Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

Büro Yönetimi



Bu kitabın, basım, yayım ve saĞş hakları Atatürk Üniversitesi'ne ai ĸ r. Bireysel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır. Atatürk Üniversitesi'nin izni alınmaksızın kitabın tamamı veya bir kısmı mekanik, elektronik, fotokopi, manyeək kayıt veya başka şekillerde çoğalĞlamaz, basılamaz ve dağıĞlamaz.

Copyright ©2018

The copyrights, publicaəons and sales rights of this book belong to Atatürk University. All rights reserved of this book prepared with an individual learning approach. No part of this book may be reproduced, printed, or distributed in any form or by any means, techanical, electronic, photocopying, magneəc recording, or otherwise, without the permission of Atatürk University.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ

Büro Yönetimi

ISBN: 978-605-2278-01-7

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI

ERZURUM, 2018

İÇİNDEKİLER

1. Büro Kavramı, Tanımı ve Çeşitleri 4
Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

2. Klasik ve Çağdaş Büro Türleri Ve Yönetimi 28
Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

3. Büro Yönetimi ve Fonksiyonları 54
Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

4. Bürolarda İş Analizi 78
Prof. Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

5. Bürolarda Personelin İşe Alınması ve Eğitilmesi 97
Prof. Dr. ZELİHA SEÇKİN

6. Bürolarda İletişim 122
Dr. Öğr. Üyesi NURAN ÖZTÜRK BAŞPINAR

7. Bürolarda Toplam Kalite Yönetimi 152
Dr. Öğr. Üyesi NURAN ÖZTÜRK BAŞPINAR

8. Bürolarda Tasarım ve Ergonomi 177
Dr. Öğr. Üyesi NURAN ÖZTÜRK BAŞPINAR

9. Büro Otomasyonu ve Büro Malzemeleri 203
Dr. Öğr. Üyesi NURAN ÖZTÜRK BAŞPINAR

10. Bürolarda Dosyalama 230
Dr. Öğr. Üyesi ERCAN YAVUZ

11. Bürolarda Yazışma Teknikleri 255
Dr. Öğr. Üyesi ERCAN YAVUZ

12. Bürolarda Performans Değerleme 279
Prof. Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

13. Bürolarda Zaman Yönetimi 298
Prof. Dr. ZELİHA SEÇKİN

14. Bürolarda İş ve Meslek Etiği 326
Prof. Dr. ŞEVKİ ÖZGENER

Editör

Prof. Dr. İLHAMİ YÜCEL

BÜRO KAVRAMI, TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

İÇİNDEKİLER



- Büro Kavramı, Tanımı ve Büro Çeşitleri Büroları Önemli Hâle Getiren Faktörler
  - Modern Büroların Faaliyetleri ve Amaçları
  - Büro Çalışanları ve Büro Çalışanlarında Bulunması Gereken Özellikler ve Beceriler
  - Yönetici Sekreteri Meslek Standardı

HEDEFLER

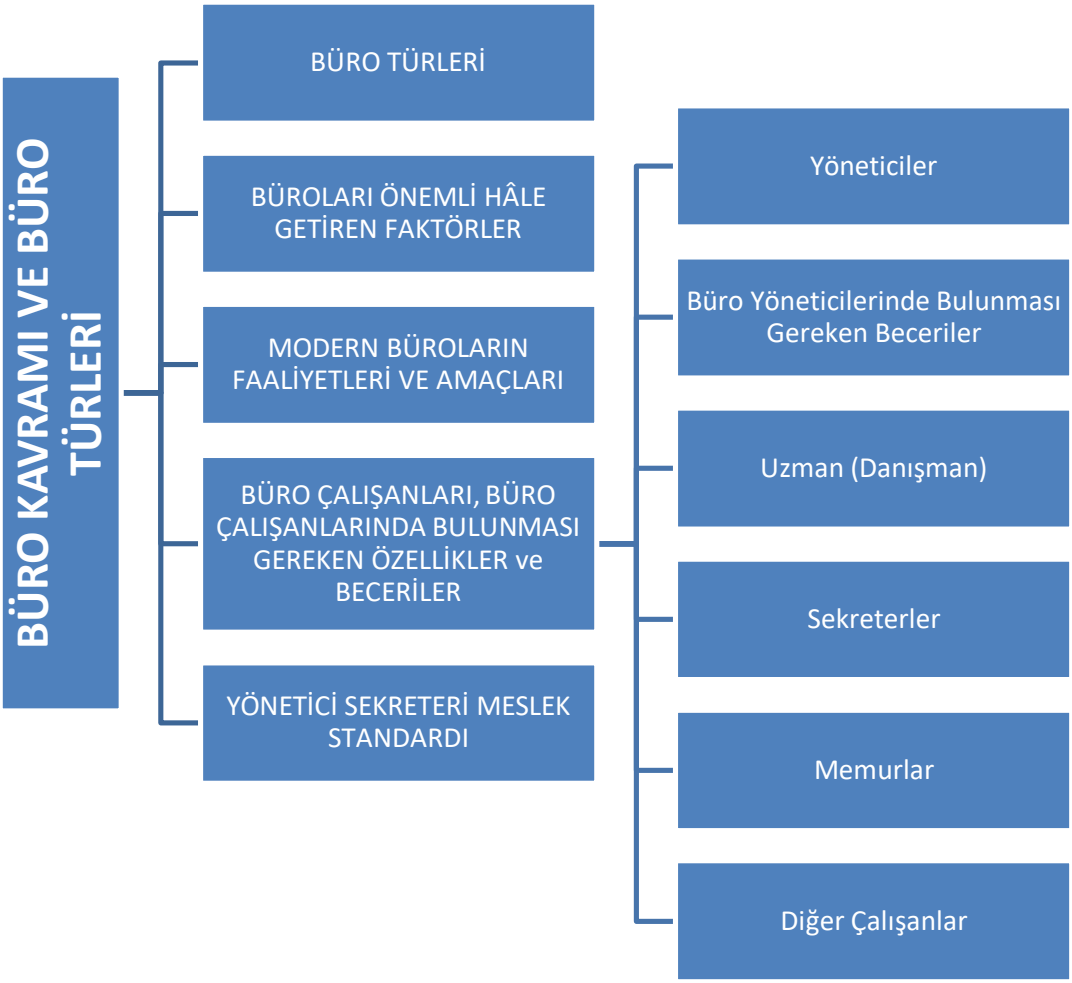


- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Büro kavramı ve büro türlerini açıklayabilecek,
  - Modern büroların geçmişteki bürolardan farkını ortaya koyabilecek,
  - Modern büroların amaçlarını ve faaliyetlerini sıralayabilecek,
  - Büro çalışanları, büro çalışanlarında bulunması gereken özellik ve becerileri söyleyebilecek,
  - Büro çalışanlarının görev ve sorumluluklarının farkında olabileceksiniz.

ÜNİTE

1

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜRO KAVRAMI VE BÜRO TÜRLERİ
BÜRO TÜRLERİ
BÜROLARI ÖNEMLİ HÂLE GETİREN FAKTÖRLER
MODERN BÜROLARIN FAALİYETLERİ VE AMAÇLARI
BÜRO ÇALIŞANLARI, BÜRO ÇALIŞANLARINDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER ve BECERİLER
YÖNETİCİ SEKRETERİ MESLEK STANDARDI
Yöneticiler
Büro Yöneticilerinde Bulunması Gereken Beceriler
Uzman (Danışman)
Sekreterler
Memurlar
Diğer Çalışanlar

GİRİŞ

Günümüzde, kamu ve özel sektör hizmetlerinin çeşitliliği, sayısı ve kalitesi giderek artmaktadır. Artan hizmetlere bağlı olarak müşterilerin zevk ve tercihleri de sürekli değişmektedir. Artan müşteri taleplerine yerinde ve zamanında cevap verebilmek için kurum ve kuruluşlar da sürekli olarak yenilik arayışı içerisindedirler. Söz konusu yeniliklerden biri de bürolar üzerine yapılan yeniliklerdir. Bürolar, işletmelerin ve kamu kurumlarının yapılarından farklı olarak hızlı ve etkili hizmet veren dinamik kuruluşlardır. Bürolar aracığıyla hem işletmeler hem de kamu kurum ve kuruluşları hedef müşteriler ile olan ilişkilerini daha verimli bir şekilde devam ettirmektedir. Özellikle uzmanlaşma alanına göre faaliyet gösteren büroların kendine özgü hizmet verme şekilleri, bireylerin yaşamlarını oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu tür bürolar faaliyetlerini sürdürürken belirli bir fiziksel mekâna veya ortama bağlı kalmadan, zaman ve mesafe farkı gözetmeden sanal ortamlarda, küresel düzeyde hizmet vermektedir. Devlet, eğitim, sağlık, bankacılık ve diğer sosyal alanlarda birçok hizmeti bürolar aracığıyla vatandaşın ayağına götürmektedir. Benzer şekilde işletmeler de müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hizmetlerini, bürolar üzerinden yürütmektedir. Kısacası büroların sunmuş oldukları yenilikler ve kolaylıklar karşısında, bürolara olan ilgi de her geçen gün artmaktadır.



Büro, birbirinden bağımsız faaliyetlerin yerine getirildiği, düzenli ve disiplinli çalışmayı öngören ideal bir çalışma ortamıdır.

Bu ünitede özellikle büro kavramının günümüzdeki anlam ve önemi, günümüz bürolarını geçmiş bürolardan ayıran özellikler, modern büroların faaliyetleri ve amaçları, büro çalışanları ve büro çalışanlarında bulunması gereken özellikler, büro çalışanlarının yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklar hakkında detaylı bilgi edineceksiniz.

BÜRO KAVRAMI VE BÜRO TÜRLERİ

Büro kavramı, kamuda devlet yönetimi, özelde ise işletmecilik anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte anlam kazanmıştır. Büro, daha önceleri birtakım işlerin yapıldığı ortam olarak bilinmekteydi. Sözü edilen işler, devlet yönetimi ile ilgili kurumların yerine getirdikleri faaliyetler ile işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerdir. Fakat daha sonraları işletmelerin ve devletin verdiği hizmetlerin sayısı ve kalitesine bağlı olarak büroların yapısı ve işleyişi ile ilgili yeni düşünceler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda büro, *birbirinden bağımsız faaliyetlerin yerine getirildiği, daha düzenli ve disiplinli çalışmayı öngören, rasyonel çalışmayı sağlayan ideal bir çalışma ortamı olarak anlam bulmuştur. Dolayısıyla günümüzde bürolar, çağdaş hizmet sunmanın gereği olarak bilgiyi elde etme, bilgiyi iş süreçlerinde kullanma, kamu ve özel sektör arasındaki ilişkileri daha rasyonel hâle getiren örgütler olarak varlıklarını sürdürmektedir.* Günümüzde, büroların geldiği durumu da dikkate alarak büro kavramını, aşağıdaki bakış açılarına göre açıklamak daha yerinde olacaktır:

- Bilginin kaynağı olarak büro,
- Bir arabulucu veya köprü olarak büro,
- Bir koordinatör olarak büro,

- Hizmetin merkezi olarak büro,
- Yönetimin beyni olarak büro,
- Kontrol merkezi olarak büro.

Bilginin kaynağı olarak büro: Büro bir işletmenin merkezi olarak tanımlanabilir. Bürolar iç ve dış kaynaklardan topladıkları bilgileri sınıflandırarak analize tabi tuttuktan sonra yönetimin kullanımına sunmaktadır. Bu bağlamda bürolar işletme faaliyetlerinin planlamasında ihtiyaç duyulan tüm bilgileri elinde bulunduran, geçmişe ilişkin veri ve dokümanları kayıt altına alan aktif birimler olarak çalışmaktadır.

Bir arabulucu veya köprü olarak büro: Bürolar, işletmelerin departmanları (üretim, pazarlama, muhasebe, finans, yönetim vb.) arasında ve işletmenin çevresi arasında bağlantı kuran ünitelerdir.



Örnek

•Tedarikçiler, devletin kurumları, halk ve müşteriler ile olan ilişkiler, satış ve pazarlama bürolar aracılığıyla yürütülmektedir.



Bürolar; üretim, pazarlama, dağıtım, satın alma, muhasebe ve insan kaynaklarına ilişkin verilerin kayıt altına alındığı ünitelerdir.

Bir koordinatör olarak büro: Büro, işletme faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlayan bir birimdir. Modern bürolar, faaliyetler ve çalışanlar arasındaki işlemlerin veya süreçlerin, yazılı ve sözlü iletişimin uyum içerisinde yürütülmesinde koordinasyon görevini yerine getirmektedir. Özellikle bürolarda işlem *karmaşıklığını önlemek için koordinasyon önemli bir etkendir.*

Hizmetin merkezi olarak büro: Bütün kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi işletmelerde de hizmetlerin icra edildiği yer olarak bürolar akla gelmektedir. Üretim pazarlama, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, muhasebe ve finans, dağıtımla ilgili hizmetler bürolar aracılığıyla yürütülmektedir. Bu nedenle işletmelerde hizmetlerin başlangıç ve bitiş noktası olarak bürolar akla gelmektedir.

Yönetimin kalbi olarak büro: Bürolar, yönetimin karar alma süreçlerinde etkin rol oynadıkları için beyin veya işletmenin kalbi olarak değerlendirilmektedir. Bürolar; üretim, pazarlama, dağıtım, satın alma, muhasebe ve insan kaynaklarına ilişkin verilerin kayıt altına alındığı ünitelerdir. Yöneticiler söz konusu faaliyetler ile ilgili kararlar alırken büroların kayıtlarından önemli ölçüde faydalanmaktadır.

Kontrol merkezi olarak büro: Büroların, yöneticilerin karar alma aşamasına yardımcı olduklarından yukarıda bahsedilmişti. Bürolar, benzer bir şekilde alınan kararların sonuçlarının kontrolünde de yardımcı olmaktadır. Bu nedenle bürolar, işletmelerde kontrol merkezi olarak bilinmektedir.

BÜRO TÜRLERİ

Büro türlerini, büroların kuruluş amaçlarına veya yerine getirdikleri faaliyetlere göre örnekleri ile birlikte aşağıdaki tablodaki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 1.1. Büro Türleri

Büro Türü	Örnek
Bağımsız olarak bir mesleğin yürütüldüğü bürolar	Mali müşavirlik bürosu Avukatlık bürosu, Psikolojik danışmanlık bürosu
Bir İşletmenin veya buna benzer bir kuruluşun faaliyetlerinin icra edildiği bürolar	Planlama bürosu Ürün tasarım bürosu Araştırma-Geliştirme bürosu
Ürün ve hizmetlerin satın alma-satış veya dağıtımıyla ilgili bürolar	Satın alma bürosu, Satış bürosu Pazarlama bürosu
Bir şirketin veya şirketler topluluğunun (holdinglerin) faaliyetlerinin koordine edildiği bürolar	Yönetici bürosu Genel müdür bürosu Danışmanlık bürosu
Kamu hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar	Belediyelerin su, çevre ve halkla ilişkiler büroları, Üniversitelere ait
Devlet ile ilgili olan resmî işlerin yürütüldüğü bürolar	Askerlik şubeleri, ÖSYM, Vergi, Nüfus işleri vb. bürolar
Kamu yararı gözeten kurum ve kuruluşlara ait bürolar.	Kızılay, Yeşilay, TEMA, yaşlı bakım evleri vb. Bürolar

İşletmelerin büyümesi ve buna bağlı olarak işlerin daha karmaşık hâle gelmesi bürolara olan ihtiyacı artırmıştır.

BÜROLARI ÖNEMLİ HÂLE GETİREN FAKTÖRLER

Modern iş dünyasında büroları daha önemli hâle getiren faktörleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- İşletmelerin büyümesi ve buna bağlı olarak işlerin daha karmaşık hâle gelmesi bürolara olan ihtiyacı artırmıştır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin büyümesine ve çeşitliliğine bağlı olarak bürokratik engellerin ortaya çıkması bürolara olan ilgiyi giderek artırmaktadır.
- Bankacılık, sigortacılık, reklamcılık, sağlık, eğitim vb. sektörlerde verilen hizmet sayısı ve çeşitliliğinin giderek artması, artan hizmet sayısı ve çeşitliliğine bağlı olarak müşteriler hakkında elde edilecek verilerin daha önemli hâle gelmesi bürolara olan ihtiyacı da önemli ölçüde etkilemektedir.
- İşletmelerde süreçler ile ilgi daha rasyonel kararlara olan ihtiyacın ortaya çıkması ve doğru zamanda doğru bilgiye ulaşmanın daha önemli hâle gelmesi bürolara olan ilgiyi artırmaktadır.

- Büroların gelişmesinde devletin payı da oldukça önemlidir. İşletmelerin devletle olan ilişkilerinin giderek artması, bu ilişkilerin bürolar üzerinden yürütülmesini zorunlu kılmaktadır.
- Günümüzde pazarlama ve üretim gibi birçok faaliyetin sanal ortama taşınması modern bürolara olan ihtiyacı doğurmuştur.
- İş bölümü ve uzmanlaşmaya olan ihtiyaç, büroların faaliyetlerine de yansımıştır. Uzmanlık alanına göre büroların kurulması bu ihtiyaca bağlı olarak meydana gelmiştir.

Büroları önemli hâle getiren faktörleri de dikkate alarak geçmişteki bürolar ile günümüzdeki bürolar arasındaki farkları aşağıdaki tablodaki gibi özetleyebiliriz:

Tablo 1.2. Geçmişteki ve Günümüzdeki Büroların Karşılaştırılması

Geçmişteki Bürolar	Günümüzdeki Bürolar
•Statik yapıya sahiptirler. •Veri, enformasyon ve bilgiden yoksundur. •Belirli bir bölge ile sınırlıdır. •Fonksiyonel odaklıdır. •İş odaklıdır. •Bireysel çalışma ön plandadır. •Kontrole dayalıdır. •Emir komuta esastır. •Büyük yapıya sahiptirler. •Hiyerarşik bir yapı esastır. •Tam zamanlı çalışma tercih edilmektedir. •Daktilo ve bilgisayar tabanlıdır. •Mevcudu koruma önceliklidir. •Tek yönlü iletişim vardır. •Her alanda hizmet vermektedir. •Klasik fiziksel mekan ağırlıklıdır.	•Dinamik yapıya sahiptirler. •Veri, enformasyon ve bilgi temeline dayanır. •Küresel boyuttadır. •Ürün ve müşteri odaklıdır. •Beceri odaklıdır. •Takım çalışması ön plandadır. •Tam katılım esastır. • Yapıları durum ve şartlara göre değişebilir. •Yatay, çapraz ve network bir yapı söz konusudur. •Esnek zamanlı çalışma vardır. •İnternet ve bilim teknolojileri ağırlıklıdır. •Sürekli iyileştirme vardır. •Çok yönlü iletişim vardır. •Uzmanlaşma ve iş bölümü vardır. •Ferah ve ilgi çekici mekânlar vardır.

MODERN BÜROLARIN FAALİYETLERİ VE AMAÇLARI

Modern büroların yerine getirdikleri görev ve işlemleri amaç ve sonuçları bakımından; temel görevler ve yönetime ilişkin görevler olmak üzere iki temel başlıkta ele alarak Tablo 2 ve Tablo 3'te ki gibi özetleyebiliriz.



Büroların en önemli faaliyeti halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkilerin amacı, işletmenin veya kurumun imajını korumaktır.

Tablo 1.3. Modern Büroların Temel Faaliyetlere İlişkin Görevleri

Faaliyet	Amaç	Sonuç
Veri tabanı oluşturma	Veri sağlamak	Oluşturulan verilere ulaşabilme
Veri toplama	Verilerin işlenmesi ve depolanması	Verilerin sınıflandırılması ve isimlendirilmesi
Verilerin yorumlanması	Verilerin kodlanması (sayı, resim, sembol vb.)	Veri bilinci oluşturma
Verilerin tanımı ve raporlama	Veri girişini sağlamak	Verilerin işlenmesini sağlamak
Verilerin kaydedilmesi	Verilerin okunabilir hâle getirilmesi veya ulaşılabilir hâle getirilmesi	Verilerin işlenmesinde başarıyı sağlamak
Verilerin sınıflandırılması (sıralanması)	Verilerin sınıflandırılması	Bazı kriterlere göre verilerin sınıflandırılması
Veri paylaşımı	Farklı hedeflere göre verilerin paylaşımı	Farklı amaç ve yerler için verilerin kullanımını sağlamak
Hesaplama	Verilerin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyma	Verilerin daha anlamlı hâle getirilmesi veya kullanılabilir hâle getirilmesi
Karşılaştırma (Kıyaslama)	Verilerin doğruluğunu sağlama	Nitel ve nicel veri analizi yapmak
Veri depolama	Gelecekte kullanılabilecek verileri hazırlama	İhtiyaç doğduğunda eldeki verileri kulanma

Tablo 1.4. Modern Büroların Yönetim Faaliyetine İlişkin Görevleri

Faaliyet	Amaç	Sonuç
Yönetim faaliyeti	Planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek	Amaç ve hedeflere ulaşmak
Büro sistemlerini tasarlama	Yönetim faaliyetlerini kolaylaştırmak	Hataları ortadan kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve yöneticilerin rutin görevlerine destek olmak
Formların kontrolü ve tasarımı	Veri ve bilgilerin sağlanmasını kolaylaştırmak	Temel verilerin yanı sıra faaliyetleri kolaylaştırabilecek verilerin de elde edilmesini sağlamak
Arz ve talebin kontrolü	Satın alma süreçlerinin kolaylaştırılması ve büronun ihtiyaç duyduğu malzemelerin tedarik edilmesi	En doğru zaman ve en doğru malzemenin sağlanması
Büro malzemeleri ve teknolojisinin seçimi ve alımı	İhtiyaç duyulan ekipmanların alımını kolaylaştırmak	Çalışma ortamı ve ekipmanların verimliliğini artırmak
Büro personelinin seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitimi ve ödemelerinin yapılması	İnsan kaynaklarının en uygun seçimini sağlamak	İnsan kaynaklarının verimliliğini artırarak maliyetleri düşürmek
Kayıtların korunması ve güvenliği	Halkla ilişkileri doğru yönetmek	İşgücü kayıpları ve iş kesintilerini önlemek
Halkla ilişkiler	Büro ile toplum arasındaki ilişkileri uzlaştırma	Büroların halkın gözünde imajını artırmak



Bürolarda yönetim; planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek

Modern büroların amaçlarını ise aşağıdaki sıralayabiliriz:

- Örgütün temel amaç ve hedeflerini belirlemek,
- Temel amaç ve hedeflere ulaştırabilecek faaliyetleri planlamak ve bu planı uygulayabilecek strateji ve politikaları belirlemek,
- Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak,
- Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için faaliyetleri sınıflandırılmak ve aşamaları belirlemek,
- Faaliyetleri yerine getirilebilmesi için makine, teçhizat ve insan kaynağını belirlemek ve seçmek,
- Her bir faaliyet için sorumlulukları belirlemek ve faaliyetleri geliştirilmek,
- Ast-üst ilişkilerini belirlemek,

- Faaliyetleri; temel faaliyetler ve yönetime ilişkin faaliyetler olmak üzere iki şekilde yürütmek.



