çatışma durumunun dışında kalmaya çalışma şeklinde bir karardır. Uyum sağlama, iddiasız ve dayanışmacı bir tercihtir. Bu takdirde birey, karşı tarafın istediğinin olmasını arzu etmekte, kendi amacının gerçekleşmesi noktasında ise bir iradesi bulunmamaktadır. Rekabet etme, iddialı ve dayanışma içermeyen bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen birey, sadece kendi çıkarlarını elde etmekle ilgilenmekte ve bunu karşı tarafın çıkarı pahasına yapmaktadır. Uzlaşma, orta derecede iddialı ve yine orta derecede dayanışma ifade eder. tarafların her biri çatışmayı çözebilmek için ödün verme anlayışındadır. İş birliği, kazan-kazan stratejisine dayalı iddialı ve dayanışmacı bir stratejidir. En olumlu strateji olarak da değerlendirilebilecek bu bakış açısında birey, iki tarafın da çıkarının gerçekleşmesi için çözüm yolu arayışındadır. Dördüncü aşamada çatışmanın görünür hâle gelir. Bu aşamada, belirlenen niyete göre ortaya çıkan davranış sergilenir. Çatışmanın tarafları bu aşamada etkileşimde bulunmaktadırlar. Beşinci aşamada ise bir önceki aşamada etkileşimli bir şekilde gerçekleştirilen eylemler, birtakım sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu sonuçların grubun performansını artırması durumunda fonksiyonel bir çatışma yaşanmış olacak; performansta bir düşüş yaşanması durumunda ise söz konusu çatışma fonksiyonel olmayan bir çatışma olarak isimlendirilecektir.

MÜZAKERE KAVRAMI

Müzakere ya da pazarlık etme, sürtüşme hâlindeki iki ya da daha fazla tarafın, karşılıklı kabul görececek bir anlaşmaya varmak için, birbirlerine teklifler ve karşı teklifler sundukları bir süreci ifade etmektedir. Böyle bir sürecin özü basittir: Tarafların istediklerinin en az bir kısmının başka bir tarafa bağlı olması durumunda her bir tarafın kendi istediğini daha fazla elde edebilme isteğine yönelik bir

mücadelesi söz konusudur.

MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Tarafların müzakere sürecine ilişkin amaç, motivasyon, odak noktası, bilgi paylaşımı gibi olgular noktasında farklılıklarına dayalı olarak müzakere sürecinde iki farklı strateji gündeme gelmektedir. Bunlar; dağıtımsal müzakere ve bütünleştirici müzakere olarak adlandırılabilir. Dağıtımsal müzakerede müzakere eden tarafların çıkarları, tarafların müzakereden kazanacakları değer sabit olmasına yol açacak niteliktedir ve değer ancak aralarında dağıtılabilecek durumdadır. Bir başka ifade ile böyle bir stratejide bütüncül bir bakış açısı ile söz konusu değeri çoğaltmak mümkün değildir. Böyle bir durumda bir tarafın elde edeceği sonuçlar, diğer tarafın elde edeceği sonuçlarla ters orantılıdır. Bu durum sebebiyle pek çok kişi böyle bir müzakere sürecinde sadece kendi elde ettiklerine bakmamakta, kazanımını karşı tarafın elde ettiği ile kıyaslamaktadır. Bu ise işi tehlikeli noktalara vurdurabilmektedir. Bütünleştirici müzakerede ise mevcut değeri artırmak temel bakış açısını simgeler. Bütünleştirici çözümler, taraflar için sadece dağıtımsal uzlaşmaya dayalı olarak ortaya çıkan değerden daha fazlasını ifade eden sonuçların bileşimidir. Böyle bir ilave değer, müzakere eden tarafların ayrı çıkarlarındaki farklılıkları kullanarak yaratılabilir.

Giriş

Küreselleşme ile birlikte her alanda hızlı değişme ve gelişmeler yaşanmaya başlamış, dünya ölçeğinde mal, bilgi ve insanın yer/mekân değiştirmesi kolaylaşmış bunun sonucu olarak işletmeler arasında yoğun bir rekabet baş göstermiştir. Bu kıyasıya rekabet ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve varlıklarını koruyup sürdürmeleri noktasında sahip oldukları nitelikli insan kaynağı en önemli güç olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda günümüz işletmeleri sahip oldukları insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini artırma ve onları geliştirmenin ne kadar önemli olduğunu fark etmişler ve stratejik amaçları gerçekleştirme adına eğitim ve geliştirmeyi bir araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Sekreterlik mesleği geçmişten günümüze teknoloji ve yeniliklere ayak uydurarak yönetici asistanı unvanıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda büro yönetimi ve yönetici asistanlığı programlarının amacı yönetici asistanlığı bilgilerinin verilmesi ve bu konuda beceri sağlanması, büro işlerinin veriminin artırılması, büro organizasyonunun planlanması, büro donanımı ve bürolarda kullanılan makineler, dosyalama ve arşivleme, iş yazıları, iletişim teknikleri gibi konularda beceri kazandırmaktır. Dünyada ve Türkiye’de bu amaçları gerçekleştirmek üzere büro yönetimi ve yönetici asistanlığı sertifika, ortaöğretim, ön lisans, lisans ve yüksek lisans programları açılmıştır.

Eğitimin Tanımı

Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlara göre değiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Türkiye’de bilimsel olarak kabul gören en yaygın tanıma göre eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, kasıtlı olarak istendik yönde değişiklik meydana getirme süreci olarak ifade edilmiştir.

