



Yönetim Kurullarının Etkinliğini Artırmak

Mentoro İnsan ve Organizasyon Grubu

31 Aralık 2024

Yönetim Kurullarının Görevlerini 3 Ana Başlık Altında Toplayabiliriz

İcra ile Beraber Geliştirme

- Kurumun Temel Amacını (Miyon ve Vizyon, Dava, Hikaye) Belirlemek
- Kurumun Olası Risklerini ve Önündeki Fırsatları Belirlemek
- Kurumun Hedefleri, Stratejisi, Organizasyon Modeli, Yapısal Sistemleri ve Kurumsal Kültür Öğelerini (Kurum Değerleri dahil) Belirlemek

Denetim, Kontrol ve Atama

- İcra'nın Sorumlu Olduğu Firma Performansını Gözden Geçirmek, Doğru ve Aksiyona Geçirilebilir Düzenleyici Öneriler Yapmak ve Kararlar Almak (İcra'nın Başının Değişmesi dahil)
- İç Çatışmalar Yaratacak Sistemik Kararları Gözden Geçirmek ve Değiştirmek
- Belirlenen Temel Amacın ve Kurum Değerlerinin Uygulamaya Alınmasını ve Sahiplenilmesini Kontrol Etmek
- Firma Risklerini ve Fırsatlarını Periyodik Olarak Gözden Geçirmek ve Gerekli Aksiyonların Alınmasını Sağlamak
- Aldığı Kararların İcra Tarafından Uygulamaya Alınmasını Kontrol Etmek

Destek

- İcra'nın İhtiyacı Olan ve Talep Ettiği Destekleri Vermek (Tecrübe ve Prensipleri Paylaşmak, İlişkileri Kullanmak vb.)

Yönetim Kurulları, Önemli Sorumluluklar Yüklenmiş ve Kurumların Performansı İçin Müthiş Fark Yaratabilen Kurumsal Yapılar... Ancak Performansları Beklentilerin Çok Altında

İcracı yöneticilerin yalnızca %30'u yönetim kurullarının genel performansını mükemmel veya iyi olarak değerlendiriyor.*

Yönetim Kurullarında Sıkça Gözlemediğimiz Temel Eksiklik ve Problemler Var

Yeterince Farklı
Düşünme
Sistemine ve
Tamamlayıcı
Yetkinlik Setine
Sahip Olmayan
Üyelerden
Oluşması

Toplantılarda
Ağırlıklı Olarak
Taktiksel ve
Operasyonel
Konuların
Gündemde
Olması, **Stratejik
Konulara
Yeterince Zaman
Ayrılmaması**

Üyeler İçin
**Performans
Gereksinimleri ve
Standartları
Olmaması**

Yönetim Kurulunun
Kendi Başkan ve
Üyeleri Dahil,
**Kurum Liderlik
Değişimlerine
Yönelik Planlama
Yapmaması**

Bazı Üyelerin
Başarısızlıklar
Karşısında
Sebeplerini
İrdelemek Yerine
**İcrayı Suçlayıcı
Davranışlar
Sergilemesi**

Gerekli **Bilgilerin
Yönetim Kurulu
Üyelerine
Zamanında
Ulaştırılmaması
ve Zamanında
Karar
Alınmaması**

Yönetim Kurulu
Üyelerinin
**Kendilerini
Geliştirmemeleri,
Yenilikçi Bakış
Açıları
Getirememeleri**