Bireysel Etkinlik

- Günümüzde büroların verdikleri hizmetler yeterli midir? Tartışınız.



Büro yöneticileri entelektüel kişiliğe ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır.

BÜRO ÇALIŞANLARI, BÜRO ÇALIŞANLARINDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE BECERİLER

Büro çalışanları, büroların faaliyet alanlarına ve sundukları hizmet çeşitliliğine göre istihdam edilen çalışanlardır. Genel olarak fonksiyonel düzeyde veya faaliyet alanına göre hizmet veren bürolarda çalışanlar;

- *Yöneticiler*
- *Sekreterler*
- *Uzmanlar*
- *Memurlar*
- *Diğer personelden oluşmaktadır.*

Yöneticiler

Yönetici genel olarak, bürolardaki faaliyetler veya süreçler ile çalışanları sevk ve idare eden kişidir. Yönetici, kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, bürodaki faaliyetleri planlayan, organize eden, koordinasyonunu sağlayan, çalışanları yönlendiren, stratejik kararlar alan ve denetim işini gerçekleştiren profesyonel kişidir. Bu bağlamda yönetici, sahip olduğu güç ve otoriteyi kullanarak büro çalışanlarının gözetimini yapan ve onlara öncülük eden kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün örgütlerde olduğu gibi bürolarda da başarı veya başarısızlığın temelinde yöneticilerin olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerini sürekli sorgulamaları ve çağın gereklerine uygun bir şekilde geliştirmeleri bir zorunluluk arz etmektedir. Bürolarda yöneticilerin sayısı, büronun sunduğu hizmetin çeşitliliğine ve çalışan sayısına göre değişmektedir.

İdeal bir büro yöneticisinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Büro yöneticilerinde bulunması gereken özellikler: Büro yöneticilerinde bulunması gereken özellikleri; entelektüelelite, kişilik ve sosyal özellikler olmak üzere üç başlıkta toplayabiliriz.

Entelektüel özellikler: Yöneticiye çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, strateji/politikalarını ve düşüncelerini kabul ettirerek onları yönlendirme

becerisi sağlamaktadır.

Yöneticiler sahip oldukları entelektüel birikimle büronun sunmuş olduğu hizmetleri sürekli geliştirerek çalışan ve hizmet verimliliğinin artışını sağlamaktadır. Bu nedenle iyi bir yönetici her yönüyle entelektüel birikime sahip olmalıdır.

Kişilik özellikleri, yöneticilerin büro çalışanları ve müşterilerin davranışlarını algılamada ve yönlendirmede belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü bu durum, farklı özelliklere sahip çalışanları ortak bir amaç etrafında toplamak ve bu farklılıkları zenginliğe dönüştürmede etkili olmaktadır.

Sosyal özellikler, yöneticileri diğer bireylerden farklı kılan özelliklerdir. Dış görünümü, tutum ve davranışları, bireylerle olan ilişkileri, kendini ifade etme ve kabullendirme, ikna yetenekleri, bilgi ve görgü vb. konularda "model" olma durumudur. Tablo 5'te ise yukarıda açıkladığımız özellikler bir bütün olarak verilmiştir.

Tablo 1.5. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

Entelektüel özellikler	Kişilik özellikleri	Sosyal özellikler
Genel kültür birikimine sahip olmak	*Duygularına hâkim olmak*	*Dış görünüşüne ve giyim kuşamına özen göstermek*
Mantıklı davranabilmek	*Ani değişimlere uyum sağlamak*	*İletişim ve sosyal ilişkiler becerisine sahip olmak*
Analiz ve sentez yapabilmek	*Yaptığı işlere özen göstermek*	*Çalışan ve müşterilerin ihtiyaçlarını*
Sezgi gücüne sahip olmak	*Girişimci olmak*	*Belirli bir gruba veya kesime uygun hitap etmek*
İş ve problemler üzerine yoğunlaşmak	*Dinamik olmak*	*Çalışanları ortak amaç ve hedeflere*
Çalışanlara açık olmak	*Kararlarının arkasında durmak*	*Başkalarının görüş ve önerilerine açık olmak*
Sebep-sonuç ilişkisi kurabilmek	*Öfkesini kontrol etmek*	*Yeri geldiğinde teşekkür ve özür dilemek*
Düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmek	*Mücadeleci olmak* *Düzenli ve disiplinli olmak*	*İkna yeteneğine sahip olmak* *Adalet duygusuna sahip olmak*
	Dakik olmak	*Nezaket ve protokol kurallarına uymak*



Büro yöneticisi; kavramsal, analitik, teknik, düşünebilen, iletişim ve beşeri ilişkileri gelişmiş, bilgisayar kullanabilen, yönetsel ve karar verme becerisine sahip olmalıdır.

Büro Yöneticilerinde Bulunması Gereken Beceriler

Büro yöneticisi, yönetim süreci kapsamında, büro faaliyetlerini planlayan, örgütleyen, koordine eden, büro çalışanlarını yönelten ve büro faaliyetlerini denetleyen, orta ve alt kademe yöneticisidir. *Büro hizmetlerinin sağlıklı*

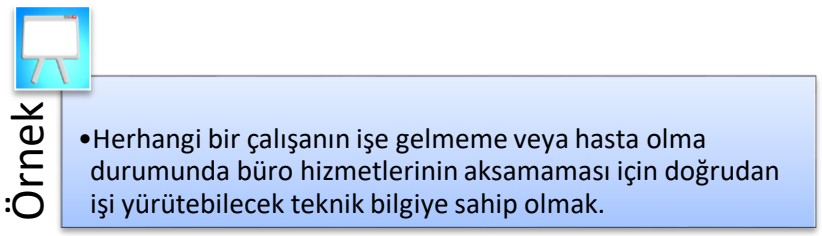
yürütülebilmesi için büro yöneticilerinin bazı temel becerilere sahip olmaları gerekir:

Kavramsal beceri: Kavramsal beceri, büro yöneticisinin bürodakî beşeri ve fiziki faaliyetleri bir bütün olarak algılayabilme becerisidir. Kavramsal beceri, büroda verilen hizmetlerin veya olayların temel özelliklerini oluşturma ve bunları etkin bir şekilde yönetme, hizmetlere ilişkin büro çalışanlarının duygu ve düşüncelerini pozitif olarak etkilemektir. Büro yöneticisi sahip olduğu kavramsal becerisi ile büro hizmetlerini etkin kılma ve büronun hizmet verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Kısacası kavramsal beceri, hizmetlere ilişkin duygu ve düşünceleri örgütleyebilmek, bu duygu ve düşünceleri kısa yoldan büro çalışanlarına anlatabilmektir.

Analitik beceri: Analitik beceri büro yöneticilerinin büro ile ilgili faaliyetleri belirleme ve faaliyetler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilme becerileridir. Değişen durum ve şartlara göre uygun hareket etme becerisi veya çözüm üretebilme yeteneğidir. Büro yöneticisinin, büro ile ilgili problemleri çözmek için gerekli bilgileri toplaması ve bu bilgileri analiz ederek problemi etkin bir şekilde çözebilme becerisidir. Analitik becerinin kullanıldığı alanlardan birisi de karmaşık çalışan ilişkilerin olduğu durumlardır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, onların yeteneklerinin gözlenmesi ve açığa çıkarılarak performanslarına yansıtılmasında yöneticilerin analitik becerisi önemli rol oynamaktadır.

Teknik beceri: Büronun yerine getirdiği günlük faaliyetlerde karşılaşılabilecek teknik problemleri çözebilme becerisidir. Büro çalışanlarının görevlerini yerine getirirken tek başlarına çözemediği teknik sorunları yöneticinin sahip olduğu incelik, ustalık, taktik ve yöntemler ile desteklemeleridir. Ayrıca

yönetici, büro çalışanlarının yürüttüğü işlere ilişkin de yeterli teknik altyapıya sahip olmalıdır.

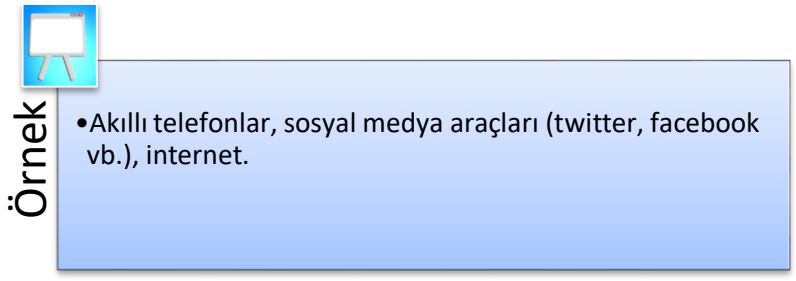


Bugün böyle durumlarda birçok büro hizmeti kesintiye uğramaktadır. Bu nedenle büro yöneticisi gerekli teknik bilgiye sahip olmalıdır.

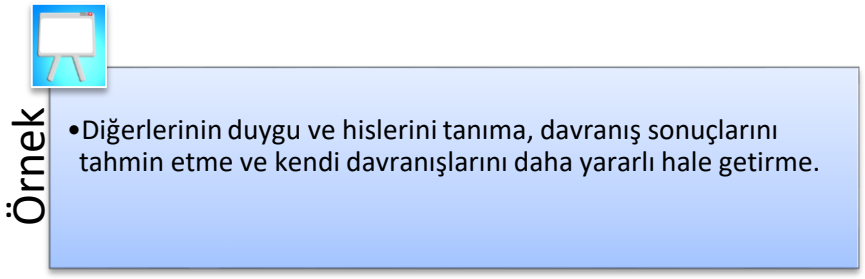
İletişim becerisi: İletişimin en yoğun yaşandığı örgütlerden biri de bürolardır. Bürolarda faaliyetler, ilişkiler temeline bağlı olarak sürdürülmektedir. Söz konusu ilişkiler sadece büro çalışanları arasında değil, bürolardan etkin hizmet alan bireyler arasında da devam etmektedir. Dolaysıyla bürolarla irtibatlı olan her bir bireyin iletişime ihtiyacı vardır. Özellikle büro yöneticilerinin sahip oldukları

iletişim yetenekleri, çalışanların motive edilmesinde, verilen emirlerin yerine getirilmesinde ve uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bugün,

bürolarda iletişimde yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli iletişim araçları iletişim becerisini de zorunlu kılmaktadır.



Sosyal ilişkiler veya etkileşimsel beceri: Sosyal ilişkiler becerisi, yöneticilerin yaptığı ve söyledikleri her şeydir. Bir ilişkinin yönü, felsefesi hakkında yöneticilerin tutumları, davranışları ve inançlarıdır.



Analitik beceri, büro ile ilgili faaliyetleri belirme ve faaliyetler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilme becerisidir.

Yönetim süreninde ortaklaşa iş yapabilme ikliminin oluşturulmasıdır. Yönetim, kendi görev ve sorumlukları alanına giren veya girmeyen kişi ve gruplarla ilişki kurmak durumundadır. Günümüzde bu ilişkinin giderek daha karmaşık hâl aldığı dikkate alındığında yöneticilerin koordinasyonu sağlamaları için örgütün tüm paydaşları ile etkileşim içerisinde olmaları gerekir.

Sosyal ilişkilerin kurulabilmesi için bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri, iletişim kurabilmeleri ve medeni bir şekilde ilişki kurma yeteneğine sahip olabilmeleri gerekir.

Karar verme becerisi: Karar verme becerisi, çeşitli seçenekler arasından en uygun seçeneğin seçilmesi veya tercih edilmesidir. Büro faaliyetlerinin her aşamasında karar alma süreci vardır. Ancak bu durum üst kademe yöneticilerde daha da önem kazanmaktadır. Üst kademe yöneticiler, büronun geleceğine ilişkin stratejik kararları almak ve uygulamak zorundadırlar. Dolayısıyla yanlış bir kararın alınması büroyu gelecekte tehlikeye atabilir. Karar verme becerisi, konuya hâkim olma durumuyla ilgilidir. Bireyin büro yönetimine ilişkin tüm bilgi ve becerilere sahip olması alacağı kararların niteliğini de etkileyecektir.

Bilgisayar becerisi: Büro hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinde bilgisayar ve bilgisayar tabanlı programlar önemli bir oynamaktadır. Büro hizmetlerinin çeşitliliği arttıkça veri tabanlarına olan ihtiyaç da artmaktadır. Özellikle hedef müşteriler ile daha güçlü ve kalıcı ilişkiler kurmak için bilişim teknolojilerine yapılan yatırımlar önemli ölçüde artmıştır. Büro hizmetlerinde süreçlerin iyileştirilmesi, maliyet ve zaman israfının en aza indirilmesinde etkili olan veri yönetimi, yöneticilerin tutumuna veya becerisine bağlı olarak inşa edilmektedir. Bu nedenle büro yöneticileri, bilgisayar ve bilgisayar tabanlı teknolojileri kullanmanın yanı sıra bilgisayar temelli veri sistemlerini kullanma becerilerini de sürekli geliştirmelidir.



Uzman, belirli bir konuda bilgi, görgü, deneyim ve tecrübe sahibi olan kişidir.

Günümüzde yöneticilerin, büronun ihtiyaç duyduğu verileri toplama, sınıflandırma ve karar süreçlerinde kullanma becerilerini geliştirmeleri kaçınılmazdır.

Yönetsel beceri: Bütün örgütlerin temelinde olduğu gibi bürolarda da yönetimin sahip olduğu en önemli güç yetkidir. Yöneticiler, yetki gücü yardımıyla bürolardaki süreçleri biçimsel olarak düzenlerler. Yetki, yöneticiyi büro çalışanlarından ayıran en önemli güç olup kaynakların kullanımında, karar alma süreçlerinde, rol ve statü ilişkilerinde varlığını hissettirir. Yönetsel beceri, yöneticinin işinde üstün performans göstermesi veya insanları ve süreçleri yönetmede yöneticiye profesyonelliği sağlayan bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerdir.

Uzman (Danışman)

Uzman, belirli bir konuda bilgi, görgü, deneyim ve tecrübe sahibi olan kişidir. Uzman, belirli konu üzerine meslek sahibi olan kişi olarak da bilinmektedir. Özellikle bir alanda biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim kazanımlarına bağlı olarak elde edilen bilgi, deneyim tecrübe, beceriler sonucu kendini ispatlamış ve ustalaşmış kişilerdir. Bu kişilerin kendilerine özgü çalışma sistemleri vardır. Herhangi bir otoriteye bağlı kalmadan veya emir komuta zinciri içerisinde yer almadan, kendi kararlarını kendileri almaktadırlar. Büro organizasyon şeması içerisinde büro ile ilgili konularda büro yöneticilerine yol gösterirler veya fikir verirler.

Uzmanlar, bürolarda kurmay tipi çalışanlardır.



Örnek

- Uzmanlar, muhasebe-finans uzmanı, yatırım uzmanı, insan kaynakları uzmanı, hukuk müşaviri, iş sağlığı ve güvenliği uzmanı, bilgisayar ve veri uzmanı gibi kişilerdir.

Sekreterler

Sekreter; büro yönetimi, yazışma, evrak, ikram ve protocol işlemlerini yürüten, iletişimi sağlayan, toplantı ve seyahat organizasyonu ile dosyalama ve arşiv düzenlemesini kendi başına ve belirli bir süre içerisinde yapma bilgi ve

becerisine sahip nitelikli kişidir. Sekreter, büronun faaliyetleri konusunda uzman olan, emir-komuta zincirine bağlı kalmadan, karar alabilen, sorumluluk üstlenen, doğrudan yöneticilerle görüşebilen ve yönetim kadrosunda yer alan yöneticiden sonra en yetkili büro çalışanı olarak kabul edilen kişidir. Günümüzde sekreter kavramı yerine yönetici asistanlığı kavramı daha çok tercih edilmektedir. Sekreter kavramı daha çok klasik işletme yönetimi çerçevesinde anlam bulurken, yönetici asistanlığı modern işletmecilik anlayışında yerini almaktadır. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ayrımı yapmakta fayda vardır. Sekreter yönetim süreci içerisinde yer almamaktadır. Yönetici asistanı ise doğrudan yönetim süreci içerisinde yer alarak yöneticilere yönetim faaliyetleri konusunda destek olmaktadır.

Yönetici sekreterlerinden beklenen davranış şekillerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.



Günümüzde sekreter kavramı yerine yönetici asistanlığı kavramı daha çok tercih edilmektedir.

- Patron, yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler ile iletişim ve ilişkileri yürütebilmek,
- Dürüst, güvenilir olma ve sadakat duygusunun yüksek olması,
- İşine bağlı ve işini doğru yapma, kendini geliştirme çabası içinde olmak,
- Patron ve yöneticinin yönetim tarzını bilmek ve onlar olmaksızın onlar adına kararlar alabilmek,
- Aktif dinleme becerisine sahip olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak, özellikle problemler karşısında aktif davranmak ve problemleri çözmeye çalışmak,
- Zamanın sıkışık olduğu anlarda, işlerin yoğun olduğu dönemlerde soğukkanlılığını korumak,
- Coşkulu ve enerjik olmak,
- Esnek bir tutuma sahip olmak,
- Süreçleri organize edebilmek,
- İkna ve etki gücüne sahip olmak,
- Fırsatlar karşısında daha fazla sorumluluk almak,
- Empati kurmak ve destek sağlamak,
- İyi bir takım kurmak, başkalarına destek olmak ve bilgi paylaşımında bulunmak,
- Diğer çalışanları motive etmek ve fikir alışverişinde bulunmak,
- İyi bir mizah duygusuna sahip olmak,
- Olaylar karşısında daima pozitif düşünebilme yeteneğine sahip olmaktır.

Memurlar

Memur kavramı özellikle kamu kurumlarındaki çalışanlar için tercih edilen bir kavramdır. Ancak son zamanlarda memur kavramı hem özel sektör hem de kamu sektörü açısından değerlendirildiğinde daha çok masa başı çalışan veya beyaz yakalı olarak çalışanlar için tercih edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. *Bürolarda, anlam karmaşıklığına düşmeden yönetici ve yönetici sekreterlerin dışında masa başı görev yapanlar için "çalışan" kavramını tercih ederek açıklamalarımızı bu doğrultuda devam ettireceğiz.* Büro memuru veya çalışanı genel olarak bir işi yapmakla görevlendirilmiş kişidir. Büronun faaliyetleri içerisinde kendisine atanan işleri yürütmektedir. Yazışmaları yürütmek, dosyaları arşivlemek, gelen-giden evrak takibi yapmak gibi işlerden sorumlu kişidir.

Büro çalışanlarında olması gereken mesleki becerileri genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İletişim kurma becerisine sahip olmak. Büro çalışanları, hedef müşteriler ile sorunsuz bir iletişim kurabilmeleri için etkin iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Özellikle büro faaliyetlerine ilişkin konularda, bürokratik ve diplomatik dil kullanmak oldukça önemlidir.
- Türkçeyi tüm zenginlikleri ile birlikte iyi bilmeli, dil bilgisi ve imla kurallarına uymalıdır. Yanlış anlaşılmalara yol açmayacak şekilde dilin kullanılması problemlerin çözümü için de gereklidir.
- Çalışanlar mesleki durumlarını da dikkate alarak konuşma ve davranışlarını mesleklerine uygun bir şekilde sergilemelidir.
- Yazışma kurallarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Yazışmalar; resmî yazılar, iş yazıları ve özel yazılar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunların sözlü olarak bilinmesinin yanı sıra yazıya aktarılması sırasında da hata yapılmamalıdır.
- Yazışmalara ilişkin iyi bir dosyalama ve arşivleme sistemi geliştirmek ve uygulamak gerekir.
- Büro faaliyetlerinde kullanılacak ve verimliliği artırabilecek ofis programlarını kullanabilme yeterliliğine sahip olmalıdırlar.
- Büro çalışanları öz güven sahibi olmalı, sorumluluk alabilmeli ve inisiyatif kullanabilmelidirler.
- En az ikinci bir yabancı dil bilmelidirler.
- Büro çalışanları temel düzeyde veya ön muhasebe düzeyinde muhasebe ve finansman işlemleri yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yapılmış veya yapılacak olan planların uygulanmasında aktif görevler üstlenmelidirler.
- Çevreyle ilişkilerde büroyu temsil edebilecek ve büronun imajının korunmasını sağlayacak tutum ve davranışlara sahip olmalıdırlar.



Bürolarda diğer çalışanlar, büronun temizliği, bakımı, onarımı, ulaşımı vb. destek görevlerini üstlenen kişilerdir.

Diğer Çalışanlar

Büronun temizliği, bakımı, onarımı, ulaşımı vb. destek görevlerini üstlenen kişilerdir.