Eğitimin Özellikleri

Eğitimin şu özelliklere sahiptir:

- Eğitim bir süreçtir.
- Eğitim sonunda bireyin davranışında bir değişme olmalıdır.
- Bu değişme istendik yönde olmalıdır.
- Eğitimde bir amaç ya da kazanım vardır.
- Eğitim bireyi geliştirir, hayata hazırlar.
- İçsel ya da dışsal bir yaşantı sonucu oluşur.

Eğitim Türleri

Eğitim, genel olarak formal ve informal eğitim olmak üzere ikiye ayrılır. Formal eğitim, okulda ve eğitim kurumlarında verilen eğitimdir. Formal eğitim kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar; örgün eğitim ve yaygın eğitim başlıkları altında ele alınmaktadır. Örgün eğitim, okul eğitimidir. Birbirini takip eden kesitlerden örülmüş eğitim türüdür. Belirli bir yaş grubundaki bireylere, millî eğitimin temel amaçları doğrultusunda okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimdir. Yaygın eğitim, her yaş grubuna yayılmış olan eğitimdir. İnfomal eğitim, aile ve çevrede, yani yaşamın içerisinde kendiliğinden oluşan eğitim sürecidir. Bu süreç sistemsiz ve denetimsiz bir şekilde doğuştan ölüme kadar sürer.

İşletmelerde Eğitim

Kısa veya uzun süreli işletme içi veya işletme dışı, formal, belirli bir derece (unvan) veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya farklı işletmelerde tecrübe kazanma veya kendi kendine çalışma gibi tüm uygulamalar bir değişim meydana getirdiğinden eğitim olarak isimlendirilebilir. İşgören eğitimi İşgören eğitimi denildiğinde çalışanların çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğu anlaşılmaktadır. Bu faaliyetler işletme tarafından düzenleneceği gibi çalışanın kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.

Yetiştirme

Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Yetiştirme, işgöreni verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapacak düzeye getirmektir.

Geliştirme

Yöneticileri organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun içyapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder. Geliştirme, yöneticinin doğru işler yapacak düzeye getirilmesidir.

Öğrenme

Kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikkat edilmesi gereken husus,

öğrenmenin kişisel olduğudur. İşletme çalışanları için düşünülen eğitimler, esasında yetişkinlere göre düzenlenmelidir.

İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim sayesinde birçok iş başarılı olabilir ve arzulanan sonuçlar elde edilebilir. İşletmeler de bunun bilincinde olmalı ve eğitime gereken önemi vermelidirler. İşletmelerde yapılan eğitim ile sadece bilgi, beceri, tutum ve değer geliştirilmez, işletmenin de genel olarak başarısı artırılabilir.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme programları katılımcılar bakımından üç gruba ayrılır:

- **İşçi Eğitimleri:** Bu eğitimlerde teknik yön ağırlıklıdır, beceri kazandırma amaçlanır.
 - **Memur Eğitimleri:** Muhasebe, denetim, satın alma, sekreterlik, personel, bilgi işlem vb. alanlarda çalışan memurların eğitimini içerir.
 - **Yönetici Eğitimleri:** Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceri ile donanmasına dönük eğitimlerdir.
- İşletmelerde eğitim ve geliştirme programlarının işletmeye, işgörene ve insan ilişkilerine faydaları vardır. İşletmelerde eğitim ve geliştirme programlarının amaçları iki gruba ayrılır:

1-Ekonomik amaçlar,

2-Beşeri ve sosyal amaçlar.

Ekonomik amaçlar, üretim ve verimliliği artırmaya dönüktür, en az maliyetle en yüksek oranda çıktı elde edilmek istenir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri insana hizmet eden bir araç olarak düşünüldüğünde beşeri ve sosyal amaçların gerçekleşmesi beklenir.

İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

İşletmelerde eğitim ve geliştirme politikasının yürütülmesinde yararlanılabilecek farklı yöntemler üçe ayrılmaktadır. Bunlar: İşbaşında, iş dışında ve yönetim geliştirmedir. İşbaşında eğitim Endüstride en yaygın biçimde kullanılan bu yöntemde işçi, işinin ve tezgâhının başındayken eğitime tabi tutularak kalifiye duruma getirilir. İşbaşında eğitim yöntemleri şunlardır:

- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi
- Yönetici Gözetiminde Eğitim
- Çıraklık Eğitimi
- Stajyerlik
- Rotasyon
- Yönlendirme (Koçluk)
- Rehberlik (Mentörlük)
- Davranış Modelleme
- Eylem Öğrenimi
- Proje ve Komitelerde Görev Alma
- Kilit İşlerin Kullanılması
- Gösteri (Demonstrasyon)

İş dışında eğitim Genellikle sınıf ortamında yapılır, kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya ay süren yoğun bir öğretim biçiminde de uygulanabilir. İş dışında eğitim yöntemleri şunlardır.

- Konferans, forum, panel
- Seminer
- Kurslar
- Rol Oynama
- İşletme Oyunu Yöntemi
- Vaka Çalışması
- Simülasyon (Benzetim)
- Özel Okuma Parçaları
- Teknoloji Destekli Eğitim
- Duyarlılık Eğitimi (Training Groups-T Grubu)

Yönetim geliştirme

Yönetim geliştirme, şimdiki ve gelecekteki yönetsel pozisyonlar için gerekli olan bilgi ve beceriyi artırmayı hedefleyen ve işletme tarafından sağlanan tüm öğrenme deneyimlerinden oluşur.