Üyelerin **Şirket
İşleyişine Dair
Derin Bilgi* Sahibi
Olmaması**

* Sadece Yönetimin
Sağladığı Bilgilerle Sınırlı
Olmayan

Üyelerin
Takımdaşlık
Değerleri Altında
**Takım
Olamamaları**

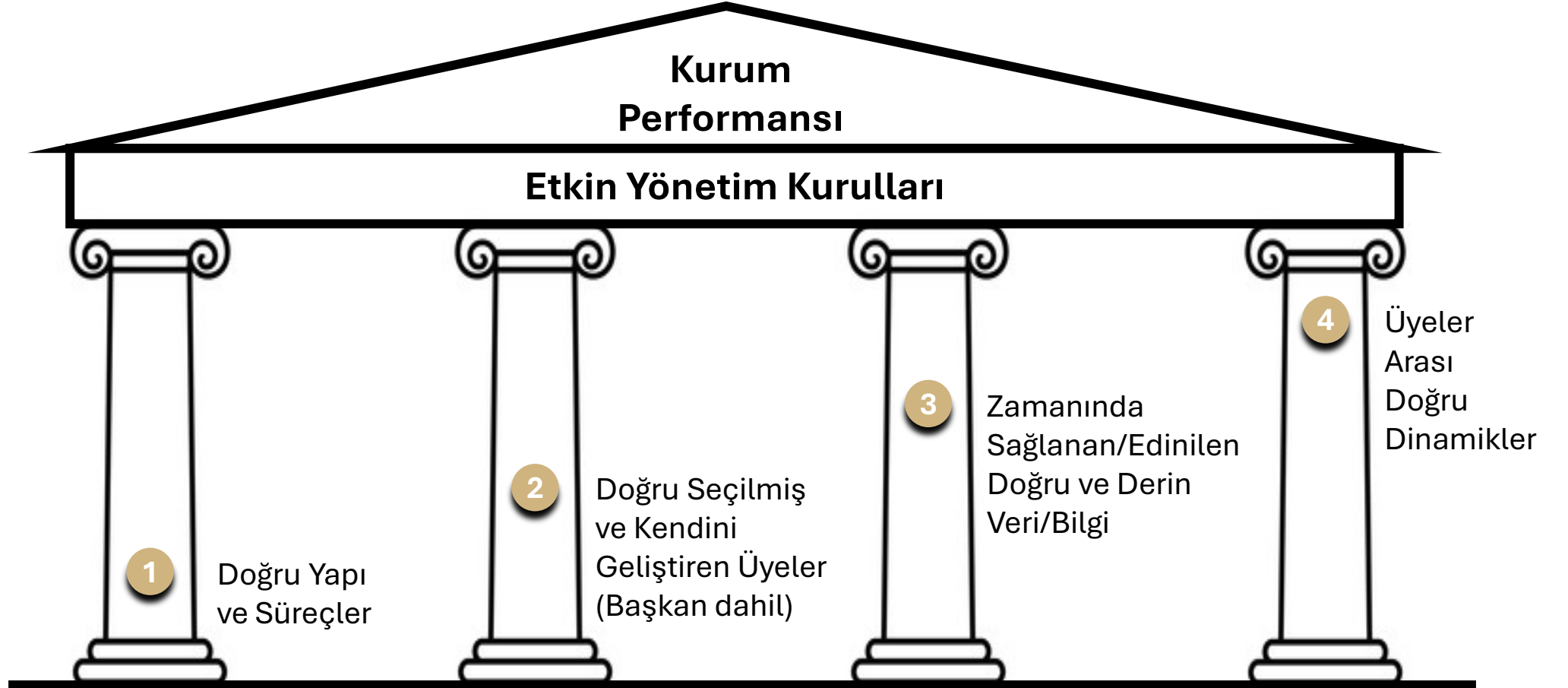
Bazı Üyelerin
**Konuşma ve
Kararlarda
Hakimiyet
Kurmaları**

Bazı Üyelerin Kendi
Özgün Fikirlerini
Değil, **Diğer
Üyelerin Fikirlerini
Benimser
Görünmesi**

Benzer Düşünceli
ve Birbirleri ile İyi
İlişkiler İçinde Olan
Üyelerin İşbirlikleri
Yaparak
**Birbirlerinin
Çıkarlarını
Kollayacak
Şekilde YK
Kararlarını
Etkilemeleri**