YÖNETİCİ SEKRETERİ MESLEK STANDARDI

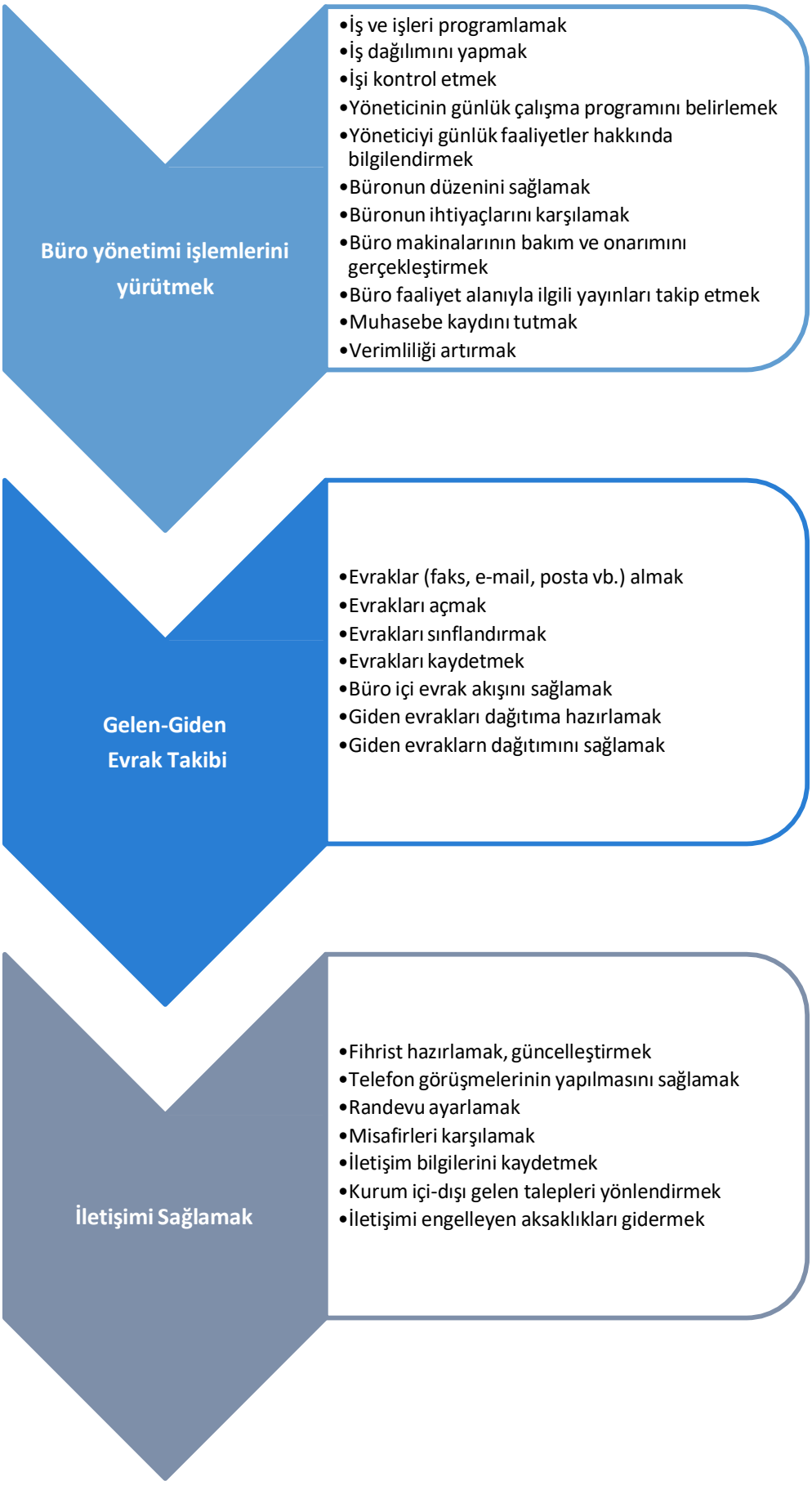
Millî Eğitim Bakanlığı'nın Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İş Piyasası Bileşeni kapsamında hazırlanan yönetici sekreteri meslek standardı çerçevesinde, çalışan bir kişinin yapması gereken görev ve işlemler, büro yönetimi işlerini yürütmek, gelen-giden evrak takibini yapmak, iletişimi sağlamak, dokümanları hazırlamak, dosyalama işlemlerini yürütmek,

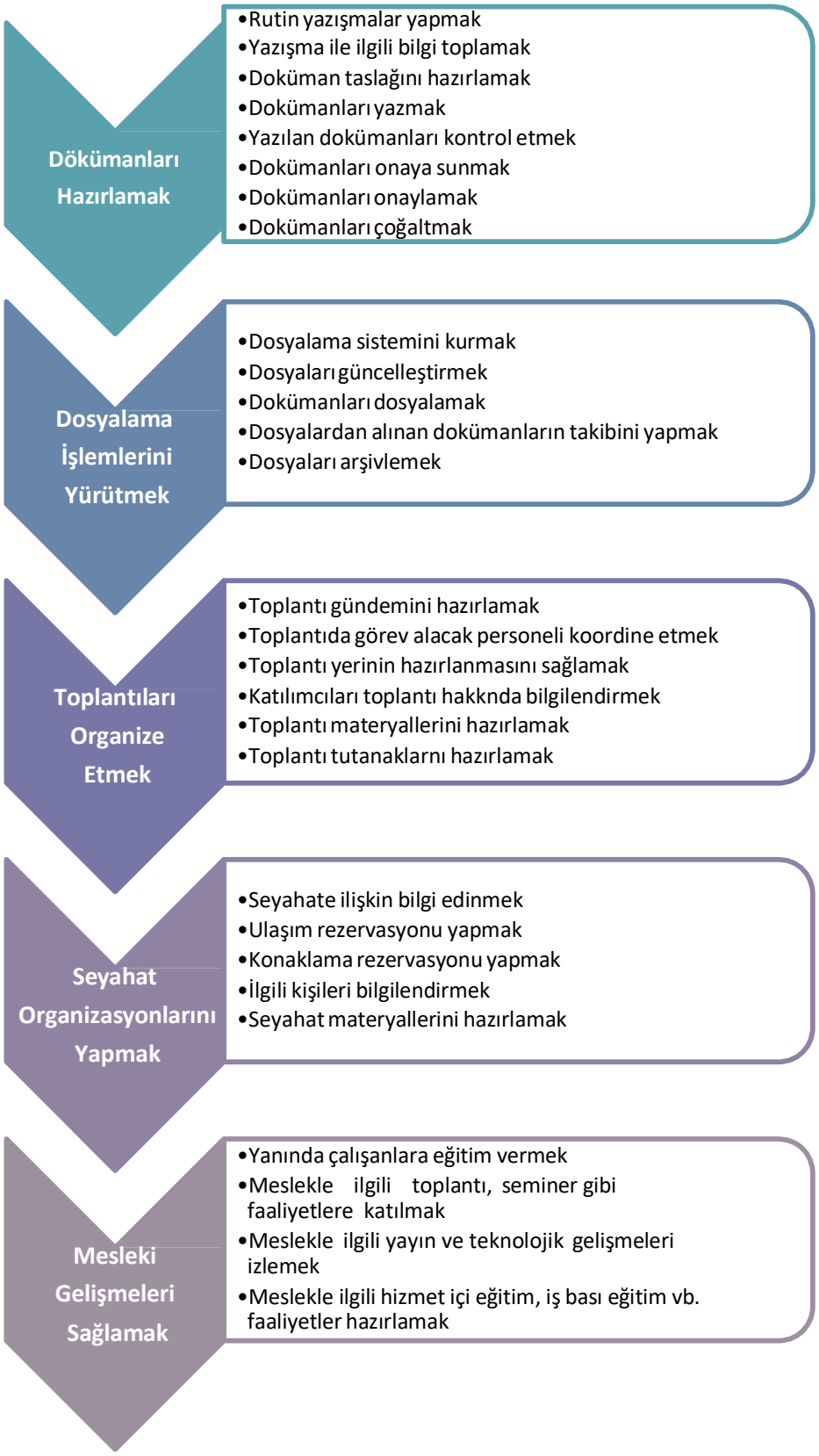
toplantı ve seyahat organizasyonu yapmak ve mesleki gelişmelere ilişkin faaliyetleri yürütmek gibi ana faaliyetler ve bunlara ilişkin alt hizmetler aşağıdaki Şekil 1'de görüldüğü gibidir.



Bireysel Etkinlik

- Büro yöneticisi olsaydınız, bürodaki faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirecekleri nasıl belirlerdiniz?


Büro yönetimi işlemlerini yürütmek
•İş ve işleri programlamak
•İş dağılımını yapmak
•İşi kontrol etmek
•Yöneticinin günlük çalışma programını belirlemek
•Yöneticiyi günlük faaliyetler hakkında bilgilendirmek
•Büronun düzenini sağlamak
•Büronun ihtiyaçlarını karşılamak
•Büro makinalarının bakım ve onarımını gerçekleştirmek
•Büro faaliyet alanıyla ilgili yayınları takip etmek
•Muhasebe kaydını tutmak
•Verimliliği artırmak
Gelen-Giden Evrak Takibi
•Evraklar (faks, e-mail, posta vb.) almak
•Evrakları açmak
•Evrakları sınflandırmak
•Evrakları kaydetmek
•Büro içi evrak akışını sağlamak
•Giden evrakları dağıtıma hazırlamak
•Giden evrakların dağıtımını sağlamak
İletişimi Sağlamak
•Fihrist hazırlamak, güncelleştirmek
•Telefon görüşmelerinin yapılmasını sağlamak
•Randevu ayarlamak
•Misafirleri karşılamak
•İletişim bilgilerini kaydetmek
•Kurum içi-dışı gelen talepleri yönlendirmek
•İletişimi engelleyen aksaklıkları gidermek



Şekil 1.1.Büro Çalışanlarının Yaptığı Görev ve İşlemler (Kaynak: MEB-MEGEP Meslek Sınıflaması-Büro Yönetimi ve Sekreterlik Alanı, Ankara 2007:12-13; Güral, R. 2007:18-19



Özet

- Büro, birbirinden bağımsız faaliyetlerin yerine getirildiği, daha düzenli ve disiplinli çalışmayı öngören ideal bir çalışma ortamıdır.
- Günümüzde bürolar; bilginin kaynağı olan, arabulucu, koordinasyonu sağlayan, hizmetin merkezi, yönetimin kalbi ve kontrol merkezi olarak kabul edilen pratik kuruluşlardır.
- Büro türlerini ise; bağımsız olarak bir mesleğin yürütüldüğü bürolar, bir işletmenin veya buna benzer bir kuruluşun faaliyetlerinin icra edildiği bürolar, ürün ve hizmetlerin satın alma-satış veya dağıtımıyla ilgili bürolar, bir şirketin veya şirketler topluluğunun (holdinglerin) faaliyetlerinin koordine edildiği bürolar, kamu hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar, devlet ile olan resmi işlerin yürütüldüğü bürolar, kamu yararı gözeten kurum ve kuruluşlara ait bürolar olarak belirtebiliriz.
- Günümüzdeki bürolar, dinamik yapıya sahip olmaları, bilgi temeline dayanmaları, küresel boyutta hizmet vermeleri, müşteri odaklı olmaları, esnek ve uzmanlaşmaya dayalı ve ferah ve ilgi çekici mekânlar gibi özellikleri ile geçmişteki bürolardan farklılaşmaktadır.
- Modern büroların yerine getirdikleri görevler ve işlemler amaç ve sonuçları bakımından; temel görevler ve yönetime ilişkin görevler olmak üzere iki temel başlıkta incelenmektedir.•Büroların temel görevleri, veritabanı oluşturma, veri toplama, verilerin yorumlanması, verilerin tanımı ve raporlama, verilerin kaydedilmesi, verilerin sınıflandırılması (sıralanması), veri paylaşımı, hesaplama, karşılaştırma (kıyaslama) ve veri depolamadır.
- Büroların yönetim faaliyetine ilişkin görevleri ise yönetim sürecini belirleme, büro sistemlerini tasarlama, formların kontrolü ve tasarımı, arz ve talebin kontrolü, büro malzemeleri ve teknolojisinin seçimi ve alımı, büro personelinin seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitimi ve ödemelerinin yapılması, kayıtların korunması ve güvenliği, halkla ilişkilerin yürütülmesidir.
- Genel olarak fonksiyonel düzeyde veya faaliyet alanına göre hizmet veren bürolarda çalışanlar; yöneticiler, sekreterler, uzmanlar, memurlar ve diğer personelden oluşmaktadır.
- Büro yöneticilerinde bulunması gereken özellikler, entelektüel özellikler, kişilik özellikleri ve sosyal özellikler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Büro yöneticilerinde bulunması gereken becerileri ise kavramsal beceri, analitik beceri, teknik beceri, iletişim becerisi, sosyal ilişkiler veya etkileşimsel beceri, karar verme becerisi, bilgisayar becerisi ve yönetsel beceriler olarak sıralayabiliriz.
- Yönetici sekreterlerinden beklenen davranış şekillerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:
- Patron, yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler ile iletişim ve ilişkileri yürütebilmek, dürüst, güvenilir ve sadakat, duygusunun yüksek olması, işine bağlı ve işini doğru yapma ve kendisini geliştirme çabası içinde olmak, patron ve yöneticinin yönetim tarzını bilmek ve onlar olmaksızın onlar adına kararlar alabilmek, aktif dinleme becerisine sahip olmak, sorumluluk sahibi olmak, özellikle problemler karşısında aktif davranmak ve problemleri çözmeye çalışmak, zamanın sıkışık olduğu anlarda, işlerin yoğun olduğu dönemlerde soğukkanlılığını korumak, coşkulu ve enerjik olmak, esnek bir tutuma sahip olmak, süreçleri organize edebilmek, ikna ve etki gücüne sahip olmak, fırsatlar karşısında daha fazla sorumluluk almak, empati kurmak ve destek sağlamak, iyi bir takım kurmak, başkalarına destek olmak ve bilgi paylaşımında bulunmak, diğer çalışanları motive etmek ve fikir alışverişinde bulunmak, iyi bir mizah duygusuna sahip olmak, olaylar karşısında daima pozitif düşüne bilme yeteneğine sahip olmak gibi özelliklere sahip olmalıdır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Büro kavramı ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğru değildir?
   a) Arabuluculuk rolü üstlenmez.
   b) Bilginin kaynağıdır.
   c) Hizmetin merkezidir.
   d) Koordinasyonu sağlar.
   e) Yönetimin kalbidir.

2. Bağımsız olarak bir mesleğin yürütüldüğü bürolara örnek olarak aşağıdakilerden hangisi gösterilebilir?
   a) Kızılay bürosu
   b) Açıköğretim fakültesi bürosu
   c) Avukatlık bürosu
   d) Askerlik bürosu
   e) ÖSYM bürosu

3. Kamu yararı gözeten kurum ve kuruluşlara ait bürolardandır biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Mali müşavirlik bürosu
   b) Avukatlık bürosu
   c) Yöneticilik bürosu
   d) Kızılay bürosu
   e) Ar-Ge bürosu

4. Büroları önemli hâle getiren faktörlerden biri aşağıdakilerden hangisi olamaz?
   a) Faaliyetlerin giderek birbirine benzemesi
   b) İşletmelerin giderek büyümesi
   c) Hizmet sayısı ve çeşitliğinin artması
   d) İş bölümü ve uzmanlaşmanın giderek önem kazanması
   e) Birçok faaliyetin sanal ortama taşınması

5. Günümüz bürolarının özelliklerinden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Dinamik yapıya sahiptirler.
   b) Yerel düzeyde hizmet vermektedirler.
   c) Takım çalışması esastır.
   d) Müşteri odaklıdırlar.
   e) Beceriye önem verirler.

6. Modern büroların temel faaliyetleri arasından aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Verileri toplama
   b) Verileri sınıflandırma
   c) Verilerin yorumlanması
   d) Halkla ilişkilerin yürütülmesi
   e) Raporlama

7. I. Temel amaç ve hedefleri belirlemek

   II. Faaliyetleri planlamak

   III. Makine teçhizat ve insan kaynağının tedarikini sağlamak

   IV. Sorumlulukların belirlenmesi

   Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri modern büroların amaçları arasında yer alır?
   a) Yalnız I
   b) I ve II
   c) I, II ve III
   d) II, III ve IV
   e) I, II, III ve IV

8. Büro yöneticisinin bürodaki beşeri ve fiziki faaliyetleri bir bütün olarak algılayabilme becerisi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Yönetsel beceri
   b) Kavramsal beceri
   c) İletişimsel beceri
   d) Analitik beceri
   e) Sosyal beceri

9. I. Yönetici

   II. Uzman

   III. Sekreter

   IV. Memur

   Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri büro çalışanları arasında yer alır?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) I ve II
   d) II, III ve IV
   e) I, II, III ve IV

10. Büro çalışanlarında olmas gereken mesleki beceriler arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
    a) İletişim becerisine sahip olmak
    b) Ofis programlarını kullanmak
    c) Yönetici gibi davranmak
    d) İkinci bir dil bilmek
    e) Büroyu temsil etmek

Cevap Anahtarı

1.a,2.c,3.d,4.a,5.b,6.d,7.e,8.b,9.e,10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Altınöz, M., Suvari, N. A. (2000). *Büro Ortamında Görünüm ve Davranışsal Bütünlük*. Ankara: Yargı Yayınları.

Aytürk, N. (2007). *Büro Yönetimi ve Yönetici Sekreterliği.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bolat, T., Seymen A. O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Can, H. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chopra, R.K. (2009). *Administrative Office Management.* Maharashtra: Himalaya Publishing House.

Çakmak, V., Çöğürcü, İ., Duman, H., Delen, F. (2011). *Yöneticilerin Büro Personeli Olarak Çalışanlardan Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 13 (20): 65-73.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Dora Yayıncılık.

Enache, I., The role of the office in the informational society. 04.12.2015 tarihinde http://www.lisr.ro/en14-enache.pdf adresinden erişildi.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

France, S. (2009). *The Definitive Personal Assistant-Secretarial Handbook.* Kogan Page Limited: Great Britain and the United States.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri.* Konya: Yüce Medya Yayınları

Karabağ, A. (1999). *Sekreterin Kılavuzu*. İstanbul: Akbal Yayıncılık.

Koç, H, Tarhan Öztoprak, M. (2003). *Yazışma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koontz, H.; O'Donnell, C. (2006). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.

MEB, MEGEP İş Analiz Grubu (2007). Büro yönetimi ve sekreterlik alanı: Yönetici sekreteri meslek standardı. 20.11.2015 tarihinde http://idak.gop.edu.tr adersinden erişildi.

MEB. (2011). Büro yönetimi modelleri (346SBI048). 04.12.2015 tarihinde http://www.megep.meb.gov.tr adresinden erişildi.

Öztürk Başpınar, N., (2007). *Yönetici Sekreterliği.* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztürk Başpınar, N., Sayım, F. (2012). *Büro Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztürk Başpınar, N., Ünlü Bayramlı, Ü. (2010). *Büro Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Ş., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* 16. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H. (2003). *Çağdaş Büro Yöntemi-Büro Yönetiminde Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Öztürk, Başpınar. N. (2012). *Büro Yönetimi*. Yayın No: 1487., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Topaloğlu, M. (2002). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KLASİK VE ÇAĞDAŞ BÜRO TÜRLERİ VE YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Büro Türleri
- Klasik (Geleneksel) Büro Türleri
- Çağdaş Büro Türleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Klasik ve çağdaş büro ayrımını yapabilecek,
  - Klasik büro türlerini sınıflandırabilecek ve açıklayabilecek,
  - Çağdaş büro türlerini sınıflayabilecek ve bilebilecek,
  - Büro türlerinin avantaj ve dezavantajlarının farkında olabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

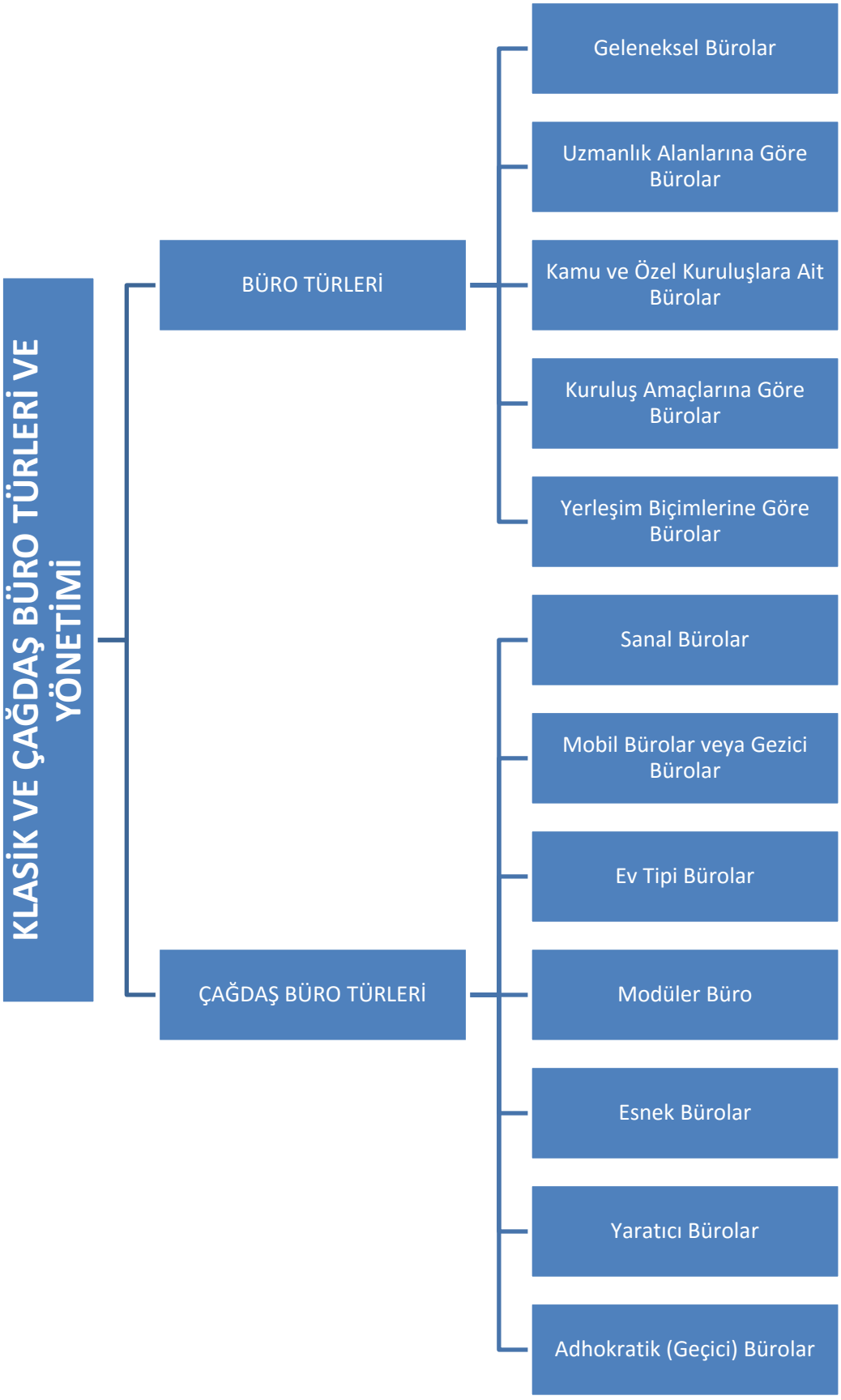
BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

ÜNİTE

2

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


KLASİK VE ÇAĞDAŞ BÜRO TÜRLERİ VE YÖNETİMİ
BÜRO TÜRLERİ
Geleneksel Bürolar
Uzmanlık Alanlarına Göre Bürolar
Kamu ve Özel Kuruluşlara Ait Bürolar
Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar
Yerleşim Biçimlerine Göre Bürolar
ÇAĞDAŞ BÜRO TÜRLERİ
Sanal Bürolar
Mobil Bürolar veya Gezici Bürolar
Ev Tipi Bürolar
Modüler Büro
Esnek Bürolar
Yaratıcı Bürolar
Adhokratik (Geçici) Bürolar

GİRİŞ

Günümüzde, insanların yaşam standartlarına bağlı olarak sunulan mal ve hizmetlerin, kalitesi ve sunum şekli de sürekli değişime uğramaktadır. Özellikle teknolojide yaşanan yoğun değişim, insanların zevk ve tercihlerini daha karmaşık ve anlaşılamaz hâle getirmiştir. Bu durum karşısında örgütlerin de duyarsız kalmaları mümkün olmamaktadır. Örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmek için söz konusu değişimleri göze alarak esnek ve hızlı karar vermeleri gerekmektedir.

Ekonomik ve sosyal değişime bağlı olarak örgütlerin yapıları da değişime uğramıştır. Örgüt türü ve yapısı açısından daha hızlı hareket eden, müşteriyi odak noktası olarak kabul gören veya "her şey müşteri için" fikrinin ağırlık kazandığı örgüt yapıları ve türlerinin öneminin her geçen gün arttığını görmekteyiz. Bürolar da bu örgüt yapılarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim sürecinde bürolar, birçok alanda ve sektörde hizmet veren, etkin ve pratik örgütler hâline gelmiştir. Büroların gerçekleştirdikleri faaliyetler artık geleneksel olmaktan çıkıp çağdaş bir boyut kazanmıştır.