Dünyada ve Türkiye’de Yönetici Asistanlığı

Eğitimi Sekreterlik mesleği geçmişten günümüze teknoloji ve yeniliklere ayak uydurarak yönetici asistanı unvanıyla karşımıza çıkmaktadır. Yönetici asistanlığı günümüzde büyük firma ve şirketlerin ihtiyaç duyduğu meslek dallarından biri olmuştur. Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı programlarının amacı yönetici asistanlığı bilgilerinin verilmesi ve bu konuda beceri sağlanması, büro işlerinin veriminin artırılması, büro organizasyonunun planlanması, büro donanımı ve bürolarda kullanılan makineler, dosyalama ve arşivleme, iş yazıları, iletişim teknikleri gibi konularda beceri kazandırmaktır. Dünyada ve Türkiye’de bu amaçları gerçekleştirmek üzere büro yönetimi ve yönetici asistanlığı sertifikası, ortaöğretim, ön lisans, lisans ve yüksek lisans programları açılmıştır. Yönetici asistanlığı eğitimi alan çalışanların bu tür bir eğitim almamış olanlara göre iş hayatında başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Çünkü eğitim almış olan yönetici asistanı personelin verimine katkıda bulunur

ve böylece işyerinin veriminin artmasını sağlar.

YÖNETİCİ ASİSTANIN İŞ ARAMA YOL VE YÖNTEMLERİ

Çağdaş iş ilişkilerinin gelişmesi ve bilgi toplumuna geçişle beraber örgütler stratejilerini ve dolayısıyla iş ve istihdam ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamıştır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, etkinlik ve verimliliği artırmak, insan kaynaklarından daha iyi yararlanmak ve rekabette öne geçmek için yeniden yapılanma, personel güçlendirme, sürekli iyileştirme ve değişim yönetimi gibi yönetim teknikleri benimsenmektedir. Örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması iş arayanların, çalışanların ve işverenlerin beklentilerini de değiştirmiştir.

İŞ ARAMA DAVRANIŞI

İş arama çalışma hayatının temel taşlarından biridir ve bu taş ne kadar sağlam yerleştirilirse iş hayatında başarılı olma ihtimali de o kadar artar. Bireyin başarılı olacağı işi bulmak için iş arama yöntemlerini iyi bilmesi kadar, doğru işi araması da önemlidir. İşsizliğin süresi ve işsizlik sırasında yaşanan duygusal süreçlerin birey üzerindeki etkisi arttıkça, iş arama davranışının psikolojik açıdan değerlendirilmesi de daha fazla önem kazanmıştır. İş arama davranışının belirleyicileri veya iş aramaya etki eden faktörler arasında kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim vb.), kişilik özellikleri (proaktif olma, dışa dönüklük, dayanıklılık, özgüven vb.), içinde bulunduğu duygusal durum (mutluluk, sevinç, üzüntü, korku vb.) ve dış koşullar (sosyal ağ kullanımı, finansal durum vb.) yer almaktadır.

İŞ ARAMADAN ÖNCE BİLİNMESİ GEREKENLER

Doğru bir iş seçimi için; bireyin kişilik özelliklerini, değerlerini, yetenek ve becerilerini, güçlü ve zayıf yanlarını, yani kendisini tanıması gerekir. Kendini tanıma, insanın psikolojik ve fiziksel açıdan sahip olduğu özellikleri bilmesi, bunların düşünme, hissetme ve davranış tarzına yansımalarının farkında olması ve bunları doğru değerlendirmesidir. Kişiliğini tanımak Kişilik kavramı ile ifade edilmek istenenler aslında bireyin ayırt edici özellikleridir (Sarıtaş, 1997). Kişilik; bireyin sahip olduğu fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi; iç ve dış çevresiyle kurduğu ve diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi; bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. İlgi alanlarını belirlemek Kişiyeye mutluluk veren bir iç uyarıcı olan ilgi sayesinde birey belli faaliyetlere istekli bir şekilde yönelir. İnsanlar yaptıkları bir işten veya katıldıkları bir etkinlikten doyum sağlamak ister. Herhangi bir zorlama altında olmadığı ya da kendisi için dışsal bir ödül istemediği halde bir kişi kendiliğinden bazı faaliyetlere giriyor ve bundan doyum sağlıyorsa bu durumda o kişinin bu tür faaliyetlere karşı ilgisi olduğu söylenebilir.

Yetkinliklerini belirlemek

Yetkinlik, bir bireyin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade etmektedir (Tak, vd., 2007). Yetkinlik bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. Birey herhangi bir konudaki bilgi ve becerilerini iş hayatında davranış olarak sergileyebilirse, o konuda yetkin olduğunu ortaya koyar. Temel yetkinlikler arasında yapılan işi sonuçlandırma isteği, inisiyatif kullanma, kaliteye önem verme, bilgi toplama, insanları anlama ve etkileme, örgütü tanıma, ilişki kurabilme, diğerlerini geliştirme, takım çalışması yapma, liderlik sergileme, analitik düşünme, kavramsal düşünme, uzmanlığı kullanma, özdenetim ve öfke yönetimi, esneklik ve örgütsel yükümlülükleri üstlenebilme yer almaktadır (Kurt, 2008).

Değerlerinin farkında olmak

Değer bir bireyin davranışlarına yön veren ve onun için neyin iyi, doğru, güzel ve yararlı olduğunu ortaya koyan ölçütleri ifade eder. Birey farkında olsun ya da olmasın genellikle benimsediği değerlere uygun şekilde davranış sergiler. Değerler yaşam becerileri eğitimi olarak da ifade edilebilir. Değişen dünyada kişinin hayat boyu kendisine rehberlik edecek bilgi, beceri ve duyguları öğrenmesine yardım eder (Akbaş, 2008).