Yapı ve Süreçlerle İlgili Veri ve Bilgi ile İlgili Üyelerle İlgili Üyeler Arası Dinamiklerle İlgili

Etkin Çalışan Bir Yönetim Kurulu İçin 4 Sağlam Dayanak Gerekli



Etkin Bir Yönetim Kurulu İçin Gereksinimler: 1 Yapı ve Süreçler

• Üyelerin Seçimi ve Görevlendirilmesi

- Üyeler, Farklı ve Birbirini Tamamlayıcı Kişisel Yetkinliklere ve Kişisel Özelliklere Göre Seçilmelidir.
 - Yetkinlik Boyutu I: Sektör Bilgisi, Strateji, Operasyon, Pazarlama, Satış, İnsan Yönetimi, Finans Yönetimi, Teknoloji, Süreç Tasarımı, İK Tecrübesi vb.
 - Yetkinlik Boyutu II: Girişimci, Yapımcı/Gerçekleştirici, Yönetici, Entegratör vb.
 - Yetkinlik Boyutu III: Konuları Toparlama, Alternatifler Üretme, Problem Çözme, Çatışmaları Yönetme, Gerginlik Azaltma (Genelde Eğlenceli Yorumlar, Fıkra ve Anektodlar ile) vb.
 - Kişisel Özellik: Cinsiyet, Yaş, İş Tecrübesi, Din/Mezhep, Milliyet/Ana Dil vb.
- Dışarıdan Bakış Açılarında Faydalanmak İçin İcracı Olmayan ve Bağımsız Üyeler Atanmalıdır.
- Üye Seçimlerinde, Tecrübe (Kıdem) ve Yenilikçi Bakış Açıları Arasında Denge Kurulmalıdır.
- Yönetim Kurulu Başkanı, CEO ve Bağımsız Üyelerin Sorumlulukları Arasındaki Farklar Net Olarak Belirlenmelidir.
- Üyeler Arası Çatışmaları Azaltmak ve Sorumluluğu Artırmak İçin Her Üyeye Diğerlerinden Farklı Görevler Verilmeli ve Sorumluluk Alan(lar)ı Tanımlanmalıdır.

• İlk Temel Görevlerin Yerine Getirilmesi

- Üyeler, Öncelikli Olarak Aşağıda Belirtilen Konularda Seçim Yapmalı, Gözden Geçirilmeli ve/veya Belirlemelidir:
 - Yönetim Kurulu Başkanı Seçimi
 - Yönetim Kurulunun Yönetişim Modeli (Toplantı Sıklığı, Süresi ve Süreçleri)
 - Kurumun Temel Amacı, Stratejisi ve Temel Değerleri (İcra Üyeleri ile Birlikte)
 - Liderlik (Yönetim Kurulu Başkanlığı, İcra Başkanlığı, Komite Liderliği ve Üyelik) Değişim Prensipleri
 - Toplantı Verimlilik Kriterleri
 - Yönetim Kuruluna Sunulacak Veri/Bilginin İçeriği ve Zamanlaması
 - Karar Alma Metodu (Oybirliği, Çoğunluk, Altın Oy)
 - Performans Kriterleri

• Üyelerin Eğitimi

- Üyeler, Aşağıda Belirtilen Konularda Bilgilendirilmeli ve Eğitilmelidir:
 - Yönetim Kurulunun Yönetişim Modeli, Çalışma Prensipleri ve Sorumlulukları
 - Uymaları Gerekli Olan Kurallar
 - Ölçülecekleri Performans ve Bilgi Kriterleri
 - Takım Olma ve Takımdaşlık Değerleri
 - Önyargı Tipleri ve Zararları
 - Yeni Teknolojiler ve Kurumun İşlerine Olası Etkileri
 - Yönetim Teknikleri, Mega ve Sektörel Eğilimler ve Düzenleyici Değişiklikler.