Bürolar gelişim süreci kapsamında, geleneksel veya klasik ve çağdaş bürolar olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir. Klasik bürolar, belirli bir fiziki alan ve örgütlerin faaliyetlerine (teknik, personel, muhasebe, üretim, halkla ilişkiler vb.) katkı sağlayan, bürolardır. Çağdaş bürolar ise belirli bir mekânı olmayan, ihtiyaç doğduğunda oluşturulan, örgütün faaliyetlerine çağdaş yönetim teknikleri çerçevesinde katkı sağlayan bürolardır. Bu kapsamda ünitede, büroların gelişim süreci dikkate alınarak hem klasik büro türleri hem de günümüz büro türlerinin yapısı ve işleyişi hakkında pratik bilgiler yer almaktadır.

BÜRO TÜRLERİ

Büroların gelişim sürecini iki temel başlıkta incelemek mümkündür. Birincisi klasik (geleneksel) bürolar, ikincisi ise çağdaş bürolardır.

Geleneksel Bürolar



Büroları, geleneksel ve çağdaş bürolar olarak iki başlıkta inceleyebiliriz.

Geleneksel bürolar, örgütün faaliyetleri içerisinde yer alan kayıt işlemleri, basit yönetsel ve örgütsel yazışmalar, muhasebe verilerine ilişkin kayıtlar, çalışanların özlük hakları ve terfi işlemlerini yürüten bürolar olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu tür bürolar daha çok mevcut örgütsel yapı içerisinde yazıhane mantığı ile çalışan ve örgütün bir birimi olarak görülen bürolardır. Klasik büro mantığı klasik yönetim dönemi mantığı çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Klasik yönetim düşüncesi insanı değil, makine ve teçhizatı temel alan bir yaklaşım olarak örgütsel verimliliği artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Özellikle çalışanların sosyo-psikolojik durumlarının gözardı edildiği bu yaklaşımda, biçimsel yapı ön plandadır. Klasik bürolar ise bu yapı içerisinde ele alınmış olup yukarıda belirtiğimiz faaliyetleri yürütmekle sınır kalmışlardır.

Klasik yönetim süreci temel olarak üç başlıkta ele alınmaktadır.



Şekil 2.1. Klasik Yönetim Süreci

Bilimsel yönetim yaklaşımı: Bu yaklaşım 1900'lü yılların başlarında, Frederick Winslow Taylor tarafından yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Taylor, işletmelerin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için hangi koşulların gerekli olduğu üzerinde durmuştur. Özellikle, her bir çalışanın performansını yükselterek örgütün verimliliğini yükseltmeyi amaçlamıştır. Yaptığı çalışmaların neticesinde hem işletmelerde hem de çalışanlarda birtakım eksikliklerin olduğunu görmüştür. Söz konusu eksiklikleri ise aşağıda gibi sıralamıştır:

- İşletmelerde verimsiz bir çalışma mevcuttur.
- İşletmelerde işe alma ve yerleştirme süreci, bilimsel ilke ve kurallara göre yapılmamaktadır.
- Çalışanlar, işlerini bildikleri usul ve yöntemlere göre yapmaktadır.
- Çalışanlar tembel davranmaktadır.
- İş tanımları ve görevlendirmelerinde standartlar bulunmamaktadır.

Taylor tespit ettiği bu eksikleri gidermek için ise aşağıdaki çözüm önerilerini sunmuştur:

- Fonksiyonel ustabaşılık yani her bir çalışanın yaptığı işi takip edecek bir ustabaşının olması,
- Hareket ve zaman etüdü ile bir işin en kısa sürede en az hareketle yapılmasını sağlamak,
- Çalışanları üretime teşvik edecek parça başı ücret sistemini geliştirmek,
- Yönetimin uygulanmasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
- Çalışanları işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- Çalışana, bilimsellik, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir iş birliği geliştirme,
- Yönetim ile çalışanların görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve iş birliğini teşvik etmektir.



Fayol'a göre yönetim, ileriyi görme veya faaliyetleri planlama, örgütleme, koordine etme ve denetlemektir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Bilimsel yönetim yaklaşımına yönelik yapılan

eleştiriler sonucu yönetim süreci yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü ise Henri Fayol'dur. Fayol, Taylor'un aksine çalışmalarını örgütsel yapı üzerine yapmıştır.

Taylor işin kendisini ele alırken Fayol, örgütsel faaliyetlerin daha iyi yürütülmesi için birtakım ilke ve kuralları öne sürmüştür. Fayol, örgütteki faaliyetleri altı temel başlıkta incelemiştir.

- *Teknik faaliyetler,*
- *Ticari faaliyetler,*
- *Muhasebe faaliyetleri,*
- *Finansman faaliyetleri,*
- *Güvenlik faaliyetleri,*
- *Yönetim faaliyetleridir.*

Fayol'a göre bir örgütün başarısı yukarıdaki faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır ve özellikle de bu faaliyetlerin yürütülmesinde yönetimin kilit rol oynadığını vurgulamaktadır. Ona göre yönetim ileriyi görme veya faaliyetleri planlama, örgütleme, koordine etme ve denetlemektir. Bu bağlamda yönetimi bir süreç olarak değerlendirerek örgütsel yapının oluşumunda ve işleyişinde aşağıdaki ilkelerin ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

- Örgütsel yapıya yönelik ilkeler: İş bölümü, yönetim birliği, hiyerarşi (ast-üst ilişkisi), yetki, sorumluluk ve yönetimin bir merkezden yürütülmesi,
- Süreç ile ilgili ilkeler: Disiplin, adalet, emir-komuta birliği (her astın bir üstten emir alması), ödüllendirme ve ücret ilkesi
- Sonuçla ilgili ilkeler: İş birliği ve dayanışma, düzen, personelin devamlılığı ve çalışanların kendi iş ve kararlarında insiyatif almaları.

Bürokrasi Yaklaşımı: Klasik yönetim düşüncesi üzerine yapılan çalışmalardan sonuncusu ise Max Weber'in en iyi örgütlenme şekli olarak savunduğu bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi, dağınık faaliyetlerin veya parça parça olan faaliyetlerin bir araya toplanarak belirli bir düzen içerisinde yürütülmesidir.



Bürokrasi, dağınık faaliyetleri veya parça parça olan faaliyetleri bir araya toplayarak belirli bir düzen içerisinde yürütülmesidir.

Bürokrasi yaklaşımı bu yönüyle de yönetim süreci yaklaşımını desteklemektedir. Bürokrasi bir örgütlenme şekli olarak örgütün en verimli ve en örgüt yapısına kavuşturulmasını savunmaktadır. Bürokrasinin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Örgütlerin giderek büyümesi ve yerine getirilen faaliyetlerin çeşitliği ve sayısının artması,
- Sosyal düzen anlayışının oluşması ve biçimselleşmesi,
- Çalışma düzeninin belirli ilke ve kurallara bağlanarak rasyonel anlayışın ağırlık kazanması,
- Örgütlerde dinsel kuralların önemini kaybetmesi,

- Mülkiyet hakkı ve yöneticilik fonksiyonun birbirinden ayrılması veya mülkiyet sahibi aynı zamanda yöneticidir anlayışının değişmesidir.

Max Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt modelinin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı açık ve anlaşılabilir bir iş bölümü,
- Açık ve anlaşılabilir bir hiyerarşik yapı,
- İlişkilerde gayrişahsilik,
- Yönetime ilişkin işlemlerin belirli kurallar ve ilkelere göre yazılı olarak yapılıp ve saklanması,
- Yasal yetkinin kullanımının esas olması,
- Teknik yeteneğe göre personel seçimi ve terfi sistemi mevcuttur.

Bürokrasi yaklaşımı beraberinde birtakım sakıncaları da doğurmuştur.

Bürokrasi, sorumluluktan kaçmanın ve yaymanın bir aracı olarak görülmüş, otoriteyi tek elde toplama, alınan kararları geciktirme veya sabote etmeye yardımcı olarak görülmüştür.

Klasik yönetim düşüncesi üç temel özelliği ile eleştirilmektedir. Bunlar;

- Klasik yönetim düşüncesi insan faktörü üzerinde durmamıştır. Diğer bir ifadeyle insanın sosyal ve psikolojik boyutu ihmal edilmiştir. İnsan, makinanın bir parçası gibi görülmüştür.
- Örgütükapalı bir sistem içerisinde ele alınmış olup çevresi ihmal edilmiştir.
- Örgütün biçimsel tarafı göz önüne alınırken biçimsel olmayan tarafı gözden kaçırılmıştır.

Klasik Yönetim sürecine bağlı olarak klasik büroların özelliklerini de aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Yapıları esnek olmayıp tam tersi katı bir hiyerarşik yapıya sahiptirler.
- Önceden belirlenmiş tek tip işler yürütülmektedir.
- Büro ortamı çalışanlar için sıkıcıdır.
- Çalışma saatleri esnek değildir, tek tip çalışma saati esastır.
- Ekip çalışması veya takım çalışması en alt düzeydedir.
- Çalışanlar belirli ilke ve kurallar ile hareket etme durumundadırlar. İnisiyatif kullanabilme özgürlüğüne sahip değildirler.
- Teknolojik yeniliklere ve yeni uygulamalara karşı bir direnç söz konusudur.

Klasik yönetim yaklaşımına bağlı olarak geleneksel büroları;

- Uzmanlık alanlarına göre bürolar,
- Ait oldukları kurumlara göre bürolar,

- Kuruluş amaçlarına göre bürolar,
- Yerleşim biçimlerine göre bürolar olmak üzere dört başlıkta toplayabiliriz.

Uzmanlık Alanlarına Göre Bürolar

Uzmanlık kapsamında faaliyet gösteren bürolar kendilerini belirli bir meslek alanında geliştirmiş bir veya iki kişi tarafından kurulan, çeşitli alanlarda hizmet veren bürolardır. Bu bürolar daha çok özel veya bağımsız statü kapsamına girmektedirler. Örneğin; avukatlık bürosu, yatırım danışmanlığı ve emlak danışmanlığı, serbest muhasebeci ve mühendislik gibi alanlarda hizmet veren bürolar bu kapsama girmektedir. Günümüzde bu tür bürolar faaliyetlerini sürdürmekle birlikte hizmet verme şekillerinde önemli değişim yaşanmaktadır.

Uzmanlık alanına göre bürolar, özel veya bağımsız statüye sahiptirler.

Özellikle bilişim teknolojilerin gelişmesine bağlı olarak verilen hizmet sanal ortama taşınmıştır. Son zamanlarda uzmanlık alanına göre faaliyet gösteren büroların içerisinde özel istihdam bürolarını görmekteyiz. Özel istihdam büroları, Türkiye İş Kurumu Kanunu'nun 15 ve 17. maddesi gereğince, kurumca iş piyasasının ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenecek sayıda ve aranan koşullar çerçevesinde seçilmek ve izin verilmek kaydıyla, kamu kurum ve kuruluşları dışında iş ve işçi bulma faaliyetinde bulunabilirler. Bürolar, iş arayanlardan her ne ad altında olursa olsun menfaat temin edemez ve ücret alamazlar. İşe yerleştirme faaliyeti karşılığı ücret sadece işverenden alınabilecektir. Yukarıda belirtilen, alanında uzman kişilerin açtığı ve hizmet verdiği bürolardır.

Kamu ve Özel Kuruluşlara Ait Bürolar

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarına ait bürolardır. Kamu kurumlarının yapısı ve çeşitliliği dikkate alındığında mevcut yapıları ile faaliyetlerini daha iyi sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerin sınıflandırılarak büro ortamına taşındığı görülmektedir. Bu durum devlet kurumlarına daha rasyonel iş yapma imkânı sağlamaktadır. Devletin de içinde bulunduğu, bankacılık, sağlık, eğitim, güvenlik, belediye hizmetlerinde, daha etkin rol oynamasında büroların önemi oldukça önemlidir.

Örnek

- Kamu kuruluşlarına ait bürolar; Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Bürosu, ÖSYM Büroları, Halkla İlişkiler Bürosu, Basın Yayın Bürosu, Bilgi Edinme Bürosu, Sağlık Hakları Bürosu, Hasta Kayıt Büroları, Randevu Alma Bürosu, Yeşil Kart Bürosu gibi bürolardır.

Yerine getirdikleri faaliyetlere ise Bayrampaşa Belediyesi'nin Halkla İlişkiler Bürosu'nu örnek gösterebiliriz. Söz konusu büro aşağıdaki hizmetleri vermektedir:

- Halkın öneri ve şikâyetlerine acil cevap vermek,
- Belediye hizmetlerinde bütünlüğü sağlayarak etkili hizmet vermek, tarafsızlık, açıklık, katılım gibi ilkelerin uygulanmasındaki devamlılığı sağlamak,
- Belediyelerden yana kamuoyu oluşturmak, halkın belediyeye belediyenin halka karşı hak ve görevlerinin korunması,
- Yapılan çalışmalardan halkın düşüncesini alma ve halkı bilgilendirme aşamasından sonra kamuoyu ölçme ve değerlendirmesinin yapılması.

Özel kuruluşlara ait bürolar ise genellikle;

- Üretim işletmelerindeki bürolar: Üretim faaliyetin gerçekleşebilmesi için ham madde, yarı mamul ve diğer üretim girdilerinin tedarikini takip eden bürolardır. Ya da yeni bir ürün, dizayn ve tasarımı ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü bürolardır.
- Ticari işletmelerdeki bürolar: Bu tür bürolar daha çok pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştiren bürolardır. Toptan ve perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki bürolar bu gruba girmektedir.
- Hizmet işletmelerindeki bürolar: Turizm, bankacılık, sigortacılık, muhasebe, noter gibi hizmetlerin verildiği bürolardır. Bu tür büroların amacı özel sektör aracılığıyla yürütülen hizmetlerin etkinliğini artırmak ve hedef müşterilere hizmet sunmaktır.
- Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara ait bürolar: Bu tür bürolar sosyal duyarlılığı amaç edinen bürolardır. Bu tarz büroların amacı herhangi bir karşılık beklemeden devletin veya özel sektörün hizmetlerine destek olmak ve bu tür hizmetlere ihtiyacı olan bireylere yardım elini uzatmaktır. Kızılay, Yeşilay, AFAD, Türk Hava Kurumu, yaşlı ve çocuk bakım evleri, belediyelere ait halk evleri, bu tür bürolara örnek olarak gösterilebilir.



Kuruluş amaçlarına göre bürolar, belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere kurulan bürolardır.

Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar

Bu tür bürolar, belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere kurulan bürolardır. Toplumun duyarlılığına bağlı olarak kurulmakta olup toplumsal problemlerin çözümüne katkı sağlamak veya çeşitli sorunların çözümünde bireylerin aktif rol almasını teşvik etmek oluşmuşlardır. Kuruluş amacı bakımından bürolar, kamu ve özel sektör bünyesinde kurulabilmektedir. Tamamen gönüllük esasına göre kurulurlar. Karşılığında herhangi bir ücret beklenmemektedir. Ancak kamuya bağlı olarak kurulan bürolarda çalışanlar belirli bir ücret almaktadır.



Resim 2. 1. Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar

Yerleşim Biçimlerine Göre Bürolar

Yerleşim yerlerine göre bürolar gene olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Birincisi, açık bürolar ikincisi ise kapalı bürolardır. Açık bürolarda hizmetin her aşaması birbiriyle bağlantılı olarak açık bir alanda sürdürülmektedir. Açık büroda çalışanların sayısı verilen hizmetin çeşitliliğine göre 2-100 personel arasında değişebilir. Kapalı bürolar ise, 1-4 kişinin bir arada çalıştığı bürolardır. Bu tür bürolarda işler belirli gruplara ayrılmıştır. Her iş grubu veya kümesi bir büro tarafından yerine getirilir.

Bireysel Etkinlik

- Çevrenizde açık ve kapalı bürolarda çalışanlar ile görüşerek onların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerini yazınız.

Açık bürolarda, yöneticiler ile çalışanlar sürekli temas hâlinde oldukları için karşılaşılan problemler zaman kaybedilmeden çözülmektedir.

Paul Smith' göre açık büroların avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Açık büroların avantajları:

- Açık bürolar, daha ekonomiktir. Daha fazla çalışma alanı oluşturularak daha fazla personelin iş yapmasına imkân sağlar.
- Açık bürolarda alanların kullanım verimliliği daha yüksektir.
- Çalışanlar ve departmanlar arasında iletişim daha kolaydır. İletişim genellikle yüzyüzedir.

- Açık bürolarda zaman kaybı daha azdır.
- Açık bürolarda yöneticiler ile çalışanlar sürekli temas hâlinde oldukları için karşılaşılan problemler zaman kaybedilmeden çözülmektedir.
- Isı ve aydınlatma maliyetleri daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir.
- Ofis düzenin değişimine ihtiyaç duyulduğunda değişim daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.

Açık büroların dezavantajları:

- Açık bürolarda ses ve gürültü daha yoğundur. Bu durum çalışanların verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle işin yavaşlamasına neden olmaktadır.
- Açık bürolarda hareketlilik daha fazladır. Çalışanların sağa sola gidişleri diğer çalışanların dikkatini dağıtmaktadır.
- Açık bürolarda güvenlik düzeyi daha düşüktür.
- Açık bürolarda çalışanların özel hayatlarına ilişkin bilgilerin açığa çıkma riski daha yüksektir.
- Çalışanlar, yangın, hastalık ve enfeksiyon gibi durumlardan daha fazla etkilenirler.
- Açık bürolarda, büronun tasarımı bireysel farklılıklara göre değil, tüm çalışanlara göre yapıldığından çalışanların zevk ve tercihleri dikkate alınmamaktadır.
- Yöneticiler ile çalışanların aynı ortamda olmaları çeşitli sorunlara yol açabilir.



Kapalı bürolar, bireysel farklılıklara göre tasarlandığı için çalışanların psikolojik durumlunu olumlu etkilemektedir.

Kapalı büroların avantaj ve dezavantajlarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Avantajları:

- Kapalı bürolar, ortam olarak daha sessizdir. Bu durum çalışanların verimliliğini olumlu etkilemektedir.
- Kapalı bürolarda hareketlilik daha azdır. Çünkü sınırlı sayıda çalışan mevcuttur.
- Güvenlik düzeyleri daha yüksektir.
- Bireysel farklılıklara göre tasarlandığı için çalışanların psikolojik durumlarını olumlu etkilemektedirler.
- Potansiyel tehlikelere karşı daha güvenlidirler.

Dezavantajları:

- Maliyetleri daha yüksektir.
- Zaman kaybı daha çoktur.

- Yüzyüze iletişim düzeyi daha düşük seviyede olduğu için çeşitli sorunlar yaşanabilir.
- Isı ve aydınlatma maliyetleri daha yüksektir.
- Ofis düzenin değişimine ihtiyaç duyulduğunda değişim daha yavaş ve maliyetli olabilir.
- Yönetici ve çalışanlar farklı ortamlarda olduğundan problemlerin çözümü yavaşlayabilir.

ÇAĞDAŞ BÜRO TÜRLERİ

Çağdaş bürolar, modern yönetim süreci yaklaşımına bağlı olarak gündeme gelen büro türleridir. Modern yönetim süreci, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve yönetim alanında meydana gelen son gelişmeleri (amaçlara göre yönetim, stres yönetimi, kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, yenilik yönetimi, yetenek yönetimi, farklılıkların yönetimi, değişim yönetimi, öğrenen örgütler, zaman yönetimi, bilgi yönetimi, kıyaslama vb.) kapsamaktadır.

Bu yaklaşımlar bir bütün olarak ele alındığında, örgüt ve insanın daha iyi koşullarda daha iyi hizmet sunmaları için örgütsel süreçlerin sürekli iyileştirildiği, çevre-insan-teknoloji uyumunun dikkate alındığı, zaman ve maliyet kavramının önemli hale geldiği, bilgi ve yeteneğin belirleyici olduğu, farklılıkların bir zenginlik olduğu, stres ve tükenmişlikle mücadele etmek gibi konuların üzerine odaklanan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların başlangıç ve sonuç noktası "her şey insan için" düşüncesidir. Dolayısıyla çağdaş büro türleri de bu yaklaşımlar çerçevesinde anlam kazanmakta olup bu doğrultuda faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Çağdaş büroların iş yapma biçimleri veya işleyiş özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Büro üniteleri, çalışanları ve yöneticileri arasında açık bir iletişim mevcuttur.
- Büroda bilgi ve teknolojinin etkin kullanılması fiziki koşullardan daha önemli hâle gelmiştir.
- Takım çalışmasına dayalı çalışma sistemi vardır.
- Daha esnek bir örgütlenme biçimi vardır. Örgütlenme uzmanlaşmaya, yeteneğe ve işbölümüne göre yapılmaktadır.
- Toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek daha esnek yapılar ve esnek çalışma saatleri temel alınmaktadır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi ve halkla ilişkiler konusunda daha açık ve anlaşılabilir dil kullanılmaktadır.
- Bilişim teknolojilerinden en yüksek düzeyde faydalanılmaktadır.

Çağdaş büro türlerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:



Çağdaş büro türleri, sanal bürolar, mobil bürolar, ev tipi bürolar, modüler bürolar, esnek bürolar, yaratıcı bürolar ve geçici bürolardır.

- Sanal bürolar,
- Mobil bürolar,
- Ev tipi bürolar,
- Modüler bürolar,
- Esnek bürolar,
- Yaratıcı bürolar,
- Geçici bürolardır.

Sanal Bürolar

Sanal büro, tüm faaliyetlerin fiziksel bir ortama bağlı olmadan bilgisayar ve internet ortamında yapıldığı bürolardır. Bu tür bürolarda zaman ve mesafe gözetilmemektedir. Hemen her yerden ve her zaman ulaşılabilecek şekilde hizmet sunan bürolardır. Günümüzde, bankacılık, e-devlet, eğitim, sağlık, sigortacılık, alım-satım, müşteri ilişkileri gibi birçok alandaki hizmet veya faaliyetler sanal bürolar aracılığıyla yürütülmektedir. Bu durum kurumlarda bürokrasi ve kırtasiyeciliği de önemli ölçüde azaltmıştır.



Resim 2.2. Sanal Büro



Sanal bürolarda hiyerarşik bir yapıdan ziyade network bir ilişki mevcuttur.

Sanal büroların faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Zamandan tasarruf sağlamaktadır. Sanal bürolarda, çalışma saatleri esnek olduğu için zaman kaybı en alt düzeydedir. Günün herhangi bir saatinde istenilen hizmet sunulabilmekte veya alınabilmektedir.
- Çalışanlar daha aktif davranmaktadır. Çalışanlar belirli bir mekâna, zamana veya masaya bağlı kalmamaktadırlar.
- Sanal bürolarda çalışanlar daha esnek çalışma şartlarına sahiptirler. Sahip oldukları yetenekleri daha farklı işlerde de kullanabilmektedirler.
- Sanal bürolarda daha yetenekli çalışanlar kolayca bulunabilmektedir. Çünkü sanal bürolar tüm dünyaya açıktır.