İŞ ARAMA YOLLARI

İş arama yolları, iş hayatına ilk defa katılacak olanlar, yeni iş arayanlar veya bulunduğu örgütteki farklı pozisyonlara terfi veya nakil amacı ile başvuran kişilerin tercih ettiği yollardır. İş arama yolları zaman içerisinde farklılık göstererek yeni biçimler almaktadır. En sık kullanılan iş arama yolları şunlardır: Gazete, Dergi vb. Araçlardaki İş İlanlarına Başvurmak Yönetici asistanları günlük, haftalık veya düzenli aralıklarla yayımlanan kaynaklarda yer alan iş ilanlarına başvurabilir. Nitelikli elemanlar bu ilanlar aracılığı ile aranmaktadır.

Firmaların Kurumsal İnternet Siteleri Aracılığıyla Başvuru Yapmak

Bazı firmalar boş pozisyonlarını firmanın kurumsal internet sayfasına koyarak duyururlar. Bu tür duyurularda genellikle bir ilanda bulunması gereken tüm bilgiler vardır. Ayrıca internet sitesi sayesinde firma hakkında da oldukça detaylı bilgilere ulaşılabilir. İş başvuru formlarını da internet sitelerine koyan firmalar başvurunun bu site üzerinden yapılmasına olanak sağlar. Bu başvuru formları, belirli bir iş duyurusu yapılmamış olsa bile "genel başvuru" niteliğinde doldurulabilir.

Firmadan veya Çalışanlarından Bilgi Almak

İş olanağının olup olmadığını araştırmanın bir yolu da çalışmak istediğiniz firmadan veya çalışanlarından doğrudan bilgi edinmektir. Eğer firmada çalışan birini tanımıyorsanız, şahsen veya telefon ile başvurduğunuzda size halkla ilişkiler bölümü yoksa insan kaynakları bölümü yanıt verir. Ancak bu yoldan bilgi almanız tavsiye edilmez. Her şeyden önce verilecek cevap hazırdır: "Açık pozisyonumuz olduğunda ilan ile duyuracağız". Böyle bir girişim, profesyonel bir yaklaşım olarak görülmez. Bunun yerine varsa firmada çalışan tanıdıklarınızdan daha sağlıklı bilgiler alabilirsiniz.

Arkadaş, Akraba ve Tanıdıklardan Referans Almak

İş olanaklarını araştırırken ne tür bir iş aradığınızı yakınlarınıza duyurmanız size birçok fayda sağlar. Türkiye’de tanıdıklar aracılığı ile iş bulma bir anlamda kayırmacılık olarak algılandığına da böyle bir yöntemin hem çalışan, hem de şirket için faydaları vardır. Tavsiye edilen kişi, (çoğunlukla tavsiye edenin akrabası veya arkadaşı olduğundan) başvurduğu yerin koşullarını birinci ağızdan öğrenmiş olur. Şirket de, "iyi çalışanlar iyi çalışanları tanır" mantığından hareketle, yetenekli kişilere kısa yoldan ulaşmış olmaktadır.

İnsan Kaynakları Siteleri Aracılığıyla Başvuru Yapmak

Özellikle bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle beraber iş arayan adaylara yönelik olarak geliştirilen bu siteler farklı sektörlerde çalışan insan kaynakları uzmanları tarafından kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. İşe alım ilanlarının maliyetlerinin düşürülmesi, işe alım sürecinin hızlandırılması ve daha büyük bir iş başvuru havuzuna erişimin sağlanması gibi avantajları vardır (Doğan, 2011). Yönetici asistanı adaylarının iş başvurusu yapacağı internet sitelerinden bazıları şunlardır: kariyer.net, yenibiriş.com, LinkedIn, Secrety, eleman.net, elemanonline, monster.com.tr.

Sosyal Ağ Siteleri Aracılığıyla Bilgi Almak

Açık pozisyonlarla ilgili tüm bilgileri internet ve sosyal medya üzerinden duyurabilme imkânı, ilgili kurum/firmalara ve iş arayanlara büyük avantajlar sağlamaktadır. Capital Dergisi’nin Ağustos 2013 sayısında yayınlanan Türkiye’nin ciro büyüklüğü bakımından ilk 50 firmasının internet sitelerinde sosyal ağların kullanımı yer almaktadır. Buna göre kurumsal internet sitelerinde sosyal ağ sitelerinin bağlantılarının bulunma oranı şöyledir: Facebook %60, Twitter %54, Youtube %26, RSS %18, g+ %20 ve LinkedIn %16. (Koçer ve Öksüz, 2015).