• Yönetim Kurulu ve Üyelerin Performans Ölçümleri

- Geçmiş Yönetim Kurullarında Alınan Kararların Uygulamaya Alınmasının Takibi, Her Yönetim Kurulu Toplantısının Gündeminde Ön Sıralarda Olmalıdır.
- Her Bir Yönetim Kurulu Toplantısının Verimliliği, Verimlilik Kriterleri Kullanılarak Ölçülmelidir (Örnek: Toplantılardaki Stratejik Konuların Ağırlığı Önemli Bir Kriterdir).
- Herbir Yönetim Kurulu Üyesinin Performansı, Periyodik Olarak, Başkan Liderliğinde Ölçülmeli ve Birebir Seanlarla Gözden Geçirilmelidir.

• Komitelerin Kuruluşu ve Çalışması

- Yönetim Kurulu, Daha Etkin Zaman Yönetimi Yapabilmek ve Üyelerin Tümüne Gereğinden Fazla Yük Bindirmemek İçin Bazı Özel Konularda Komiteler Kurmalıdır (Finans, Risk, Strateji, İnsan Kaynağı Yönetimi, Yasal Gereksinimlere Uyum, Paydaşlarla İletişim vb.).
- Herbir Komiteye, Uygun Kişisel Yetkinliklere Sahip Yönetim Kurulu ve İcracı Üyeler Atanmalı ve Performans Kriterleri ile Takip Edilecek Net Görev ve Sorumluluklar Verilmelidir.
- Komitelerin Performansı, Yönetim Kurulunca Takip Edilmelidir.

• Üyelerin Değişimi

- Yeni ve Taze Fikirlerin Kurumu Beslemesi İçin Üyeler Belli Zaman Aralıklarında Değiştirilmelidir (Öneri: 3-5 Yıl).
- Yönetim Kurulu ve İcranın Başılı ile Üyelerin Değişim/Atama Süreçleri Belirlenmelidir.

Etkin Bir Yönetim Kurulu İçin Gereksinimler: 2 Başkan ve Üyeler

• Yönetim Kurulu Başkanlık Özellikleri

- Tartışmaları Yönetme, Çatışmaları Çözme, Üyeleri Ortak Hedefler Etrafında Birleştirme Becerisi Olan Bir Kişi Yönetim Kurulu Başkanı Olarak Seçilmelidir.
- Yönetim Kurulu Başkanı, Gündemi Belirlemeli, Önemli Konu ve Problemlerin Ele Alınmasını Sağlamalı, Tüm Üyelerin Eşit Katılımını Teşvik Etmeli ve Tartışmaların Açık, Yapıcı ve Adil Olmasını Sağlamalıdır.
- Yönetim Kurulu Başkanı, Farklı Düşünme (Özellikle, Kendi Düşüncelerinden Farklı Düşünenleri) ile Temel Varsayımları ve Statükoyu Sorgulamayı Teşvik Etmelidir.
- Yönetim Kurulu Başkanı, Herbir Üyenin Güçlü Taraflarını Gereken Alanlara Kanalize Edebilmelidir.
- Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeler Arası Bilgiye Dayalı Karar Alma Süreçlerini Destekleme Özelliklerine Sahip Olmalıdır.

• Yönetim Kurulunun İcra ile İlişkisi

- Üyeler, Ahlaki ve Etik Kurallara Uyumlu ve Kurumun Diğer Paydaşlarına Olan Sorumluluklarının Bilincinde Olarak Çalışmalıdır.
- Üyeler, Kurumun Diğer Paydaşları ile (Tedarikçiler, Çalışanlar, Tamamlayıcılar, Etkileyiciler ve Sektör Dışı Oyuncular) Etkileşime Girmeli, Onlar İçin Önemli Olan Konuları Belirlemeli ve Gündemine Almalı, Söz Konusu İhtiyaçlar Karşılanamadığı Takdirde Paydaşlara Sebepleri ile Anlatmalıdır.
- İcranın Performans Takibi
 - İcra İçin Periyodik Performans Kriterleri Belirlenmiş ve Karşılıklı Olarak Onaylanmış Olmalıdır (Bütçe, Kâr/Zarar, Bilanço, Nakit Akışı, Dengeli Karne vb.)
 - Yönetim Kurulu Üyeleri, İcranın Başının, İcracı Üyelerin ve Geleceğin Liderleri Olarak Belirlenmiş Olan Çalışanların Performans Notları Hakkında Bilgilendirilmelidir.
- Yönetim Kurulu ve Yönetim Arasındaki Açık ve Dürüst İletişim Tesis Edilmelidir.
- Yönetim Kurulu Üyeleri, Tüm Paydaşların Memnuniyet ve Bağlılık Skorları ile Kurumsal Kültüre Uyum Durumu Hakkında Bilgilendirilmelidir.