- Teknoloji üzerinden önemli ölçüde tasarruf sağlanmaktadır.
- Verimlilik düzeyi yüksektir.
- İşgücü maliyetleri daha düşüktür. Daha az çalışan ile daha fazla hizmet sağlama imkanı mevcuttur.
- İnteraktif bir etkileşim mevcuttur. Hizmet alan ile hizmet sunan arasında anlık iletişim kurulabilmektedir. Bu da karşılaşılan problemlerin çözümünü de kolaylaştırmaktadır.
- Hiyerarşik bir yapıdan ziyade network bir ilişki mevcuttur.
- Kira, büro yapımı veya tasarımı gibi ek maliyetler düşmektedir.
- Sanal bürolar esnek çalışma imkânlarına sahip oldukları için yönetici, çalışan ve müşterilerin zaman baskısı altında karar vermemektedirler. Onların daha rasyonel karar vermeleri için ideal yapılanmalardır.



Bireysel Etkinlik

- Bir sanal büro tasarlayarak bu sanal büronun avantaj ve dezavantajlarını tartışınız.

Sanal büroların en önemli sakıncası, teknolojik gerekleri yerine getirilmediği ölçüde ciddi oranda müşteri kayıpları yaşanabilmektedir. Diğer bir dezavantajı ise çalışanların denetimi kolayca yapılamamakta ve müşteri çalışan arasındaki ilişkinin verimliliği tam olarak ortaya konulamamaktadır.

Mobil Bürolar veya Gezici Bürolar



Gezici bürolar, hizmetin müşterinin ayağına götürüldüğü bürolardır.

Günümüzde müşteri sayısı arttıkça, işletmeler büyüdükçe büroların önemi daha da artmaktadır. Bu büroların daha pratik ve etkin hizmet sunma özelliği onları tercih edilir duruma getirmiştir. *Gezici bürolar da hizmetin müşterinin ayağına götürüldüğü bürolardır. Hem kamu sektörü, hem de özel sektör gezici bürolar ile birçok hizmeti bireylerin hizmetine sunmaktadır.* Böylece hizmetin daha geniş kitlelere sunumu sağlanmaktadır. Gezici bürolar sahip oldukları teknoloji ve altyapı imkânları ile sabit büroları da aratmamaktadırlar.

İnternet bağlantısı, bilgisayar, telefon ve faks olanakları ile her türlü ihtiyaca cevap vermektedirler. Bugün devlet kurumlarının çoğu bu şekilde hizmet sunarak vatandaşın takdirini toplamaktadır. Örneğin Kızılayın kan bağışı amacıyla kan toplama araçları bu tür bürolara örnek gösterilebilir. Bu durum bir taraftan toplumsal duyarlılığı artırma diğer taraftan da toplumsal problemlerin çözümüne

katkı sağlamayı amaç edinmektedir.



Resim 2.3. Gezici Büro

Gezici büroların amaçlarını ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Bireylere kolaylaştırılmış yaşam koşulları sağlamak,
- Bireylerle doğrudan iletişim kurarak hizmetlerin etkinliğini artırmak,
- Bireylere değer verildiğini hissettirmek,
- Sunulan hizmetller ile ilgi yanlış anlaşılmaların önüne geçmek ve doğru zamanda, doğru hizmetlerin, doğru kişilere sunumunu sağlamak,
- Bireylerin güvenini sağlamak,
- Bireylerden gelebilecek şikâyetleri, dikkatlice dinlemek ve etkili çözüm yolları geliştirmek,
- Bireylerin deneyim ve tecrübelerinden faydalanarak hizmetlerin etkinliği artırmak,
- Esnek ve uzmanlaşmaya dayalı hizmet sunmak,
- Değişimlere hızlı uyum sağlamak,
- Kurumsal imajın oluşumuna katkı sağlamaktır.

Ev Tipi Bürolar

Günümüzde işlerin çeşitliliğine bağlı olarak işlerin gerçekleştirildikleri ortamlar da büyük değişimlere uğramıştır. Çalışanların artık biçimsel iş ortamına bağlı olmadan kendilerine özgü ortamları tercih ederek işlerini yaptıklarını görmekteyiz. Çalışanlar önceki dönemlere göre iş yeri seçimi ve iş yapma konusu bakımından daha esnek davranmaktadırlar. *Bilişim teknolojileri aracığıyla yaşadıkları evleri artık büro olarak da kullanabilmektedirler. Bu durum çalışanların ruh hâllerini de olumlu etkilemektedir. Çünkü çalışanlar, gündelik ev hayatının gereklerini de rahatlıkla yerine getirebilmektedir.* Özellikle, eğitim, yazılım,

danışmanlık hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar giderek ev ortamına taşınmaktadır. Bugün birçok üniversite uzaktan eğim projesiyle ev tipi büroların yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır. Hem öğrenci, hem ders veren öğretim elamanı ev ortamında sorumluluklarını yerine getirmektedir. Bu durum, zaman ve yer maliyetlerini de önemli ölçüde düşürmektedir. Ayrıca hizmetten yararlanan kişi sayısının da artmasına olanak sağlamaktadır.



Resim 2. 4. Ev Tipi Büro

Ev tipi bürolar oluşturulurken, aşağıdaki hususlara dikkat edilmesinde yarar vardır:

Ev tipi büroların oluşturulmasında ulaşılabilirlik, maliyet, güven ve hız önemlidir.

Ulaşılabilirlik: Ev tipi bürolarda verilen hizmetlerden yararlanacak olan bireylerin nerede olduklarına bakılmaksızın bu hizmetlere rahatça ulaşmaları gerekir. Bu nedenle internet bağlantısında herhangi bir sorun yaşanmaması oldukça önemlidir. Ev tipi bürolara müşterilerin dünyanın herhangi bir yerinden rahatça ulaşabilmeleri bu tür büroların devamlılığını sağlayacaktır.

Makul maliyet: Ev tipi büroların oluşturulmasında maliyetlerin de dikkate alınması gerekir. İnternet alt yapısı veya internet bağlantı hizmetlerinin maliyetleri gereğinden fazla olmamalıdır.

Modüler bürolar çeşitli ünitelerden oluşmaktadır. Her bir ünite verilen hizmetin içeriğine ve müşteriye göre dizayn edilmektedir.

Güvenilirlik: Ev tipi bürolarda karşılaşılan en önemli problemlerden biri de internet kesintileri ve internet ağ güvenliğidir. Müşterilerin endişe taşıyabilecekleri konularda güvenliğin sağlanması ve hizmetin devamlılığı için kesintisiz internet olanaklarının sağlanmasında müşterilere sınırsız güven verilmelidir.

Yüksek hız: İnternet bağlantı hızının düşük olmamasıdır. Bağlantının yoğun olduğu durumlarda bile bu hızın korunması için gerekli tedbirlerin alınması, internet sunucusunun ve hızının sürekli takip edilmesidir.

Modüler Büro

Modüler bürolar, yerleşim yeri, makine ve teçhizat açısından farklı hizmetlere olanak verecek şekilde kolayca kurulan bürolardır. Bu tür bürolarda kullanılan, masa, sandalye, dolap, bilgisayar, fotokopi makinası, telefon vb. araç ve gereçler farklı ihtiyaçları karşılamak için yer değiştirebilirler, birleştirilebilir vey

parçalara ayrılabilirler. Modüler bürolar çeşitli ünitelerden oluşmaktadır. Her bir ünite verilen hizmetin içeriğine ve müşteriye göre dizayn edilmiş olup masa, çalışma alanı, depolama alanı, dosya dolapları ve kitaplıklardan oluşur.

Bugün, modüler ofisler, bir çok sektörde başarıyla hizmet vermekte olup dizayn ve tasarım, çalışma ortamında farklılık ve çalışanların sürekli yer değiştirmelerine imkân sunmaktadır.



Resim 2. 5. Modüler Büro

Modüler büroların avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kuruluş maliyetleri ve kuruluş süresi daha düşüktür.
- Kullanılan makine ve teçhizattan en yüksek fayda sağlanmaktadır.
- Aynı anda birden fazla hizmet verilebilir.
- İşgücü ve araç-gereçlerin verimliliği yükseltir.
- Bakım-onarım ve değiştirme maliyetleri düşük düzeydedir.
- Aktif olmayan birimlerin kapatılması daha kolaydır.
- Büro personeli kendi imkânları ile büronun kullanım şeklini değiştirebilirler.

Esnek Bürolar

Teknolojideki değişime bağlı olarak çalışma koşulları ve müşteri beklenti ve tercihleri de zamana bağlı olmaksızın sürekli değişime uğramaktadır. Bu değişim sürecinde;

Müşteri: Geleneksel çalışma saatleri dışında ürün ve hizmetleri talep etmekte olup ürün ve hizmetlere kolayca ulaşmayı amaçlamaktadır.

Bürolar: Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek için faaliyetlerini ve iş süreçlerini müşterilere göre uyarlamanın çabası içerisindedirler.

Bürolarda esnek çalışma; kısmi, esnek ve fazla çalışma şeklinde gerçekleşmektedir.

Çalışan: İş yaşamı ile aile yaşamı arasında daha iyi denge kurma düşüncesiyle hareket etmektedir.

Bu doğrultuda esnek büro, yukarıda belirtilen taraflara; çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir çalışma yöntemidir. *Bürolarda esnek çalışma üç şekilde karşımıza çıkmaktadır.*

Part-time (kısmi) çalışma: Günlük ortalama çalışma süresinin altındaki çalışma biçimidir. Örneğin günlük sekiz saat çalışma içerisinde; iki, üç saat gibi zaman dilimleridir.

Esnek çalışma: Gerçekleştirilen faaliyetlerin veya verilen hizmetlerin yoğunluğuna göre değişebilen çalışma biçimidir. Örneğin; sabah saatlerindeki yoğunluğa veya hafta içi sakin olma durumuna göre çalışma sisteminin belirlenmesidir.

Fazla çalışma: Ortalama günlük çalışma saatleri üzerindeki çalışma biçimidir.



Resim 2.6. Esnek Büro

Büro düzeninin veya dizaynının esnekleştirilmesi: Fiziksel koşullarla birlikte, işlerin bölünmesi, sınıflandırılması, bağımsız birimlere ayrılması, temel işler ve tamamlayıcı işler olarak sürdürülmesidir. Temel işlerin doğrudan büro çalışanları tarafından yapılması öngörülmektedir. Temel işler temel yetenek çerçevesi içerisinde değerlendirilmektedir. Büronun en yetkin olduğu iş veya işler olarak değerlendirilmektedir. Tali işler ise doğrudan temel yetenek kapsamına girmeyen ancak yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında yer alan işleri kapsamaktadır. Örneğin; sigortacılık faaliyetleri temel iş olarak sigorta bürolarında yürütülür. Diğer taraftan sigorta işi ile bağlantılı bankaya yatırılan herhangi bir harç ise tali iş olarak ele alınabilir.

İşin ve çalışanın esnekleştirilmesi: Bürolarda, bilgi, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu işlerin doğrudan bürolarda değil, başka mekânlarda yapılabilmesidir. Ev tipi ofisler, sanal ofisler bu tür çalışmalara örnek olarak gösterebilir.

*Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi: Ç*alışma sürelerinde belli bir başlangıç ve bitiş zamanının olmaması, çalışan ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda serbestçe belirlenmesidir. Çalışma sürelerinin esnekliği, yukarıda belirtildiği gibi kısmi çalışma, esnek çalışma ve fazla çalışma şeklinde olabilir.

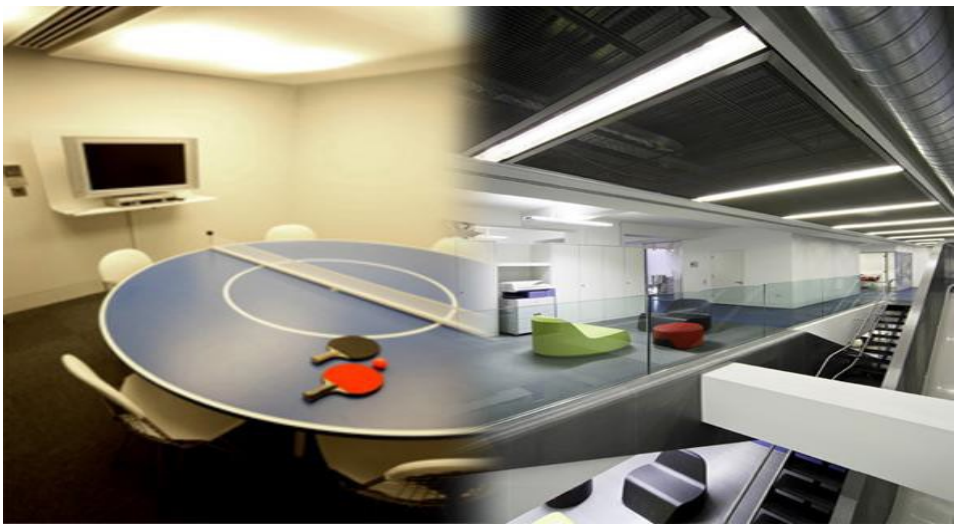
Yaratıcı Bürolar



Yaratıcı bürolarda sağlık, konfor, esneklik, güvenirlilik, memnuniyet ve çalışma ortamı önemlidir.

Yaratıcı bürolar, değişen çevre ve iş koşullarına bağlı olarak çalışanların iş yaşamına ilişkin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. *Bu tür büroların amacı, bireysel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayarak çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak rahat etmesi için gerekli koşulların sağlanmasıdır.* Diğer bir ifadeyle çalışanların günlük yaşam aktiviteleri ile iş aktivitelerini bir bütün olarak sürdürebilmeleridir. Teknolojik gelişmeye bağlı olarak çalışanların bu tür ihtiyaçlarını karşılamada engel kalmamıştır. Yaratıcı bürolar, sadece çalışanlar açısından değil, bürodan hizmet alanlar için de ferah bir ortam sağlamaktadır. Müşteri ve çalışanlar için iyi tasarlanmış bir ortam oluşturarak onların fonksiyonel ihtiyaçlarını (güneş, ışık, ısı, hava, estetik gibi beklentilerini) karşılamak hedeflenmektedir. *Yaratıcı bürolarda;*

- *Sağlık,*
- *Konfor,*
- *Esneklik,*
- *Güvenirlilik,*
- *Memnuniyet,*
- *Çalışma ortamı,*
- *Mekân dizaynı ve tasarımı gibi unsurlar temel alınmaktadır.*



Resim 2.7. Yaratıcı Büro

Yaratıcı büroların faydalarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşe devamsızlıklar azalır.
- İşten ayrılmalarda azalma olur ve çalışanların büroya bağlılıkları artar.
- Performans ve verimlik artar.
- Büroyu daha esnek hâle getirerek farklı hizmetler verebilir.
- İş süreçleri daha ilgi çekici hâle gelir.
- Büronun yerine getirdiği faaliyetlerin yanı sıra müşterilerin tatmin ve memnuniyetini sağlayıcı hizmetler de verilmiş olur.
- Sunulan hizmet ve ürünlere ilişkin marka imajının oluşumuna katkı sağlar.
- Ofis alanları en etkin bir şekilde kullanılmış olur.
- Büroda, bireylere hoş bir zaman geçirme imkânı sağlanmış olur.

Adhokratik (Geçici) Bürolar



Adhokratik bürolar, özel bir amaç için kurulan ve amacın gerçekleşmesi ile ortadan kalkan bürolardır.

Geçici bürolar, özel bir amaç için kurulan ve amacın gerçekleşmesi ile ortadan kalkan bürolardır. Özellikle bilgi ve iletişim alanındaki hızlı değişimler, bilginin bir yerden diğer bir yere aktarılmasına olanak sağlamaktadır. Geçici bürolar, stratejik projelerin veya yatırımların yerinde izlenmesinde sık sık kullanılmaktadır. *Demir yolu, baraj, liman, hava alanı, köprü vb. yatırımların proje aşamasından bitiş anına kadar takibi bu tür bürolarda yapılmaktadır.*

Geçici bürolarda işin içeriğine göre geçici, günlük, belirli bir dönem çalışma, web tabanlı çalışma, eve iş verme, zamana bağlı sözleşmeli işlerde sık sık kullanılan bir çalışma sistemidir. Geçici bürolar, zaman ve yerden tasarruf sağlayacağı gibi işin denetimini de kolaylaştırmaktadır. Diğer bir avantajı ise esnek iş uygulaması,

verimlilik artışı ve ücret maliyetlerinin düşürülmesidir.



Resim2. 8. Adhokratik (Geçici) Büro

Bireysel Etkinlik

- Günümüzde ev tipi bürolarıda hangi tür faaliyetler yürütülmektedir? Yürütülen bu faaliyetler hakkında bilgi veriniz.



Özet

- Günümüzde bürolar, birçok alanda ve sektörde hizmet veren, etkin ve pratik örgütlerdir. Büroların gerçekleştirdikleri faaliyetler, klasik ve çağdaş olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.
- Klasik bürolar, belirli bir fiziki alan ve örgütlerin faaliyetlerine (teknik, personel, muhasebe, üretim, halkla ilişkiler vb.) katkı sağlayan, bürolardır. Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımları temel alınarak oluşturulan bürolardır. Özellikle bürokrasi yaklaşımı bu tür bürolar için önemli rol oynamaktadır. Bürokrasi, dağınık faaliyetlerin veya parça parça olan faaliyetlerin bir araya toplanarak belirli bir düzen içerisinde yürütülmesidir.
- Çağdaş bürolar ise belirli bir mekânı olmayan, ihtiyaç doğduğunda oluşturulan, örgütlerin faaliyetlerine çağdaş yönetim teknikleri çerçevesinde katkı sağlayan bürolardır. Çağdaş bürolar, güncel yönetim organizasyon konularını temel alarak faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Klasik bürolar; uzmanlık alanlarına, ait oldukları kurumlara göre, kuruluş amaçlarına göre ve yerleşim biçimlerine göre bürolar olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır.
- Uzmanlık alanlarına göre bürolar, belirli bir alanda kendilerini belirli bir meslek alanında geliştirmiş bir veya iki kişi tarafından kurulan, çeşitli alanlarda hizmet veren bürolardır.
- Kamu ve özel kuruluşlara ait bürolar, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarına ait bürolardır.
- Kuruluş amaçlarına göre bürolar, belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere kurulan bürolardır.
- Yerleşim yerlerine göre bürolar genellikle iki başlıkta ele alınmaktadır. Birincisi açık bürolar ikincisi ise kapalı bürolardır.
- Çağdaş bürolar ise sanal bürolar, mobil bürolar, ev tipi bürolar, modüler bürolar, esnek bürolar, yaratıcı bürolar ve geçici bürolar olarak sınıflandırılmaktadır. *Modüler büroların avantajları:* Kuruluş maliyetleri ve kuruluş süresi daha düşüktür. Kullanılan makine ve teçhizattan en yüksek fayda sağlanmaktadır. Aynı anda birden fazla hizmet verilebilir. İşgücü ve araç-gereçlerin verimliliği yükseltir. Bakım-onarım ve değiştirme maliyetleri düşük düzeydedir. Aktif olmayan birimlerin kapatılması daha kolaydır. Büro personeli kendi imkânları ile büronun kullanım şeklini değiştirebilir.
- Sanal büro, tüm faaliyetlerin fiziksel bir ortama bağlı olmadan bilgisayar ve internet ortamında yapıldığı bürolardır.
- Gezici bürolar, hizmetin müşterinin ayağına götürüldüğü bürolardır.
- Esnek bürolar; taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir çalışma yöntemidir.
- Yaratıcı bürolar, bireysel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayarak çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak rahat etmesi için gerekli koşulların sağlandığı bürolardır. Yaratıcı büroların faydalarını ise şu şekilde özetleyebiliriz: İşe devamsızlıklar azalır.İşten ayrılmalarda azalma olur ve çalışanların büroya bağlılıkları artar.Performans ve verimlik artar.Büroyu daha esnek hâle getirerek farklı hizmetler verebilir.İş süreçleri daha ilgi çekici hâle gelir.Büronun yerine getirdiği faaliyetlerin yanı sıra müşterilerin tatmin ve memnuniyetini sağlayıcı hizmetler de verilmiş olur.Sunulan hizmet ve ürünlere ilişkin marka imajının oluşumuna katkı sağlar.Ofis alanları en etkin bir şekilde kullanılmış olur.Büroda, bireylere hoş bir zaman geçirme imkânı sağlanmış olur.
- Adhokratik (geçici) bürolar, özel bir amaç için kurulan ve amacın gerçekleşmesi ile ortadan kalkan bürolardır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

I. Frederick Winslow Taylor
II. Peter F. Drucker
III. Alvin Toffler
IV. Abraham Maslow

1. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri bilimsel yönetim yaklaşımın öncülerinden biridir?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) I, II ve III
   d) II, III ve IV
   e) I, II, III ve IV

2. Dağınık faaliyetlerin veya parça parça olan faaliyetlerin bir araya toplanarak belirli bir düzen içerisinde yürütülmesi olarak tanımlanan kavram hangisidir?
   a) Sistem
   b) Bürokrasi
   c) Yönetim
   d) Liderlik
   e) Süreç

3. Max Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt modelinin özellikleri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) İlke ve kurallara göre hareket etmek.
   b) Açık ve anlaşılabilir hiyerarşik yapı mevcuttur.
   c) İşbölümü ve uzmanlaşma esastır.
   d) İlişkilerde gayrişahsilik vardır.
   e) Kişisel yetkinin kullanılması esastır.

4. Özel bir amaç için kurulan ve amacın gerçekleşmesi ile ortadan kalkan büro türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Modüler büro
   b) Yaratıcı büro
   c) Esnek büro
   d) Adhoktratik büro
   e) Sanal büro

5. Açık büroların dezavantajları arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Açık bürolarda ses ve gürültü daha yoğundur.
   b) Açık bürolarda hareketlilik daha fazladır
   c) Açık bürolarda güvenlik düzeyi daha yüksektir.
   d) Çalışanlar, yangın, hastalık ve enfeksiyonlardan daha fazla etkilenirler.
   e) Açık bürolarda çalışanların özel hayatlarına ilişkin bilgilerin açığa çıkma riski daha yüksektir

6. Çağdaş bürolar arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Sanal bürolar
   b) Ev tipi bürolar
   c) Esnek bürolar
   d) Açık bürolar
   e) Geçici bürolar

7. Çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren büro türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Sanal büro.
   b) Esnek büro
   c) Kapalı büro
   d) Açık büro
   e) Ev tipi büro

8. Mobil veya gezici büroların amaçları arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
   a) Bireylere kolaylaştırılmış yaşam koşulları sağlamak
   b) Daha fazla kazanç sağlamak
   c) Değişimlere hızlı uyum sağlamak
   d) Kurumsal imajın oluşumuna katkı sağlama
   e) Hizmetlerin etkinliği artırmak

   I. Ulaşılabilirlik
   II. Makul maliyet
   III. Güvenilirlik
   IV. Hız

9. Ev tipi büroların oluşturulmasında yukarıdaki koşullardan hangisi ya da hangileri dikkate alınmalıdır?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) I, II ve III
   d) I, II ve IV
   e) I, II, III ve IV

10. Yaratıcı büroların oluşturulmasında aşağıdaki hususlardan hangisi dikkate alınmaz?
    a) Para
    b) Sağlık
    c) Konfor
    d) Esneklik
    e) Tasarım

Cevap Anahtarı

1.a,2.b,3.e,4.d,5.c,6.d,7.b,8.b,9.e,10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACAS (2015). Flexible working and work-life balance. 20.11.2015 tarihinde http://www.acas.org.uk adresinden erişildi.