İŞ BAŞVURU ARAÇLARI

İş başvuru araçları arasında telefonla işe başvuru, iş başvuru mektupları ve öz geçmiş yer almaktadır. Bu araçlar ve diğer bilgi kaynakları, çalışma dünyasına girişinizi kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Telefonla yapılan iş başvuruları İş başvurularında kullanılan araçlardan biri telefonla yapılan iş başvurularıdır. Eğer telefonla iş başvurusunda bulunursanız, genelde sonucu derhâl öğrenirsiniz. Ancak bu görüşmeye büyük bir titizlikle hazırlanılmalıdır çünkü sonradan herhangi bir şeyi düzeltme şansına sahip değilsiniz. Bu nedenle önce telefonda neler konuşmak istediğinizi bir kenara not etmeniz gerekmektedir. İş Başvuru Mektubu İş başvuru araçlarından biri de iş başvuru mektubudur. İş başvuru mektubunda başvuru yazısı, belge ekinde gönderilen yazı alıcının ilgisini çekmelidir. Hedef, kısa ve belirgin bir şekilde;

- Bu işletmedeki bu işe neden talip olduğunuzun,
- Bu iş için doğru seçimin neden siz olacağınızın açıklanmasıdır. İş başvuru mektubunu yazarken mektubun içereceği en önemli hususlar şunlardır: Mektup başı, Mektubun konusu, Mektubun metni, Selamlama şekli, Ek(ler).

Öz geçmiş

Öz geçmiş, bir anlamda kişinin sahip olduğu donanımı kendi ağzından yazdığı bir tür tanıtım yazısıdır. Genellikle yeni bir işe girileceği zaman kişinin kendini tanıtması amacıyla ilgili kuruluşa vermek için yazılır. Öz geçmişinizi hazırlarken sadece iş arayan gözüyle değil işveren gözüyle de bakmanız gereklidir. Öz geçmişte kesin ifadeler kullanmak ve bilgi yönünden boşluklardan mutlaka kaçınmak gerekir. Öz geçmişinizin içereceği en önemli hususlar aşağıdaki gibidir:

- Adres ve Kişisel Açıklamalar
- Eğitim • Mesleki deneyimler
- Kişisel yetenekler
- İlgili alanları

İŞ GÖRÜŞMESİ (MÜLAKAT)

İş başvurunuz gönderilmiş ve yapılan ilk değerlendirme sonucu olumlu bulunmuşsa başvuru yaptığınız şirket veya temsilcileri sizi daha da yakından tanımak ve görüşlerinizi öğrenmek için sizi iş görüşmesine çağırır. İş görüşmesi karşılıklı iletişime dayalı bir değerlendirme sürecidir. İş

görüşmesiyle iş başvuru mektubu ve öz geçmiş gibi belgeler üzerinden değerlendirilen adayı ilk defa görmek ve tanımak amaçlanmaktadır. İş görüşmesinin diğer bir amacı ise adayların insani ilişkileri konusunda bir izlenim elde edebilmektir. Bir iş görüşmesine katılan adayın cevaplaması gereken muhtemel sorular aşağıdaki gibidir (Çavdar ve Çavdar, 2010):

- Kişisel bilgiler ile ilgili sorular
- Eğitimle ilgili sorular
- Mesleki deneyim ve bilgi birikimiyle ilgili sorular
- Kişilik özellikleriyle ilgili sorular
- Yetkinliklerle ilgili sorular
- Motivasyonla ilgili sorular
- Adayın beklentileri ve içinde bulunduğu hayat koşullarıyla ilgili sorular

İş görüşmesinde dikkat etmeniz gereken hususlar ise şunlardır: Vücut dili: Sözsüz iletişim araçlarının başında vücut dili gelmektedir. Göz iletişimi, yüz ifadesi, duruş biçimi ve kişiler arasındaki mesafe vücut dilinin öğeleri arasında yer almaktadır.

Giyim: Dış görünüş kişiye fiziksel bir güç sağlamaktadır. Güzel giyim iyi bir tavsiye niteliğindedir. İnsanın kendisini sunduğu tarz, diğer kişilerde kısa zamanda sempati ya da antipati duygusu yaratacaktır. Daha ilk kelimeyi söylemeden önce görüntümüz ve bıraktığımız izlenim karşımızdaki kişide ilk “ön yargıların” veya “ön kabullerin” oluşmasını sağlar. Bu nedenle aşırıya kaçmadan bakımlı ve doğal görünmek önemlidir.

Mülakata Hazırlık: Mülakata hazırlık yapmak başarılı bir iş görüşmesi yapmanın ön şartıdır. Mülakatla ilgili önemli hususlar ise şunlardır:

- İşletme hakkında bilgi edininiz. Bu size görüşme sırasında işletme ile ilgili sorular sorma olanağı sağlar ve ilgi duyduğunuzu belli eder. Bu bilgileri toplama olanağını özellikle işletmenin internet sayfasında, gazetelerde veya bu işletmede çalışan tanıdıklarınız yoluyla bulabilirsiniz.
- Mülakat yerine giden yolu planlayınız.
- Beklediğiniz maaş tutarı, güçlü yönleriniz ve zayıf yönleriniz, neden özellikle bu işletmede çalışmak istediğiniz vb. kritik sorulara nasıl cevap vereceğinizi önceden ayrıntılı olarak düşününüz ve cevaplarınızı hazırlayınız.
- Bütün önemli belgeleriniz de dâhil olmak üzere iş başvurusu evraklarınızı yanınızda götürünüz.
- Yapacağınız görüşmenin provasını evde aynanın önünde ya da arkadaşlarınızla yapınız. Ancak cevapları kesinlikle ezberlemeyiniz. Ezberlenmiş cevapların genelde ezberlenmiş oldukları kolay anlaşılır ve kötü bir izlenim bırakabilir.
- Görüşeceğiniz kişiyi ya da kişileri selamlamayı ya da görüşmeden sonra teşekkür etmeyi ve vedalaşmayı unutmayınız.
- İş görüşmesinde görüşme yaptığınız kişi(ler) sizin işletme/kurum için uygun olup olmadığını öğrenmek istemektedir. Bunun yanında siz de bu işletmenin/kurumun ve bu işin sizin için uygun olup olmadığını öğrenmek istiyorsunuz. Görüşme sürecine bu bakış açısıyla yaklaşmak görüşmenin sonucu ne olursa olsun sizin görüşmeden bilgi ve deneyim kazanarak ayrılmanızı sağlayacaktır.
- Vücut dilinize dikkat ediniz.
- Boş bulunup siyaset, toplum, sosyal sorunlar vb. konularda kişisel beyanlarda bulunmayınız.
- Güçlü yönlerinizi ön plana çıkarmalısınız. Bu arada daima bu yönlerinizle başvurduğunuz iş arasında bağlantı kurmaya özen gösteriniz. Bu güçlü yönlerinizin arzu edilen iş için neden önemli olduğunu önceden düşününüz.
- Görüşmeden sonra bir e-posta mesajı göndererek tekrar teşekkür ediniz. Bu davranış iyi bir izlenim yaratır ve daha fazla ilgi uyandırır.