Etkin Bir Yönetim Kurulu İçin Gereksinimler: 3 Üyeler Arası Dinamikler

• Üyeler Arası Dinamikler

- Katılımcılık ve Değer Katan Tartışmalar
 - Tüm Üyeler Tartışmalara Aktif Olarak Değer Katmalıdır.
 - Grup Düşüncesi veya YK Başkanının Düşüncesine Uymak Gibi Öryargılardan Kaçınılarak Serbest ve Yapıcı Muhalefet Teşvik Edilmelidir.
- Takımdaşlık Kültürü
 - Üyeler, Egolarından Arınmış Olarak ve Takımdaşlık Değerlerine (Karşılıklı Saygı, Birbirine Destek Olmak, İşbirliği Yapmak, Başarıyı Ortak Sahiplenmek vb.) Bağlı Çalışarak, Kurum İçindeki Diğer Takımlara Örnek Olmalıdır.
- Kararlar, Önceden Belirlenen Karar Alma Mekanizmasına Uygun Olarak Alınmalıdır.



Etkin Bir Yönetim Kurulu İçin Gereksinimler: 4 Veri/Bilgi

• Veri/Bilgi

- Üyelerin Veri/Bilgiye Ulaşımı
 - Üyeler, Gerekli Bilgilere Kolaylıkla Erişebilmeli, Sunulan Veri ve Bilginin Özellikleri Belirtilmelidir. (Doğruluğu Teyitli, Duyum, Tahmini, Tam, Yaklaşık vb.).
 - Üyelerin, Veri ve Bilgi Toplamak Amacıyla Kurumun Paydaşlarıyla Biraraya Gelmesi Sağlanmalıdır.
 - Üyelerin, Veriye Dayalı Doğru Kararlar Verebilmeleri İçin Gerekli Olan Araçlar Seçilmeli ve Üyelerin Kullanımına Açılmalıdır.
- Veri/Bilginin İşlenmesi ve Korunması
 - Yönetim Kuruluna Sağlanacak Veriler Veri Analitiği ve Yapay Zeka Teknikleri Kullanılarak Anlaşılır ve Anlamlı Hale Getirilmelidir.
 - Hassas Yönetim Kurulu Bilgilerinin Korunması İçin Veri Güvenliği Prensip ve Süreçleri Oluşturulmalıdır.



Yönetim Kurullarının Etkinliğini Düzenli Olarak Değerlendirilmeli

1 Düzenli yönetim kurulu değerlendirmeleri, hem bireysel üyelerin hem de yönetim kurulunun genel performansını değerlendirmek için bir fırsat sunar. Bu süreç, iyileştirilmesi gereken alanları, güçlü yönleri, zayıflıkları ve yetkinlik açıklarını belirleyerek yönetim kurulu etkinliğini artırır.

2 Yönetim kurulunun kompozisyonu, süreçleri ve karar alma yaklaşımları değerlendirilerek potansiyel riskler tespit edilir. Belirlenen risklere yönelik uygun önlemler uygulanır. Bu proaktif yaklaşım, potansiyel sorunlardan kaçınmayı veya bunları en aza indirmeyi sağlar ve organizasyonun dayanıklılığını artırır.