Bayrampaşa Belediye Başkanlığı (2015). Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü görev ve çalışma yönetmeliği. 17.11.2015 tarihinde www.bayrampasa.bel.tr adresinden erişildi.

Bolat, T., Seymen A. O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.*

Ankara: Detay Yayıncılık.

Can, H. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chopra, R.K. (2009). *Administrative Office Management.* Mumbai: Himalaya Publishing House.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Dora Yayıncılık.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.*

Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Dietrich, G. (2014). The 7 key benefits of virtual offices. 22.11.2015 tarihinde

https://www.americanexpress.com adresinden erişildi

Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri.* Konya: Yüce Medya Yayınları

GSA Office (2006). Innovative workplaces: Benefits and best practices. 23.11.2015 tarihinde https://www.gsa.gov adresinden erişildi.

Harrington, J.L. (2007). Ethernet Networking for the Small Office and Professional Home Office. Morgan Kaufmann: Burlington.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon,-Organizasyonlarda Davranış- Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

MEB. (2015). Büro yönetimi modelleri. 27.11.2015 tarihinde http://www.megep.meb.gov.tr adresinden erişildi.

Öztürk Başpınar, N., Sayım, F. (2012). *Büro Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Öztürk Başpınar, N., Ünlü Bayramlı, Ü. (2010). *Büro Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın

Dağıtım.

Paul, S. (2015). Advantages and disadvantages of open plan offices. 23.11.2015 tarihinde http://www.familybusinessadvisorsnetwork.com adresinden esinden erişildi.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık. Şenturan, Ş., Şentürk, N., Şentürk, N. (2015). *Değişen Rekabet Ortamı ve Büro*

Yönetimi Arasındaki İlişkide Motivasyon Faktörünün Önemi: Bir Örnek Olay Çalışması. Electronic Journal of Vocational Colleges- Kasım 2015 14.BÜROKON Özel Sayısı. ss. 293-300.

Şimşek, Ş., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* 16. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tengilimoğlu, D., C. Erkal, Pınar, (2008). *Yönetici Asistanlığı*. 2. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H. (2003). *Çağdaş Büro Yöntemi-Büro Yönetiminde Güncel Konular ve Yaklaşımlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Öztürk, Başpınar. N. (2012). *Büro Yönetimi*. Yayın No: 1487., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2010). *Büro Yönetimi – Kavramlar ve İlkeler.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tuna, M., Tuna, A.A. (2012). *Büro Yönetimi.* İstanbul Detay Yayıncılık. Tutar, H. (2000). *Büro Yönetimi Teknikleri.* Erzurum: Aktif Yayınevi.

Tutar, H. , Altınöz, M. (2013). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri.* 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Uygur, A., Göral, R. (2005). *Büro Yönetimi,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış,* Ankara: Tutibay Basım Yayım.

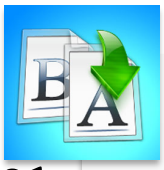
BÜRO YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

ÜNİTE 3



İÇİNDEKİLER

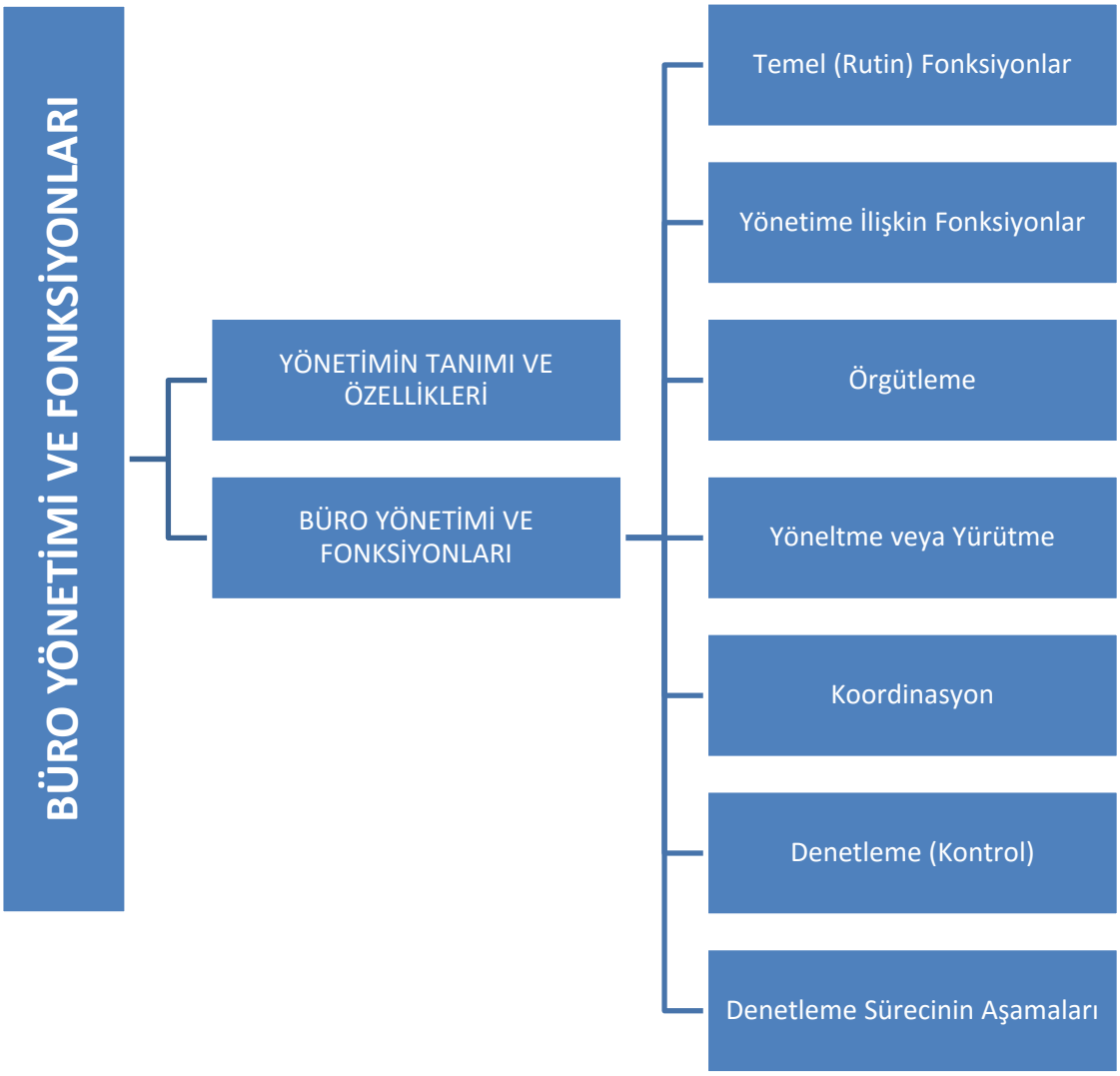
- Yönetimin Tanımı ve Özellikleri
- Büro Yönetimi ve Fonksiyonları
- Temel (Rutin) Fonksiyonlar
- Yönetime İlişkin Fonksiyonlar



HEDEFLER

- Bu ünite sonucunda;
- Yönetimin tanımını ve özelliklerini açıklayabilecek,
- Büro yönetimi kavramını anlayabilecek,
- Büro yönetiminin temel (rutin) fonksiyonlarını sınıflandırabilecek,
- Büro yönetiminin yönetime ilişkin fonksiyonlarını ifade edebileceksiniz.

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜRO YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI
YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ
BÜRO YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI
Temel (Rutin) Fonksiyonlar
Yönetime İlişkin Fonksiyonlar
Örgütleme
Yöneltme veya Yürütme
Koordinasyon
Denetleme (Kontrol)
Denetleme Sürecinin Aşamaları

GİRİŞ

Günümüzde bürolar, farklı alanlarda birçok hizmet veren stratejik ve pratik örgütler olarak varlıklarını sürdürmektedir. Büroların, bulundukları çevrede, daha etkin ve verimli faaliyetler sürdürmeleri yönetim sürecinin işleyişine bağlıdır. Yönetim, değişen çevre içerisinde, örgütün beşerî ve fiziki kaynaklarını örgütsel amaç ve hedeflere yönlendirerek örgütü sosyal sistem, teknik sitem ve ekonomik sistemin birleşimi olarak görmelidir. Artık yönetim süreci, yöneten ve yönetilen boyutu olarak değil; bir meslek, bir süreç ve bir bilim dalı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin uğraş alanı ne olursa olsun yönetim sürecine bu şekilde bakmaları gerekir. Süreç olarak yönetim; yönetimin devamlılığına, bilim olarak yönetim; neden sonuç ilişkisine, sanat ve meslek olarak yönetim ise yönetim işinin birtakım incelikler ve eğitim sürecine bağlı olarak yürütülmesine bağlıdır. Yönetim, örgütlerin sahip olduğu fiziki ve beşerî kaynaklarını amaç

ve hedefler doğrultusunda kullanma sürecidir. Yönetici ise yönetim sürecini yerine getiren veya yönetim görev ve sorumluluklarını üstlen kişidir. Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere örgütün kaynaklarını planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönlendiren ve denetleyen kişidir. Yöneticilerin, örgütsel faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için, bazı temel becerilere sahip olmaları gerekir. Bu beceriler, teknik becerilerden sosyal becerilere ve iş becerilerine kadar uzanan çok sayıda beceriyi kapsamaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi bürolarda da fonksiyonlar, temel (rutin) fonksiyonlar ve yönetime ilişkin fonksiyonlar olmak üzere iki temel başlıkta incelenmiş olup, konuya ilişkin ayrıntılı açıklamalar ünite içerisinde yer almaktadır.



Yönetim, insanların iş birliğini sağlama, onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.

YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim kavramı insanoğlunun varoluşuna dayanmaktadır. Özellikle insanların birlikte yaşama zorunluluğuna bağlı olarak etkisini daha da hissetmiştir. Çünkü bir arada olmanın gerektirdiği, paylaşım ve iş birliği ancak yönetimle gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla yönetim kavramına verilen önem giderek artmaktadır. Bireylerin hem kendi amaçlarına ulaşabilmeleri hem de örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için birlikte iş yapma ve yönetme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yönetim kavramı bu gerekliliğe bağlı olarak giderek tüm kurum ve kuruluşlarda olması gereken bir fonksiyon olarak yerini almıştır. *Yönetim şekilde de görüldüğü gibi insanların iş birliğini sağlama, onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.*



Şekil 3. 1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı; süreç olarak, bilim olarak, sanat veya meslek olarak değerlendirilmelidir.

Yönetim, örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve yöneltilmesi ve bu faaliyetlere ilişkin kararların alınması ve denetim sürecidir. Başka bir ifadeyle yönetim, örgütlerin sahip olduğu fiziki ve beşerî kaynaklarını belirlenen amaçlara göre en etkin ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir.

Yönetim kavramı üç temel özelliğe sahiptir. Bunlar; süreç olarak yönetim, bilim olarak yönetim, sanat ve meslek olarak yönetim.

Süreç olarak yönetim: Yönetim faaliyeti başlangıç ve bitiş noktası olan bir süreç değildir. Örgütlerin faaliyetleri devam ettiği müddetçe var olan bir süreçtir. Dolayısıyla yönetimi, geçici bir süreç olarak algılamamak gerekir. Örgütsel faaliyetlerin bir uyum içerisinde yürütülebilmesi yönetimin devamlılığına bağlıdır. Örgütlerde yönetim süreci hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından yerine getirilen karşılıklı görev ve sorumlulukları gerektiren bir faaliyettir. Modern örgütlerde yönetim süreci, planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme, karar alma, kontrol ve geri bildirimden oluşmaktadır. Bu faaliyetler birbirini izleyerek sürekli bir döngü hâlinde devam etmektedir.

Bilim olarak yönetim: Bilim, sorunların çözümünde neden-sonuç ilişkisinin parça parça olarak değil, bir bütün olarak ortaya konulması sürecidir. Bu süreç doğrudan bilgiye dayanmaktadır. Bilim, bilginin varlığıyla anlam bulmaktadır. Bilim olarak yönetim ise örgütlerin karşılaştığı sorunlara klasik veya doğruluğu ispatlanmamış bilgi ve yaklaşımlarla değil, güvenirliliği ve geçerliliği ispatlanmış çağdaş bilgi ve yöntemlerle cevap aramaktır. Kısacası bilim olarak yönetim denilince, örgütsel ve yönetsel sorunlara akılcı, mantıksal, objektif ve bütüncül bakabilmektir. Dolayısıyla yönetim süreci yerine getirilirken, psikoloji, sosyoloji, istatistik, iktisat, matematik, hukuk gibi bilim dallarından da önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Örneğin çalışanların motive edilmesinde psikoloji bilimden kıt

kaynakların etkin kullanımında iktisat biliminden, çalışma düzenin sağlanmasında hukuk biliminin gereklerinden faydalanılmaktadır.

Sanat ve meslek olarak yönetim: Sanat, bireylerin duygu ve düşüncelerini aktarırken veya bir ortamla ilgili tasarımı ve estetiği ortaya koyarken başvurdukları yöntemler bütünüdür. Bu yöntemler zihinsel çabanın ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim sürecinin sanat olarak değerlendirilmesi de örgütsel faaliyetler ile ilgili kararların alınması, örgütün beşerî ve fiziki koşullarını algılayabilme ve bunları sevk ve idare etmede üstün yaratıcılığın ortaya konulmasıyla ilgilidir.

Örgütlerde yönetim faaliyetleri yerine getirilirken örgütü bir bütün olarak görebilme, değişen durum ve şartlara göre karar alma yeteneğinin geliştirilmesi, etkin zaman ve iletişim kanallarını kullanma becerilerinin geliştirilmesi yönetimin sanatsal boyutunu oluşturmaktadır.

Meslek olarak yönetim: Yöneticilik boyutunun formel bir eğitim veya biçimsel bir eğitim sürecine dayalı olarak şekillendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle yöneticilikle ilgili beceri ve bilgilerin eğitim yoluyla kazanılmasıdır. Kısacası yönetim sürecinin çağdaş yönetim standartlarına göre devam ettirilmesidir.

Yönetimin sahip olduğu özellikleri ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Yönetimin evrensel olma özelliği: Yönetimin evrensel olma boyutu, yaşamın her alanında var olmasıdır. Toplumsal hayatta var olan resmî ve resmî olmayan tüm örgütlerde yönetim süreci devam etmektedir. Başta aile olmak üzere toplumun diğer resmî ve özel kurumlarında bireyler ya yönetilen ya da yöneten pozisyonundadır. Dolayısıyla iki veya daha fazla insanın bir arada olması yönetimi zorunlu kılmaktadır.

Yönetimin amaç özelliği: Yönetim süreci belirlenen amaç ve amaçlar dizisini gerçekleştirmeye yönelik bir süreçtir. Yönetimin asıl görevlerinden biri de örgütlerin kısa, orta ve orta vadeli amaçlarını gerçekleştirmektir. Amacı olmayan bir yönetimden söz edilemez.

Yönetimin ast-üst özelliği: Örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler, görev, sorumluluk, makam ve unvanların ast ve üst durumuna göre yürümesidir. Yönetim sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için organizasyon yapı içerisinde yöneten ile yönetilen arasında hiyerarşik düzenin olması gerekir.



Biçimsel grup olarak yönetim çift yönlü bir süreçtir. Birincisi yöneten grup ikincisi ise yönetilen gruptur.

Yönetimin grup olma özelliği: Grup, herhangi bir örgütsel yapı içerisinde önceden belirlenen amaç veya amaçlar dizisini yerine getirmek için karşılıklı iletişim, etkileşim ve iş birliği içinde olan bireylerin oluşturduğu biçimsel veya biçimsel olmayan yapılardır. Yönetim ise biçimsel yapı içerisinde yer alarak birtakım amaç ve görevleri yerine getiren biçimsel bir gruptur. Biçimsel grup olarak yönetim çift yönlü bir süreçtir. Birincisi yöneten grup ikincisi ise yönetilen gruptur. Biri olmadan diğeri olmaz.

Yönetimin iletişime dayalı özelliği: Bütün örgütlerde çalışan ve yönetici ilişkilerinde belirli düzeyde iletişime ihtiyaç vardır. Yöneten ve yönetilen temel

alındığında, örgütsel faaliyetlerin uyum içerisinde yürütülebilmesi için iletişim sürecine ve bu süreçte kullanılan araçlara ihtiyaç vardır. Ayrıca iletişim ile yönetim sürecine ilişkin sorunların belirlenmesi ve bu sorunların etkin bir şekilde çözülmesi hedeflenmektedir. İletişim, örgüt içi amaç ve hedefleri, strateji ve politikaları belirmede hayati önem taşımaktadır. Kısacası yönetim süreci iletişim temeline dayalı bir süreç olarak ele alınabilir.

Yönetimin iş birliğine dayalı özelliği: Yönetim süreci sadece yöneticileri ilgilendiren bir faaliyet değil, aynı zamanda çalışanların da aktif katılımını gerektiren bir faaliyettir. Yönetici ve çalışanların, iş birliği-güç birliği anlayışıyla bir araya gelerek ortak amaçları belirlemeleri ve gerçekleştirilmeleri ancak iş birliği ile mümkün olmaktadır. Örgüt çalışanlarının örgüt faaliyetlerinde birbirinden bağımsız olarak değil, biz duygusuyla hareket etmeleri halinde yönetimden bahsedilebilir.

Yönetimin beşeri olma özelliği: Yönetimin konusu insandır. Yöneten de yönetilen de insandır. Bu nedenle bütün yönetim süreçleri insanı odak noktası olarak kabul etmekte olup süreçlerini insana göre belirlemekte ve geliştirmektedirler. Bu nedenle tüm örgütlerde yönetimin işleyişi insana bağlı olarak sürdürülmektedir. Makine veya diğer fiziki kaynakların etkileşimden yönetim oluşmaz.

Yönetimin çift yönlü olma özelliği: Yönetim, karar alma ve uygulama süreçlerinden oluşmaktadır. Yönetim sürecinde önce faaliyetlere ilişkin kararlar alınır. Daha sonra ise alınan kararları uygulamaya konularak sonuçları analiz edilir. Bu bağlamda yönetim sürecinin tam olarak tamamlanabilmesi için karar alma ve uygulama birlikte ele alınmalıdır.

İş bölümü ve uzmanlaşma özelliği: İş bölümü, yönetimin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için çalışan ve yöneticilerin bireysel yeteneklerini dikkate alarak görev yüklerinin belirlenmesidir. Söz konusu görev yükleri belirlenirken çalışanların sahip oldukları uzmanlık alanları dikkate alınmalıdır. Herkesin her işi yapması değil, bireysel özelliklerii de dikkate alarak yapabilecekleri işlerin belirlenerek iş yapma düzenin ortaya konulmasıdır. Örgütlerde çok sayıda ve özellikte işin ortak amaca uygun bir şekilde yapılabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşma kaçınılmazdır.



Büro yönetiminin; temel ve yönetime ilişkin olmak üzere iki önemli fonksiyonu vardır.

Rasyonel olma özelliği: Yönetimin temelinde kaynakların etkin verimli bir şekilde kullanımı vardır. Yönetimin örgütün amaçlarını dikkate alarak kaynaklarını, ne zaman, nerede ve nasıl kullanacağını belirlemesi gerekir. Bu duruma göre yönetim, çalışanların örgüt içi kullandıkları ham madde, makine ve teçhizatın üretim birimi başına düşen maliyetini en uygun bir şekilde çıkabilmesi için standartları belirlemeli ve takip etmelidir. Kısacası rasyonel olma, daha az girdi ile daha fazla çıktının elde edilmesini sağlamaktır.

BÜRO YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

Büro yönetimi, faaliyet konularına göre oluşturulmuş bürolar için bir düşünce geliştirme, hizmet sağlama ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yöntemleri saptamaktır. Büro yönetimi, faaliyetlerin rasyonel bir şekilde yürütülmesini sağlamak, faaliyetlere ilişkin kayıtları tutmak, müşteri veri tabanlarını oluşturmak ve bu verileri analiz etmek, amaçlara ilişkin planlama yapmak, çalışanları organize ve motive etmek, faaliyetlere ilişkin kararları almak ve kontrolü sağlama sürecidir. Diğer bir ifadeyle, büro yönetimi; "bürolarda sekretarya hizmetlerini koordine eden, iletişim akışını sağlayan, bunu denetleyen, iletişim yöntemlerini (yazılı-sözlü, beden dili vb) belirleyen faaliyetler topluluğudur."

Büro yönetiminin fonksiyonlarını;

- Temel (Rutin) fonksiyonlar
- Yönetime ilişkin fonksiyonlar olmak üzere iki temel başlıkta toplayabiliriz.

Temel (Rutin) Fonksiyonlar

Temel veya rutin fonksiyonlar: Temel fonksiyonlar, büronun işleyişi ile ilgili verilerin toplanması, sınıflandırılması, depolanması ve paylaşımıdır. Bu Bağlamda temel fonksiyonlar ise dört başlıkta incelenmektedir.

- *Bilginin kabulü:* Büronun faaliyetleri ile ilgili bilginin çeşitli, iç ve dış kaynaklardan sağlanmasıdır. İç kaynaklardan bilginin sağlanması genellikle çalışan ve yöneticiler ile örgüt içi bölüm ve departmanlardan sağlanmaktadır. Dış kaynaklardan bilginin sağlanması ise genellikle, müşteriler, tedarikçiler, ziyaretçiler, diğer örgütler ve kamu kurumlarından e-mail, posta, telefon ve resmi yazışmalarla sağlanmaktadır. Toplanan bilgiler büronun daha verimli hizmetler gerçekleştirmesinde kullanılmaktadır.
- *Bilginin kaydedilmesi:* Elde edilen bilgilerin, yöneticilerin ihtiyaç duyduklarında hızlı bir şekilde ulaşılabilecek şekilde kaydedilmesidir. Bunun amacı elde edilen bilgilerin belirli bir biçime dönüştürülerek iş süreçlerinde kullanılmasıdır.



Örnek

- Bilgiler; satış, pazarlama, muhasebe, maliyet hesabı, çalışan performans hesabı, iş geliştirme, planlama ve denetim gibi alanlarda kullanılmaktadır.

- *Bilgilerin düzenlenmesi:* Çeşitli kaynaklardan sağlanan bilgilerin daha anlamlı bir şekilde kullanılabilmesi için önem derecesine göre yeniden

düzenlenmesidir. Özellikle elde edilen bilgilerin, rapor hâline getirilmesi, istatistiki olarak ifade edilmesi, maliyet hesaplarında kullanılabilir şekilde düzenlenmesi gerekir.