YÖNETİCİ ASİSTANININ KARIYER GELİŞİMİ

Bu ünite de yönetici asistanın kariyer gelişimi ve kariyer gelişimi için gerekli olan süreçlerden bahsedilmektedir.

KARIYER KAVRAMI

Kariyer sözcüğü Türkçe'ye Fransızca "carrière" sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carrieria"(araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer kelimesi, çalışanların iş yaşamlarında başarılı bir şekilde yükselmek için izledikleri yol, yöntem, süreç ya da ulaşmak istedikleri alanları içermektedir. Yani kariyer, kişilerin çalışmak istediği alanlarda adım adım ilerlemesi, bilgi, beceri ve tecrübe kazanmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile kariyer, çalışanların iş ve sosyal yaşamları boyunca sahip olmak istedikleri ya da ulaşmak istedikleri uzmanlaşma alanında ilerleyebilmeleridir. Kariyer kavramı hem üst kademelere doğru yükselmeyi içerdiğinden hem de kişisel gelişime odaklandığından gerek çalışanlar gerekse örgütler kariyer konusuna ve buna bağlı olarak da kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Kariyer olgusu hem örgütler hem de bireyler için birçok yaşamsal amaca ulaştıracak bir anahtardır. Kariyer kişinin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardımcı olur. Meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmenin en önemli aracıdır. Günümüzde her gün yeni bilgiler üretilmekte ve bu bilgiler sonucunda örgütler kendilerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmaktadır. Üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler, işletmelerin çalışma formatlarında meydana gelen değişimler, evden çalışma şekilleri vb. kavramlar kariyer kavramını da baştan aşağıya değiştirmiştir. Artık bu değişimler alınan eğitimlerin de türünün değişmesine neden olmuştur. Sanal ortamda verilen eğitimler sayesinde insanlar istedikleri zaman ve mekânda eğitim alabilmektedir. Sanal eğitim veren birçok eğitim firması; yabancı diller, bilgisayar programları ya da iş ve yaşam tecrübeleri konularındaki bilgi birikimini artık tüm dünya ile internet ortamında çok hızlı bir şekilde paylaşmaktadır.

KARIYER PLANLAMASI

Son yıllarda giderek önem kazanan bir insan kaynakları yönetimi faaliyeti haline gelen kariyer planlaması insan gücü planlamasıyla ilişkilidir, fakat ondan oldukça farklı bir bakış açısını temel alır. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitime ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Kariyer planlamanın ortaya çıkması sadece tek bir olaya ya da bir akıma bağlanamaz. Konuya açıklık getirmesi bakımından kariyer planlamanın 3 ayrı gelişim süreci sonucunda oluştuğu söylenebilir; İhtiyaçlar veya istekler; Motivasyon, ilerleme veya değişim gibi kariyer konularına olan ilgi aktiflik kazanmıştır. Kariyer düşüncesinin oluşması; Kariyer düşüncesi ortaya çıkmış ve bu konuda örgütler kendilerine düşen görevlerin bilincine varmıştır (Hızla değişen istek ve ihtiyaçlara nasıl cevap verileceği konusu ele alınmaya başlanmıştır). Kariyer planlamanın yerine getirilme metotlarının ele alınması; Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi ve bireyin ihtiyaçları ile uyumlaştırılması konusunda yeni metotlar geliştirilmiştir. İç kontrol odağı yüksek bireyler aldıkları sanal yabancı dil ya da bilgisayar eğitimleri sayesinde dünyanın herhangi bir ülkesindeki cazip iş fırsatlarını değerlendirmekte ve çok başarılı işlere imza atabilmektedir. Bunun için yapılması gereken ilk iş iyi bir kariyer planı yapmaktır.

Bireysel Kariyer Planlaması

Başarılı bir kariyer planlaması yapmak için hangi adımların izlenmesi gerekir? Ya da kariyer planlamasında en çok hangi hatalardan kaçınılmalıdır? İlk olarak kendinize hedef olarak belirli bir süre koymanız gerekmektedir. Bu süre 6 aydan kısa olmamak üzere 3 yıl, 5 yıl ya da 10 yıl gibi planlama yapabileceğiniz bir aralıkta olmalıdır. Nereye ve ne zaman ulaşacağınız konusunda istekli ve kararlı olmak burada kariyer planlaması için önemli bir kilometre taşıdır.

Sektör Belirleme: Kariyer hedeflerinin belirlenmesinden sonraki adım sektör belirlemek olmalıdır. Hangi sektörlerin ve firmaların geleceği olduğunu ve bunlardan hangilerinin size ihtiyacı olabileceğini tespit etmeniz kariyer planlamanız için çok önemlidir.