3 Yönetim kurulu değerlendirmeleri, üyelerin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak kişisel ve profesyonel gelişimlerine odaklanmaları için bir fırsat sunar. Bu, sürekli öğrenmeyi ve en iyi uygulamalar hakkında güncel kalmayı teşvik eder.

4 Periyodik yönetim kurulu değerlendirmeleri, organizasyonun kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığını göstermesi açısından önemlidir. Paydaşlar, yönetim kurulunun performansını aktif bir şekilde değerlendirdiğini gördüklerinde, organizasyonun kendi çıkarlarına en uygun şekilde hareket edeceğine dair güven kazanırlar.

Mentoro, Yönetim Kurullarının Etkinliğini Özgün Bir Metodoloji ile Ölçümlüyor

- Üyelerin Seçimi ve Görevlendirilmesi
- İlk Temel Görevlerin Yerine Getirilmesi
 - Üyelerin Eğitimi
- Yönetim Kurulu ve Üyelerin Performans Ölçümleri
 - Komitelerin Kuruluşu ve Çalışması
 - Üyelerin Değişimi
- Üyelerin Veri/Bilgiye Ulaşımı
- Veri/Bilginin İşlenmesi ve Korunması



- Yönetim Kurulu Başkanlık Özellikleri
- İcra ile İlişkiler

- Takımdaşlık Değerlerine Uyum
- Katılımcılık ve Değer Yaratan Tartışmalar
- Kararların Karar Alma Metoduna Uygunluğu

Söz Konusu Ölçümlmeleri Yaparken, Paydaşları Dahil Ediyor ve Veri Kaynaklarını İnceleniyoruz

Yönetim Kurulu Etkinlik Skorunu Hesaplama Adımları

Amaç: Yönetim Kurulunun Güçlü Yönlerini ve Performanstaki Boşlukları Ortaya Koymak

Yönetim Kurulu Öz Değerlendirmesi

- Yönetim kurulunun liderlik, risk yönetimi, kültür gibi alanlarda performansını ölçen kapsamlı bir anket çalışması ile kendi ve diğer üyelerin performansı ölçülür.
- Anket, üyelerin anonim bir şekilde dürüst geri bildirim verebileceği şekilde tasarlanır.

İcranın Yönetim Kurulunu Değerlendirmesi

- Üst düzey yönetim için, yönetim kurulunun stratejik rehberlik, hesap verebilirlik, ve iş birliği yeteneği gibi konularda performansını değerlendiren özel bir anket çalışması yapılır.
- İcranın görüşleri ile yönetim kurulunun öz değerlendirme sonuçları kıyaslanır.

Doküman İnceleme

- Yönetim kurulu toplantı tutanakları, komite raporları, stratejik planlar ve yönetim politikaları incelenir.
- İyileştirilmesi gereken süreçler ve eksiklikler tespit edilir.

Birebir Görüşmeler ve YK'ya Katılımla Gözleme

- Yönetim kurulu üyeleri ve seçili icra yetkilileri ile birebir görüşmeler yapılır; YK etkinliğine dair görüşleri ve önerileri dinlenir.
- Bir veya birden fazla YK toplantısına katılım ile YK dinamikleri, tartışmalar, karar alma mekanizması ve yönetim prensiplerine uyum gibi konular bizzat gözlemlenir.

Rapor ve Eylem Planı

- Anket sonuçları, belge incelemeleri ve birebir görüşmelerden elde edilen bulgular birleştirilir. "Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru" hesaplanır.
- Yönetim kurulunun güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenir.
- Her bir öneri için net bir eylem planı, sorumlular ve zaman çizelgesi hazırlanır.



Kurumunuzun Yönetim Kurulu Etkinliğini Artırmak için **Mentoro** ile İletişime Geçin.

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com

**2025 Yılının Size,
Ailenize ve
Kurumunuza
Sağlık, Mutluluk
ve Başarı
Getirmesini
Diliyoruz.**

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com