- *Bilginin Dağıtımı:* Yöneticiler ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmalarıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetici ve çalışanların rutin veya özel bilgileri, yazılı veya sözlü olarak elde edebilmeleridir.

Planlama, büronun amaçlarını içeren ve bu amaçlara ulaşmak için yol ve yöntemlerin belirlendiği süreçtir.

Yönetime İlişkin Fonksiyonlar

Yönetime ilişkin fonksiyonlar: Yönetime ilişkin fonksiyonlar ise büro faaliyetlerinin yönetimine ilişkin fonksiyonlar olup aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Planlama,
- Örgütleme,
- Koordinasyon,
- Yöneltme,
- Denetim.
- Planlama

Planlama, yönetimin en temel fonksiyonlarından biridir. *Örgütün amaçlarını içeren ve bu amaçlara ulaşmak için yol ve yöntemlerin belirlendiği süreçtir.* Planlama, yöneticilerin örgütün iç ve dış çevresel koşullarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin gelecekteki durum ve şartları tahmin etmesidir. Özellikle karar vericiler için gerekli olan bir yol haritasıdır. Planlamayı aşağıdaki şekildeki gibi kavramsallaştırabiliriz:

Planlama, seçenekler arasından en uygunu seçme ve karar verme sürecidir.



Şekil 3. 1. Planlama Kavramı

Şekil 1'de görüldüğü gibi planlama sürecini 5N1K şeklinde ifade edebiliriz. Bürolarda, neyin, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından yapılacağına karar vermektir. "Ne yapılacak" sorusu, bürolarda günlük, haftalık, aylık ve yıllık yapılacak işleri veya faaliyetleri, "nerede yapılacak" sorusu, yapılacak olan işlerin veya faaliyetlerin sonuçlandırılacağı yeri (masayı), "ne zaman yapılacak" sorusu, yapılacak işlerin başlangıç ve bitiş zamanını, "niçin yapılacak" sorusu yapılacak işlerin veya faaliyetlerin amacını ve "kim tarafından yapılacak" sorusu ise işi yapacakları veya işin sorumlularını ifade etmektedir.

Planlamanın özelliklerini ve iyi bir planın taşıması gereken özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Yönetiminde planlamanın özellikleri:

- Planlama bir amacı veya amaçlar dizisini gerçekleştirmeye dönük faaliyetleri kapsar. Özellikle gerçekleştirilecek amaçların, somut, ulaşılabilir ve ölçülebilir amaçlar olması planlamanın başarı veya başarısızlığını da etkileyecektir. Bu nedenle planlamanın, zaman ve önem düzeyi bakımından büronun amaçlarıyla uyumlu olması gerekir.
- Planlama geleceğe dönük süreçtir. Planlama, geçmişte yapılan faaliyetlerin sonucunu dikkate alınarak mevcut durumu analiz eden ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunan bir faaliyettir. Planlama, geleceği, bugünden kestirme veya gelecekte yapılacak faaliyetleri bir sisteme bağlamaktır.
- Planlama seçenekler arasından en uygunu seçmeye yönelik bir süreçtir. Planlama, amaçlara ulaşmak için belirlenen yollar arasından, maliyet ve zaman açısından en uygun yolu tercih etmektir.
- Planlama, esnek ve dinamik bir süreçtir. Her şeyin değiştiği dünyada değişime karşı duyarsız kalmak mümkün değildir. Bu nedenle değişen durum ve şartlara göre önceden yapılmış olan planların revize edilebilmesi veya koşullara göre uyarlanabilmesi için esnek bir özelliğe sahip olması gerekir.



İyi bir plan tüm çalışanların katılımı ile oluşturulmalı ve çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamalıdır.

- Planlama bir süreci ortaya koymaktadır. Söz konusu süreç; girdi, amaç ve amaçlar için ayrılmış kaynaklardır. Çıktısı ise plandır. Diğer bir ifadeyle faaliyet ve sorumlulukları kapsayan planın kendisidir.
- Planlama, belli bir süreyi kapsar. Planlama gerçekleştirilecek faaliyet ve amaçlara göre belirli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Söz konusu süre faaliyetin tamamlanma süresi ile sınırlıdır.
- Planlama, karar verme sürecidir. Planlama, ortaya konulan seçeneklerden en uygun olanın seçilmesi ve karara bağlanmasıdır. Dolayısıyla planlama, kararlar bütünü olarak da bilinmektedir.

İyi bir planın taşıması gereken özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür :

- Plan, açık, net ve tüm çalışanların anlayabileceği şekilde olmalıdır.

- Plan, ulaşılabilir bir amaç veya amaçlar dizisine yönelik olmalıdır.
- Plan, çevresel ve örgütsel koşullara uyum sağlamalı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
- Plan, en uygun bir süreyi kapsamalıdır.
- Plan, en uygun maliyetle hazırlanmalı ve uygulanabilir olmalıdır.
- İyi bir plan bilimsel ilke ve kurallara göre hazırlanmalıdır.
- Plan, kapsadığı konular çerçevesinde örgütün beşerî ve fiziki kaynaklarıyla uyumlu olmalıdır.
- Planda yer alan görev ve sorumluluklar dengeli bir şekilde oluşturulmalıdır.
- İyi bir plan tüm çalışanların katılımı ile oluşturulmalı ve çalışanlar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamalıdır.
- Sonuç olarak İyi bir plan, yazılı olarak yapılmalı ve saklanmadır.

Planlama Süreci: Planlama sürecini aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz:

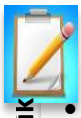


Şekil 3.2. Planlama Süreci

Misyon bir örgütün var oluş nedenidir veya "Biz niçin varız?" sorusuna verilen cevaptır.

Planlamanın birinci aşaması örgütün misyon ve vizyonun belirlenmesidir. Misyon bir örgütün var oluş nedenidir veya "Biz niçin varız?" sorusuna verilen cevaptır. Misyon örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütün amacını kapsayan bir süreçtir. Örgütün ürettiği mal ve hizmetleri kapsayan, örgütün hedef müşterilerinin kimler olduğunu ortaya koyan, örgütün kullandığı teknolojilerin türünü, örgütün genel, felsefi, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu açıkça belirleyen düşüncedir. *Vizyon ise örgütün gelecekte olmak istediği yerdir.* Vizyon da planlama gibi geleceği ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütlerde planlama

sürecinin başarısı, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan ortak bir vizyon belirlemeye bağlı bir süreçtir.



Bireysel Etkinlik

- Bir büro yöneticisi olsaydınız; misyonunuzu ve vizyonunuzu nasıl oluştururdunuz? Örnek veriniz.

Planlamanın ikinci aşaması, amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Amaç, birey ve örgütlerin faaliyetlerinin yönünü belirleyen durumlar veya geleceğe ilişkin sonuçlardır. Hedef ise bir bireyin veya örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek için ulaşmak durumunda olduğu sonuçlardır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, planlamanın ortaya çıkmasını veya şekillenmesini sağlayacaktır.

Üçüncü aşaması amaçlara ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesidir. Planlamanın bu aşamasında bizi amaç ve hedeflere ulaştıracak yollar belirlenir.

Dördüncü aşama ise seçenekler arasında seçim yapmaktır. Üçüncü aşamada belirlenen yolların hepsi, maliyet ve zaman açısından farklı özelliklere sahip olabilir. Bu nedenle belirlenen seçenekler arasından maliyeti en düşük, kârlılığın ise en yüksek seçeneğin seçilmesi gerekir. Örgütlerde, planlama süreci şekilde görüldüğü gibi döngüsel olarak devam etmektedir.

Örgütleme

Örgütleme, yapılacak iş veya faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetleri yerine getirecek çalışanların belirlenmesi, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi ile yetki ve sorumluluklarının belirlendiği süreçtir. Örgütleme, faaliyetleri bir düzene koymaktır. Bu bağlamda örgütleme sürecinin aşamalarını üç ana başlıkta özetleyebiliriz:

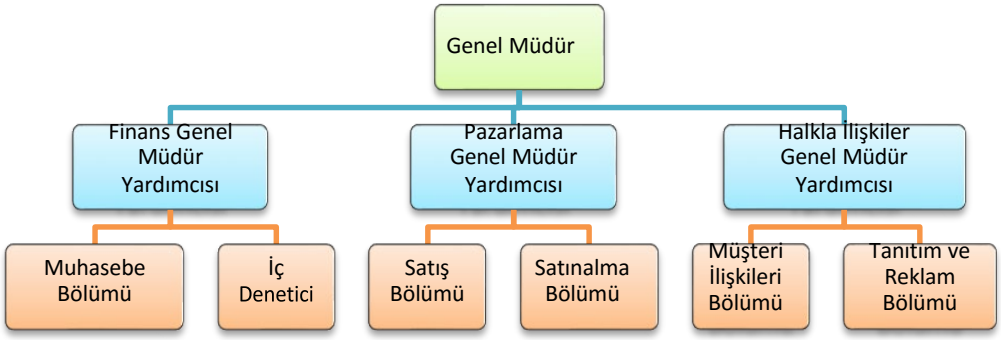


Örgütleme, faaliyetleri bir düzene koymaktır.

- *Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması:* Planlama aşamasında örgütün amacına uygun olarak belirlenen işlerin en az maliyette en kısa sürede tamamlanabilmesi için parçalara ayrılması, belirli bir sıraya veya düzene konulmasıdır.
- *Çalışanların belirlenmesi ve atanması: Y*apılacak işler belirlendikten sonra ve gruplara ayrıldıktan sonra söz konusu işlerin kimler tarafından yapılacağının belirlenmesidir. İşi kimlerin yapacağına karar verebilmek, işe alım kriterlerinin belirlenmesi ve işe uygun kişinin seçilmesidir.
- *Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi:* Bu süreçte, çalışanın ihtiyaç duyduğu ve işlerin yapılabilmesi için gerekli fiziksel koşulların sağlanmasıdır. Fiziksel koşullar; makine, teçhizat ve işin yapıldığı ortamdan oluşmaktadır. Yöntem ise işin en kısa sürede ve en az hareketle yapabilme yolunun tespitidir.

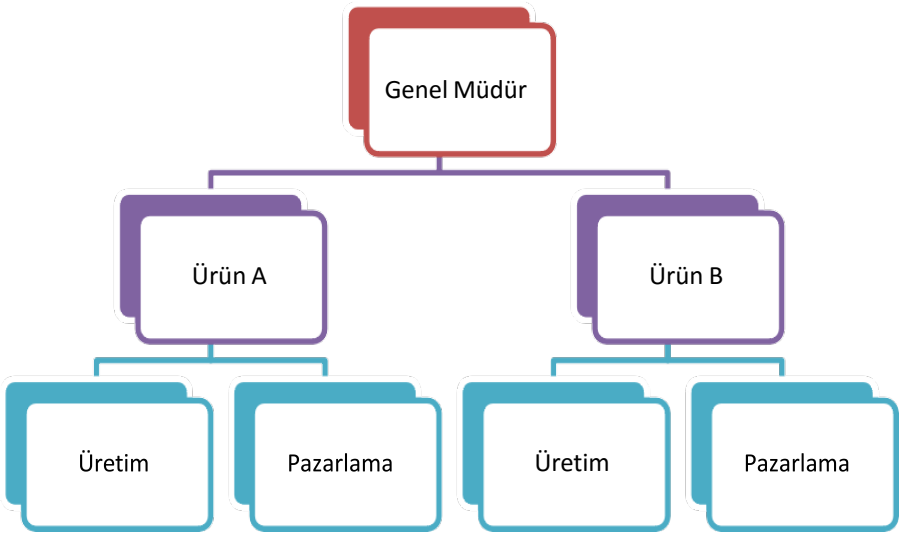
Örgütleme ve Örgütlemenin İlkeleri: Örgütlerde örgütleme veya organizasyon şeması oluşturulurken çeşitli ölçütler dikkate alınarak yapılmaktadır. Bunlar:

İşlevlerine göre örgütlenme: Örgütteki aktif olan fonksiyonları temel alarak oluşturulan organizasyon şemasıdır. Örneğin; pazarlama, üretim, muhasebe – finans ve halkla ilişkiler gibi temel fonksiyonlar açısından oluşturulan organizasyon şemasıdır.



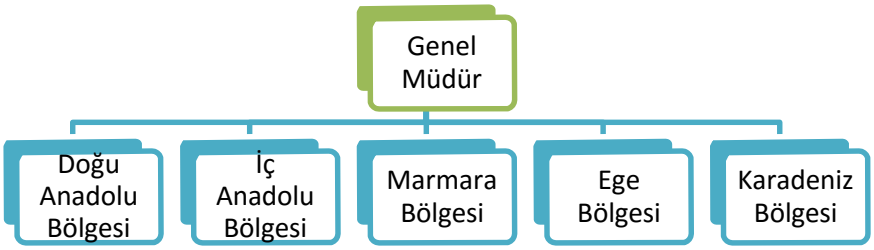
Şekil 3.3. İşlevlerine Göre Örgütlenme

Ürüne göre örgütlenme: Bu tür örgütlendirme üretilen ürün ve hizmetler baz alınarak yapılmaktadır. Özellikle çok sayıda ürünün veya hizmetin üretildiği örgütler için geçerli olan bir örgütlenme şeklidir. Her bir ürüne ilişkin ayrı bir örgütlenme yapılmaktadır.



Şekil 3.4. Ürüne Göre Örgütlenme

Coğrafi duruma göre örgütlenme: Birden fazla bölgede faaliyette bulunan örgütler için uygulanan örgütlenme şeklidir:



Şekil 3. 5. Coğrafi Duruma Göre Örgütlenme

Örgütlemenin ilkelerini, örgütsel yapıyı, örgütsel süreç ve sonuçla ilişkili olarak kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Kumanda birliği, her astın bir üsten emir alması veya her üstün bir asta emir vermesidir.

- *Amaç birliği:* Tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmaları ve bu amaca ulaşmak için iş birliği yapmalarıdır.
- *Kumanda birliği ilkesi:* Her astın bir üsten emir alması veya her üstün bir asta emir vermesidir.
- *Yönetim alanı ilkesi:* Yöneticilere denetleyebileceği sayıda astın bağlanması ilkesidir.
- *Hiyerarşi ilkesi:* Ast-üst ilişkisinin veya yetki zincirinin belirlenmesidir.
- *Yönetim birliği ilkesi:* Çalışan ve yöneticilerin yönetim sürecine tam katılımı veya yönetimde iş birliğinin sağlanmasıdır.
- *İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:* İşlerin belirli parçalara ayrılması ve her bir parçanın belirli bir birey tarafından yapılmasıdır.
- *Disiplin ilkesi:* Yapılmakta olan işlerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesidir.
- *Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi:* Yetki bir işi gerçekleştirecek olana tanınan haktır. Sorumluluk ise, bir işi yerine getirmek sorumluluğudur. Dolayısıyla bir çalışan yetkisi dâhilinde sorumlu tutulmalı veya sorumluluğu dâhilinde yetki verilmelidir.
- *Devamlılık ilkesi:* Hizmet veya faaliyetlerin sürekliliğine bağlı olarak çalışanların işe devam etmesidir. Diğer bir ifadeyle işe devamsızlık ve işgören devir oranlarının (işe giriş-çıkış oranı) en düşük düzeyde olmasıdır.
- *İstisnalarla yönetim ilkesi:* Olağanüstü bir durum olmadığı sürece çalışanların kendiişleriyle ilgili kararları kendilerinin vermesidir.
- *Yetki devri ilkesi:* Yöneticilerin karar verme yetkilerinin bir kısmını alt kademelere devretmesidir.
- *Basitlik ilkesi:* Örgütsel yapının veya görev ve yetki dağılımının, hiyerarşik yapının basit ve anlaşılabilir olmasıdır.
- *Açıklama ilkesi:* Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde yazılı ve sözlü olarak açıklanması ve belirlenmesidir.

- *Verimlilik ilkesi:* Her faaliyetin en az maliyetle en kısa zamanda yapılmasıdır.

Yöneltme veya Yürütme



Yöneltme, plan üzerinde belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda görev ve sorumlulukları harekete geçirmektir.

Örgütlerde planlanan ve örgütlen süreçlerin veya faaliyetlerin harekete geçirilmesi aşamasıdır. Yöneltme, plan üzerinde belirtilen amaç ve hedefler, görev ve sorumlulukların harekete geçirilmesidir. Hareket geçirme, emir-kumanda ilkesine göre gerçekleşmektedir. Emir-kumanda ilkesi her astın bir üsten emir alması veya her üstün bir asta emir vermesi olarak açıklanmıştı. Yöneltme süreci karşılı etkileşime dayalı, dinamik bir süreçtir. Emir komuta çerçevesinde yöneticilerin astlarını etkilemesi veya onlara faaliyetlerinde yön vermesi ile ilgilidir. Bunun amacı astların daha etkin ve verimli çalışmalarına olanak sağlamaktır. Özellikle faaliyetlerin daha karmaşık hâle geldiği durumlarda

yöneticiler, doğrudan astlara yön vermelidirler. Yön verme iki türlü olabilir. Birincisi, sözlü olarak yön verme ikincisi ise yazılı olarak yön vermektir. Yönetimde yazılı ve sözlü olarak yön vermenin karşılığı "emir"'dir. Yöneticinin bakış açısına bağlı olarak emir, demokratik ve otokratik olabilir. Fakat uygulamada emrin etkili bir sonuç doğurabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- Emir, örgütsel faaliyetlerle, amaç ve hedeflerle ilgili olmalıdır.
- Emir, uygulanabilir veya yerine getirilebilir olmalıdır.
- Emir, keyfiyete göre değil, kişinin işiyle ilgili olmalıdır.
- Zamanında verilmelidir.
- Emir, farklı anlamlara yol açmayacak şekilde açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Emir-komuta zincirine veya hiyerarşik yapıya uygun olmalıdır.
- Emir verilirken seçilecek kelime ve cümlelere dikkat edilmeli ve kırıcı olunmamalıdır.
- Emir astların yetenek ve becerileri dikkate alınarak verilmelidir.
- Emir verilirken iş ve özel durum birbirine karıştırılmamalıdır.
- Emir, bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre negatif ayrımcılık oluşturmamalıdır.
- Emir, kanuni olmalıdır.
- Emrin yerine getirilip getirilmediği kontrol edilebilir olmalıdır.
- Emir, takım çalışmasını özendirmelidir.
- Emir verilen bireyi tanımak gerekir.

Etkin bir yönelteme ve yürütme düzenin kurulmasında ise aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır:

- Örgütte tam katılım veya takım ruhunun oluşturulması,

- Yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerini tanımaları,
- Görev ve sorumluluk bilinci gelişmemiş çalışanların örgütten uzaklaştırılması,
- İç müşteri ilişkilerini (yönetici-çalışan, yönetici-örgüt, çalışan, çalışan ve çalışan-örgüt) geliştirmek,
- Alt, orta ve üst kademe yöneticilerin astlarına örnek olması,
- İş süreçlerine ilişkin çalışanların gözetim altında tutulması, diğer bir ifadeyle çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediklerinin izlenmesi,
- Tam katılıma dayalı bir örgüt düzenin kurulması,
- Hata yapmayı eğer düzeltilecek ise bir erdem olarak kabul etmek,
- Bireysel ve örgütsel iletişim kanallarının açık tutulması,
- İş ve görev tanımlarının açıkça ortaya konulması ve yönergelerin anlaşılabilir hâle getirilmesidir.

Bireysel Etkinlik

- Siz bir yönetici olsaydınız emirlerinizi yazılı mı , sözlü mü verirdiniz? Yazılı emirlerin avantajlarını belirtiniz.

Koordinasyon

Yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri de koordinasyondur.

Koordinasyon, faaliyetler ve işgörenler arasında uyumun sağlanmasıdır.

Koordinasyon, faaliyetler ve işgörenler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Örgütleri meydana getiren bölüm ve departmanlar ile bu bölüm ve departmanlardaki çalışanların örgütün ortak amacını gerçekleştirebilmeleri için birbiriyle uyum veya iş birliği içerisinde olmaları gerekir. Bu durum örgütlerin büyümesi ile daha da önemli hâle gelmiştir. Koordinasyon kısaca, Şekil 6'da görüldüğü gibi örgütün tüm fonksiyonlarını ortak bir amaç etrafında birleştiren bir süreçtir. *Koordinasyon örgütlerde, yatay, dikey, çapraz ve örgüt-çevre şeklinde gerçekleşmektedir. Yatay koordinasyon, aynı kademedeki çalışan ve yöneticiler arasındaki, dikey koordinasyon, ast-üst arasında, çapraz koordinasyon, farklı bölüm ve departmanlardaki çalışan ve yöneticiler arasındaki koordinasyondur.* Örgüt ve çevre arasındaki koordinasyon ise örgüt ile müşteriler, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, bankalar vb. kuruluşlar arasındaki koordinasyondur.

Örgütlerde koordinasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Koordinasyon, bölümler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bağlılık ihtiyacına dayanmaktadır.
- Koordinasyon, ortak amaca dayılı olarak gerçekleştirilebilir.
- Koordinasyon, her bölüm ve departmandaki yönetici ve çalışanların görevidir.
- Koordinasyon kendiliğinden ortaya çıkmaz, yönetici ve çalışanların iş birliği ve dayanışmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Koordinasyon, özellikle yöneticilerin önderliğinde gerçekleştirilir.
- Koordinasyon, kişiler ve bölümler arasındaki bilgi paylaşımının gerçekleşmesiyle oluşmaktadır.
- Koordinasyon, bireysel ve örgütsel iletişim sonucu sağlanabilir.
- Koordinasyon; geçici değil, sürekli bir faaliyettir.



Şekil 3. 6. Koordinasyon Süreci

Koordinasyonun faydalarını ise şu şekilde özetleyebiliriz: Koordinasyon;

- Ortak amaç ve hedefe ulaşmayı sağlar.
- Aşırı iş yükünü engeller.
- Örgütte" biz" duygusunun oluşmasını sağlar.
- Bireysel ve örgütsel verimliliği teşvik eder.

- İnsan ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlar.
- Kurumsallaşma ve iç girişimciliği özendirir.

Denetleme (Kontrol)



Denetleme, planlanan faaliyetlerin amacına uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını tespit etmeye dönük bir süreçtir.

Kontrol, yönetimin en son fonksiyonudur. *Yönetim süreci planlamayla başlar kontrolle son bulmaktadır.* Denetleme, planlanan faaliyetlerin amacına uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını tespit etmeye dönük bir süreçtir.

Örgütlerde gerçekleşen sonuçların, çalışanlar ve yöneticiler tarafından önceden konulmuş amaç ve hedeflerin yine önceden belirlenmiş standartlara göre değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle denetim, standartla fiilî durumun karşılaştırılmasıdır. Denetleme sürecinden sağlanacak faydaları aşağıdaki gibi belirtebiliriz. Denetleme;

- Faaliyetlerde, ürün ve hizmet kalitesinde standartlaşmayı sağlar,
- Beşerî ve fiziki kaynakların israfını önler,
- Güç ve otoritenin amacına uygun kullanılıp kullanılmadığını tespit eder,
- Görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini ortaya çıkarır,
- Örgüt faaliyetlerindeki olumsuzlukları veya amaçlardan sapmaları açığa çıkarır,
- En önemlisi de bireysel ve örgütsel performansı kontrol eder.