Pazarlama Planı: Size uygun sektörü ve mesleği bulduktan sonra veya çalıştığınız iş sizi tatmin etmiyorsa; bilgi, beceri ve deneyimlerinizi kullanabileceğiniz pozisyonlar için bir plan geliştirmelisiniz. Güçlü ve zayıf yanlarınızı belirleyin: İster kamu sektöründe ister özel sektörde olsun

her örgütün kendi güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarması günümüzde bir gereklilik halini almıştır. Örgütler gibi kariyer hedefi olan bireyler için de önemli olan güçlü tarafların arttırılması ve zayıf tarafların en aza indirgenmesidir. Konumlandırma: Yaptığınız işte iyi olmak için ne yaptığınızı biliyor olmanız gerekir. ‘Konumlandırma’ kim olduğunuzu, kendinizi nerede görmek istediğinizi, becerilerinizin sektöre ve firmaya ne kadar uygun olduğunu değerlendirme sürecinizin sonunda gerçekleşecektir.

Hareket Planı: Önümüzdeki bir- iki sene içinde ne yapmak istediğinize karar verdiyseniz eğer artık sıra bunu yerine getirmek için kullanacağınız taktikleri belirlemeye gelmiş demektir. Araştırma yapabilir, sektördeki uzmanlarla konuşabilir ve yapmayı planladığınız işte başarılı olmuş olan insanları inceleyebilirsiniz.

Finans Planı: Kariyer planında yapacağınız değişiklikler finansal durumunuzu etkileyebilir. Başınıza gelebilecekleri önceden düşünmeniz ve çözüm yolları üretmeniz önerilir. Ancak özellikle kariyer hedefinin ilk basamaklarını çıkan bir yönetici asistanının finans planını yaparken biraz daha iyimser davranması kendisi için faydalı olacaktır.

Kurumsal Kariyer Planlaması

Peki kariyer planının birey için bu kadar faydası varken, kurumlar için ne gibi faydaları olabilir? Öncelikle kurumlar kariyer planlamasını maliyetli bir iş olarak görürler. Ancak bu durum kesinlikle yanlış bir algıdan kaynaklanmaktadır. Günümüzün en başarılı işletmelerine baktığımızda hepsi için en önemli kaynağın “insan kaynağı” olduğu aşikardır. Bireysel kariyer gelişimi çalışanların amaç ve hedeflerine hizmet ettiği gibi kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine de yardım eder. Bu nedenle kariyer gelişimi sadece çalışanlar açısından değil aynı zamanda kurumlar açısından da önemlidir. Günümüzde kariyer gelişimi, hem çalışanların hem de kurumların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yarayan bir insan kaynakları stratejisi haline gelmiştir. Kariyer planlamasını hem birey hem de örgüt beraber yaparlarsa, sınırlı sayıdaki üst düzey pozisyonun paylaşımı ve gerekli yetkinlikler daha iyi belirlenebilecektir. Başarılı bir kariyer planlaması örgütlere aşağıdaki faydaları sunar:

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını ve işgücünün zenginleşmesini sağlar.
- İşe, mesleğe ve kuruma bağlılığı artırır.
- Personelin geliştirilmesini sağlar.
- Yetenekli ve kapasiteli çalışanların uygun görevlere getirilmesini sağlar.
- İnsan kaynağının yedeklenmesini sağlar.
- Ücret dağılımında eşitliğin sağlanmasına imkân verir.
- Kurum içinde çalışanların yatay ve dikey olarak hareket etmelerine imkân tanır.
- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlar.
- İş güvenliğini sağlar. Kariyer gelişimini planlı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen kurumlara düşen sorumluluklar şu şekilde özetlenebilir :
- Öncelikle ileriye yönelik ihtiyaçlara göre insan kaynakları planlanmasının yapılması gerekir.
- Çalışanların kariyer yollarının tasarımı (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- Çalışanlara mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerini doğru gerçekleştirmeleri için mutlaka çalışanlara “kariyer danışmanları” atanmalıdır.
- Çalışanların kariyer gelişimlerinin eksik kaldığı durumlarda mutlaka eğitimlerle takviyeler yapılmalıdır.

Örgütlerin ve çalışanların amaçlarına beraber ulaşabilmelerini sağlayan yöntem ise “stratejik kariyer yönetimi” kavramı olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu kavram örgütün amaçları ve çalışanların amaçlarını bütüncül bir yaklaşım ile ele alan bir yöntemdir. Günümüz örgütleri çalışanlarının kendilerini daha iyi geliştirebilmesi için onlara sınırsız imkânlar sunmakta, çalışanlarının kariyerlerini onlarla beraber planlamakta ve onlara kariyerlerini geliştirebilecekleri bir örgüt ortamı sunmak için büyük çaba sarf etmektedir. Kariyerin planlanması ve geliştirilmesi bireysel bir çabanın dışında tüm örgütü ilgilendiren bir süreçtir. Kariyer geliştirme çabası bütün çalışanları kapsayan bir süreçtir. Yani bir yöneticinin kariyerinde ilerlemeye ihtiyacı olduğu gibi, bir yönetici asistanının da kariyer gelişimi ve planlamasına ihtiyacı vardır. Gelişim gösteremeyen hiçbir birey günümüz iş dünyasında yerini koruyamayacak, sürekli öğrenme isteği ve gelişim çabasında olan kişiler tarafından mevcut iş pozisyonunu terk etmek zorunda bırakılacaktır.

YÖNETİCİ ASİSTANLIĞINDA KARİYER PLANLAMA

Kariyer planlama tüm çalışanları ilgilendiren bir konudur. Ancak kariyer hedeflerini en iyi şekilde tayin etmesi gereken kişilerin başında yönetici asistanları gelmektedir. Bunun ana nedeni günümüzde yönetici asistanlarının artık klasik sekreter görevinden daha fazlasını üstlenmek zorunda olmaları ve patronun ya da yöneticinin sağ kolu olarak görülmeleridir. Önemli bir pozisyonda bulunan yönetici asistanları sürekli gelişmeye ve kariyerlerinde ilerleme sağlamaya odaklanmalıdır. Günümüzde başarılı olan birçok yöneticinin kariyerlerine ilk başladıkları yerler “yönetici asistanlığı” pozisyonlarıdır. Yönetici asistanları geleceğin potansiyel yöneticileri olduklarını bilmeli ve kariyer

planlamalarını bu yönde yapmalıdır. Kariyer basamaklarının ilki olarak görülen yönetici asistanlığında elde edilen tecrübeler yönetici asistanının kişisel gelişimini hızlandırır. Kariyer planlaması yapılmadan önce iş tanımı için gerekli özelliklerin iyi bilinmesi gerekir. Yönetici asistanı kişisel gelişimine özen göstermelidir. İlk önce klasik bir yönetici asistanından neler beklendiğini onları sıralamak gerekir. Kısaca bir yönetici asistanından beklenenler aşağıdaki gibidir:

- Kararlı ve sabırlı olmak
- İyi bir şekilde sır saklamak
- Dürüst ve güvenilir biri olmak
- Yüksek bir enerjiye ve çevreye pozitif bir enerji yayan bir kişiliğe sahip olmak
- Güçlü bir hafızaya sahip olmak
- Gruba hitap yeteneğine sahip olmak
- Eleştiriye açık olmak
- Reaktif (tepkiyel) davranmak yerine proaktif (öngörücü) olmak,
- Empati kurabilmek,
- Değişen iş dünyasına ayak uydurabilme yeteneğine sahip olmak
- Yönetimin dinamik ortamında çalışabilmek
- Liderlik yeteneklerini geliştirmek
- Üst düzey yönetim ekibinin bir üyesi olarak çalışmak

Günümüzde yönetici asistanından beklenen bu klasik özelliklerin üzerine bir de kariyer planlaması için yapması gereken şeyler vardır. Ülkemizde faaliyet gösteren sanal iş ve kariyer sitelerinde üst düzey yönetici asistanları için istenen özelliklerin bir derlemesi yapılırsa, yönetici asistanlarına kariyer planlamaları için yol gösterecek bazı noktalar keşfedilebilir. Bu ilanlardaki ortak noktalar ise klasik bir yönetici asistanının sahip olduğu özelliklerin üzerine koyması gereken bazı yetenekleri ön plana çıkarmaktadır. Buna göre yönetici asistanlarının;

- İyi derecede yabancı dil bilgisine sahip olması,
- Tercihen ikinci bir yabancı dil bilmesi,
- Yeni iletişim tekniklerini kullanabilmesi,
- Kişisel eğitimi sürekli kılması,
- Birden fazla projede etkin olarak çalışabilmesi,
- Veri analizleri yapabilmesi ve raporlayabilmesi,
- Günlük/haftalık/aylık çalışmalarını organize edebilmesi,
- Yönetimin ihtiyaçlarını tespit edebilmesi ve yönetebilmesi,
- Üst düzey yöneticiler ile grup şirketleri arasındaki koordinasyonu sağlayabilmesi,
- Planlama, organize etme ve koordinasyon becerilerinin güçlü olması,
- Yoğun çalışma temposunda sonuç odaklı ve dinamik çalışabilmesi beklenmektedir.

Yönetici Asistanının Kariyer Gelişimi

Yönetici asistanına kariyer planlamasında yardımcı olacak unsurlar yukarıda belli ana hatlar üzerinde özetlenmiştir. Ancak tüm bu özelliklere sahip olabilmek için yönetici asistanının iyi bir kariyer gelişimine ihtiyacı vardır. İlk önce istenen özelliklerden yabancı dil ile ilgili gerekli sertifika ve eğitimlerin alınması gerekir. Hem yazma hem de konuşma yeterliliklerini gösteren sertifikalar bu konuda önemli bir avantaj olacaktır. Günümüzde sadece ofis programlarını kullanabilen yönetici asistanlarından ziyade veri analizi yapabilecek, kurumsal kaynak planlaması ile ilgili yazılımları kullanabilecek yönetici asistanlarına ihtiyaç vardır. Bunun içinde özellikle veri analizleri konusunda eğitimler almak yönetici asistanı için artı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici asistanları birden fazla proje içerisinde kendilerini bulabilirler. Bu yüzden kendilerini proje yönetimi konusunda geliştirmeli, başarılı ve başarısız proje örneklerini incelemelidirler. Özellikle çalıştıkları sektörlerdeki proje örneklerini incelemeleri, yöneticiye bu konuda destek olmalarına ve örgüt içerisinde kariyer basamaklarında yükselmelerine yardımcı olacaktır. Bir yönetici asistanı büronun asıl patronudur. O yüzden yönetimin ihtiyaçlarını iyi tespit edebilmesi gerekmektedir. Burada üstlenilecek sorumluluklar yönetici asistanını ileride alacağı görevler için de hazırlayacaktır.