Etkili Bir Denetleme Sisteminin Özellikleri:

Örgütlerde denetim sisteminin etkili sonuçlar verebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:



Denetim sistemi ölçülebilir standartları temel almalıdır. Çünkü ölçemediğiniz bir durumu denetleyemezsiniz.

- Denetim amacının açıkça ortaya konulması,
- Denetimi yapacak kişilerin konusunda uzman olması,
- Denetim sisteminin, planlama ve örgüt yapısına uygun olması,
- Denetim süreci bütün çalışan ve yöneticileri, bölüm ve departmanları kapsamalı,
- Denetim sitemi, objektif olmalı,
- Denetim süreci, kısa zamanda en az maliyetle gerçekleştirilmeli,
- Denetim sistemi, esnek olmalı,
- Denetim sistemi ölçülebilir standartları temel almalı,
- Denetim sistemi geleceğe yön vermelidir.

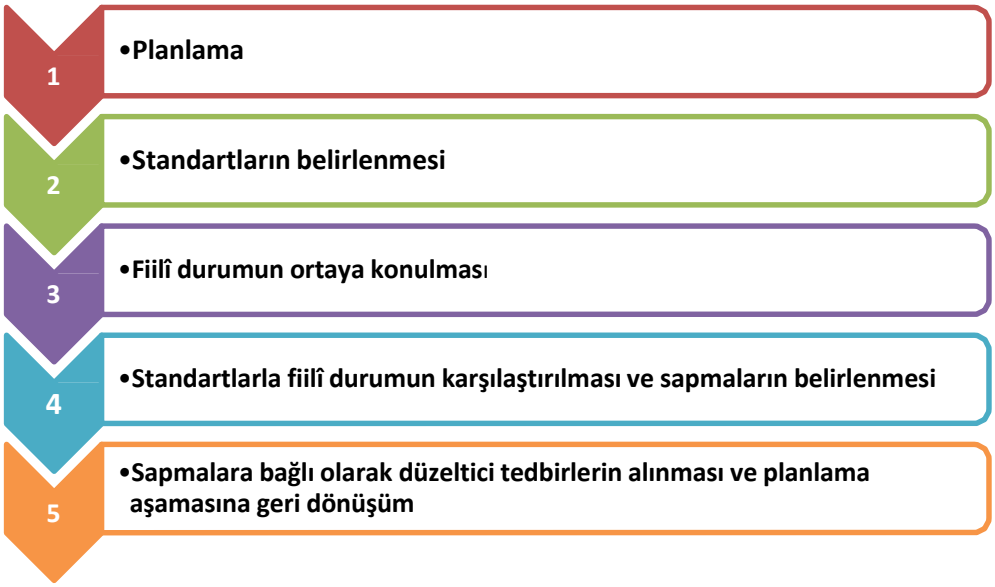
Denetleme sürecinin aşamaları

Denetleme sürecinin aşamalarını aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz.

Şekilde görüldüğü gibi denetlemenin aşamaları, planlama, standartların belirlenmesi, fiilî durumun ortaya konulması, standartlar ile fiilî durumun

karşılaştırılması, sapmaların belirlenmesi ve sapmalara bağlı olarak düzeltici tedbirlerin alınması ve planlama aşamasına geri dönüşün yapılmasıdır.

Planlama aşaması: Planlama ile ilgili ayrıntılı açıklamalar planlama başlığı altında ayrıntılı olarak verilmişti. Tekrarlamak gerekirse etkin bir denetim sürecinin başlatılabilmesi için öncelikle sağlıklı bir planlamanın yapılması gerekmektedir. İyi planlama, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük, görev ve sorumlulukları açıkça ortaya koyan ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Benzer bir şekilde bireysel ve örgütsel performansı ölçmede kullanılabilir olmalıdır. Kısacası, denetim süreci planlama süreci ile anlam kazanır. Planlama olamadan denetim olmaz veya denetim yapılmadığında ise planlamanın anlamı olmaz.



Şekil 3. 7. Denetleme Sürecinin Aşamaları

Standartların belirlenmesi: Denetim aslında bir ölçme işidir. Ölçümün yapılabilmesi için ölçüm biriminin veya standardının belirlenmesi gerekir. Planlama sürecinde belirtilen amaç ve hedefler ölçüm için standartlar oluşturur. Örneğin planlamada belirtilen, yatırım tutarı, üretim ve satış miktarları, personel giderleri, personel performans göstergeleri, kapasite kullanım oranları, müşteri şikayet oranları, müşteri sayısı gibi ölçütlerin belirlenmesidir.



Denetim sonucunda sapmaların ortaya çıkmasında; kötü planlama ve abartılı olarak belirlenmiş standartlar etkili olabilir.

Fiilî durumun ortaya konulması: Fiilî durumun ortaya konulması veya gerçekleşen durumun ortaya konulması, belirli bir dönem içerisinde gerçekleşen, üretim miktarı, satış miktarı, kullanılan kapasite oranı ve miktarı, işe devamsızlık oranları, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin sonuçlar, stokların miktarı gibi durumlara ilişkin verilerin belirtilmesidir.

Standartlarla fiilî durumun karşılaştırılması ve sapmaların belirlenmesi: Bu aşamada, ikinci ve üçüncü aşama karşılaştırılarak sapmaların olup olmadığı ortaya konulur. Sapmaların tespitinde denetimi gerçekleştirecek olanların, iyi bir gözlemci, analizci ve yorumcu olması gerekir.

Sapmalara bağlı olarak düzeltici tedbirlerin alınması ve planlama aşamasına geri dönüşüm: Bu aşamada, sapmalara ilişkin tedbirlerin alınması yer almaktadır.

Sapmalara ilişkin tedbirlerin zamanında ve yerinde alınması, yeni yapılacak planlara da yol gösterecektir. Düzeltme durumunun gerçekleştirilmesinde, bilimsel araç ve yöntemlerden ve uzman kişi ve kuruluşlardan çeşitli destekler alınabilir. Sapmaların ortaya çıkmasında, kötü planlama ve abartılı olarak belirlenmiş standartlar etkili olabilir. Bu nedenle planlama ve standartların gözden geçirilerek gerekli düzeltmelerin yapılması denetleme sürecinin sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlayacaktır.

Bireysel Etkinlik



- Bir büroya ilişkin organizasyon şeması oluşturunuz.



Özet

•Yönetim, İnsanların iş birliğini sağlama onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.

•Yönetim kavramı açıklanırken üç temel açıdan ele alınmaktadır. Bunlar, süreç olarak yönetim, bilim olarak yönetim ve sanat veya meslek olarak yönetim.

•Yönetim süreci, evrensel olma özelliği, amaç özelliği, ast-üst özelliği, grup olma özelliği, iletişime dayalı özelliği, işbirliğine dayalı özelliği, beşerî olma özelliği, çift yönlü olma özelliği, iş bölümü ve uzmanlaşma özelliği ve rasyonel olma gibi özelliklere sahiptir.

•Büro yöneticilerinde bulunması gereken beceriler; kavramsal beceri, büro yöneticisinin bürodaki beşeri ve fiziki faaliyetleri bir bütün olarak algılayabilme becerisidir. Analitik beceri, büro yöneticilerinin büro ile ilgili faaliyetleri belirmeleri, faaliyetler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilme becerileridir. Teknik beceri, büronun yerine getirdiği günlük faaliyetlerde karşılaşılabilecek teknik problemleri çözebilme becerisidir. Sosyal ilişkiler veya etkileşimsel beceri, sosyal ilişkiler becerisi, yöneticilerin yaptığı ve söyledikleri her şeydir. Karar verme becerisi, çeşitli seçenekler arasından en uygun seçeneğin seçilmesi veya tercih edilmesidir. Yönetsel beceri, bütün örgütlerin temelinde olduğu gibi bürolarda da yönetimin sahip olduğu en önemli güç yetkidir.•Büro yönetimi, faaliyet konularına göre oluşturulmuş bürolar için bir düşünce geliştirme, hizmet sağlama ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yöntemleri saptamaktır.

•Büro yönetiminin fonksiyonlarını; temel (rutin) fonksiyonlar ve yönetime ilişkin fonksiyonlar olmak üzere iki temel başlıkta toplayabiliriz.

•Temel veya rutin fonksiyonlar; büronun işleyişi ile ilgili verilerin toplanması,sınıflandırılması, depolanması ve paylaşımıdır.

•Yönetime ilişkin fonksiyonlar ise büro faaliyetlerinin yönetimine ilişkin fonksiyonlar olup aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

•Planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetimdir.

•Planlama; yöneticilerin örgütün iç ve dış çevresel koşullarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin gelecekteki durum ve şartları tahmin etmektir.

•Örgütleme; yapılacak iş veya faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetleri yerine getirecek çalışanların belirlenmesi, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi ile yetki ve sorumluluklarının belirlendiği süreçtir.

•Yöneltme veya yürütme, örgütlerde planlanan ve örgütlen süreçlerin veya faaliyetlerin harekete geçirilmesidir.

•Koordinasyon, faaliyetler ve işgörenler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Koordinasyonun faydalarını ise şu şekilde özetleyebiliriz:

•Ortak amaç ve hedefe ulaşmayı sağlar. Aşırı iş yükünü engeller. Örgütte" biz" duygusunun oluşmasını sağlar. Bireysel ve örgütsel verimliliği teşvik eder. İnsan ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlar. Kurumsallaşma ve iç girişimciliği özendirir.

•Denetleme, planlanan faaliyetlerin amacına uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını tespit etmeye dönük bir süreçtir.

•*Etkili bir denetleme sisteminin özellikleri:* Örgütlerde denetim sisteminin etkili sonuçlar verebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

•Denetim amacının açıkça ortaya konulması, denetimi yapacak kişilerin konusunda uzman olmalıdır. •Denetim sistemi, planlama ve örgüt yapısına uygun olmalıdır.

•Denetim sitemi, objektif olmalıdır.

•Denetim süreci, kısa zamanda en az maliyetle gerçekleştirilmeli, denetim sistemi, esnek olmalıdır. •Denetim sistemi ölçülebilir standartları temel almalı ve geleceğe yön vermelidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İnsanların iş birliğini sağlama, onları bir amaca doğru yürütme, iş ve çabalarının toplamı olarak bilinen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Yönetici
   b) Çalışan
   c) Yönetim
   d) Süreç
   e) Sistem

2. İyi bir planın taşıması gereken özellikler arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Plan, açık, net ve tüm çalışanların anlayabileceği şekilde olmalıdır.
   b) Plan, ulaşılabilir bir amaç veya amaçlar dizisine yönelik olmalıdır.
   c) Plan, çevresel ve örgütsel koşullara uyum sağlamalı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
   d) Plan, esnek olmamalıdır.
   e) Plan, en uygun maliyetle hazırlanmalı ve uygulanabilir olmalıdır.

3. Yönetim kavramının açıklanmasında dikkate alınan yaklaşımlardan biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Süreç-bilim-sanat ve meslek
   b) Sistem-teknoloji-çevre
   c) Kaynak-iletişim-sanat
   d) Teknoloji-liderlik-motivasyon
   e) Duyumsallık-sistem-liderlik

4. Yönetimin özellikleri arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Beşeri olma
   b) Çift yönlü olma
   c) Ast-üst
   d) İletişime dayalı
   e) Statik olma

5. Emrin etkili bir sonuç doğurmasını engelleyen faktör aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Emir, kanuni olmalıdır.
   b) Emrin yerine getirilip getirilmediği kontrol edilebilir olmalıdır.
   c) Emir, takım çalışmasını özendirmelidir.
   d) Emir verilen bireyi tanımak gerekir.
   e) Emir, her türlü konuya yönelik verilebilir.

6. Büro yönetiminde yönetime ilişkin fonksiyonlar arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Planlama
   b) Teknoloji
   c) Örgütleme
   d) Koordinasyon
   e) Denetleme

7. 5N1K ifadesi aşağıdaki kavramlardan hangisini açıklamaktadır?
   a) Denetim
   b) Yönetim
   c) Lider
   d) Planlama
   e) Koordinasyon

8. Her astın bir üsten emir alması veya her üstün bir asta emir vermesi ilkesini açıklayan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Otorite
   b) Yetki
   c) Emir-komuta
   d) Güç
   e) Makam

9. Bir örgütün, var oluş nedenini açıklayan kavram hangisidir?
   a) Vizyon
   b) Strateji
   c) Misyon
   d) Politika
   e) Amaç

10. Etkili bir denetleme sisteminin özellikleri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
    a) Denetim sistemi, subjektif olmalı,
    b) Denetim süreci, kısa zamanda en az maliyetle gerçekleştirilmeli,
    c) Denetim sistemi esnek olmalı,
    d) Denetim sistemi ölçülebilir standartları temel almalı,
    e) Denetim sistemi geleceğe yön vermelidir.

Cevap Anahtarı

1.c,2.d,3.a,4.e,5.c,6.b,7.d,8.c,9.c,10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aşkun, İ.C., Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar.*

İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bolat, T., Seymen A. O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.*

Ankara: Detay Yayıncılık.

Can, H., Güney, S. (2007). *Genel işletme: İlkeler, Kavramlar, Kuramlar.* İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Dinçer, Ö. Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş.* 7. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Efil, İ. (2010). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi.* 7. Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Dora Yayıncılık.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 6. Baskı.

İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eriş, E.D. (2013). *Yönetim İşlevi. İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. (Editör: M. Babacan).

Ankara: Detay Yayıncılık.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.*

Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama.* (Çevirenler: C. Çetin, E.

C. Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Örücü, E. (2005). *Modern İşletmecilik.* 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, Ş., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* 16. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tutar, H. (2000). *Büro Yönetimi Teknikleri.* Erzurum: Aktif Yayınevi. Uygur, A., Göral, R. (2005). *Büro Yönetimi,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Litaratür Yayıncılık.

Vaıjayanthı, D., Been, A.Z., Ravındran, N., Sahayam, V.S. (2010).

Management Prıncıples (Offıce Secretaryshıp). Tamılnadu Textbook Corporatıon.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış,* Ankara:

Tutibay Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon,-Organizasyonlarda Davranış- Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

BÜROLARDA İŞ ANALİZİ

İÇİNDEKİLER

- İş Analizinin Tanımı ve Önemi
- İş Analizinin Kullanım Alanları
- İş Analizi Süreci
- İş Tasarımı

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İş analizini tanımlayabilecek,
  - İş analizinin önemini açıklayabilecek,
  - İş analizinin kullanım alanlarını kavrayabilecek,
  - İş analiz sürecini anlayabilecek,
  - İş tasarımını yöntemleri ile bilikte değerlendirebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

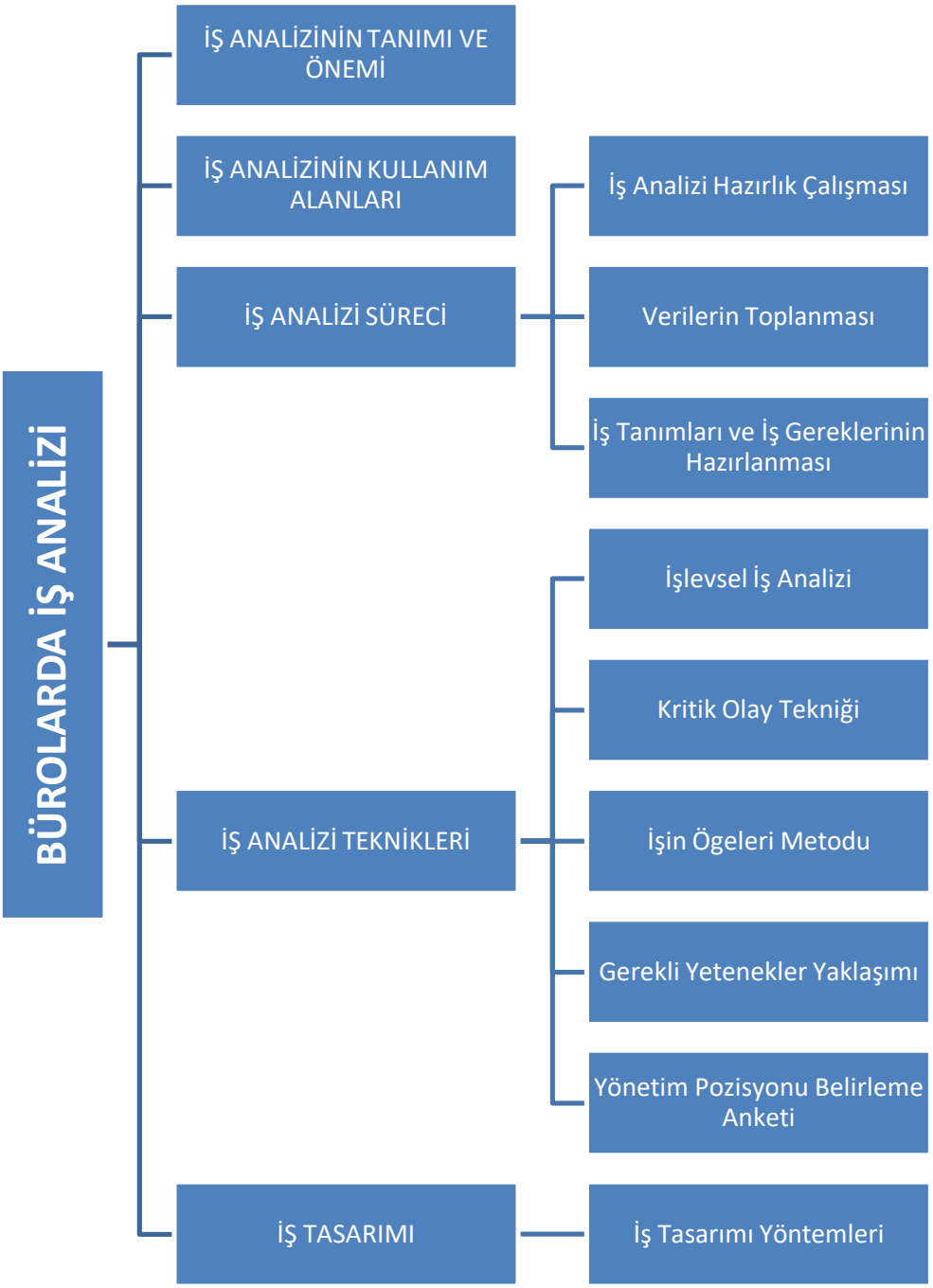
BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr.
Ömer Faruk İŞCAN

ÜNİTE

4

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA İŞ ANALİZİ
İŞ ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ
İŞ ANALİZİNİN KULLANIM ALANLARI
İŞ ANALİZİ SÜRECİ
İş Analizi Hazırlık Çalışması
Verilerin Toplanması
İş Tanımları ve İş Gereklerinin Hazırlanması
İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ
İşlevsel İş Analizi
Kritik Olay Tekniği
İşin Ögeleri Metodu
Gerekli Yetenekler Yaklaşımı
Yönetim Pozisyonu Belirleme Anketi
İŞ TASARIMI
İş Tasarımı Yöntemleri

GİRİŞ

Kurumsal anlayış çerçevesinde ve de belirli bir yapılanma doğrultusunda her kurumda yer alan bürolarda çok sayıda farklı iş yapılmaktadır. Kurumun faaliyet alanına ve temel amaçlarına göre belirlenen bu farklı faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi, öncelikle yapılacak işler hakkında sistematik bilgi toplanmasını gerekli kılmaktadır. Böyle bir bilgi toplanmadan yapılacak herhangi bir düzenlemenin doğru sonuçlar verme olasılığı yok denecek kadar azdır. Bu ise her kurumun temel çalışma prensipleri olarak sıraladığımız etkinlik ve verimlilik ilkelerine ulaşılmasını güçleştirecektir.



Bürolarda farklı faaliyetlerin etkin ve de verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi, öncelikle yapılacak işler hakkında sistematik bilgi toplanmasını gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda işle işi yapacak insanın özelliklerinin uyum içinde olması öncelikle ekonomik bir zorunluluktur. İşte bu zorunluluk iş analizini önemli bir konu hâline getirmektedir. Bu analiz sonucunda elde edilecek bilgiler kullanılarak daha sonra iş tanımları ve iş şartnameleri geliştirilmelidir. Tüm bunlar büroda yapılacak faaliyetlerin kapsamını, bu faaliyetleri yapacak kişilerden beklenen davranışları, faaliyetlerin birbirileriyle ilişkilerini ortaya koyacaktır.

İş analizinde temel amaç herhangi bir işin daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay bir şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bürolarda yapılacak farklı işlere en uygun kişilerin seçilmesi, ancak doğru ve güvenilir bir şekilde yapılacak iş analizi ile mümkün olabilecektir. Bugün içinde bulunduğumuz çalkantılı çevre koşulları da iş analizinin önemini artırmaktadır. Zira çevrede meydana gelen hızlı değişim ya da dönüşümler, yeni işlerin ortaya çıkmasına yol açmakta ya da mevcut işlerin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Bunların yapılabilmesi ise iş analizi sonucunda elde edilecek bilgilerle mümkündür.

İŞ ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi yerine getirmek için gerekli olan becerileri ve diğer gerekleri belirleme sürecidir. *Başka bir ifade ile iş analizi, işlerin doğru etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.*

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.

Bugünün hızla değişen çevresel koşulları, insan kaynağından daha etkin bir şekilde nasıl yararlanılabileceği sorusunu önemli hâle getirmiştir. Kesin olan şudur ki; bu ölçüde önemli bir kaynaktan en doğru şekilde yararlanabilmek için iş analizi sürecinin dikkatle ele alınması gereklidir. Zira iş analizi İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinin alt yapısını oluşturmaktadır. Personelin tedarik ve seçiminden performans değerlemesine kadar pek çok İKY sürecinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılmaktadır.

Bürolarda işlerin tasarlanmasında ve çalışma rollerinin geliştirilmesinde iş analizinin önemli bir yeri bulunmaktadır. İş ve çalışanla ilgili olarak iş analizi sonucunda elde edilen bilgilerin önemi yönetsel pozisyonlar da dâhil olmak üzere bir örgütteki tüm pozisyonların rol gereklerini saptamada iş analizi tekniklerinden yararlanmayı değerli bir çözüm hâline getirmiştir. Sonuçta kurumsal amaçları başarmak için kurulan örgütlerin bu mücadelesinde yapılan işlerin ve bu işleri yapacak kişilerin belirli bir mantık çerçevesinde gruplandırılması ve ilişkilendirilmesi gereklidir. Büroların faaliyetlerinin etkinliği açısından bu sınırların belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması önem arz eden bir konudur. Bunun için ise her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve bunların birbirleriyle ilişkisi saptanmalıdır. İş analizi çalışmalarının önemi ve değeri de bunu mümkün kılmasında yatmaktadır.

İŞ ANALİZİNİN KULLANIM ALANLARI

İş analizinde temel amaç insan kaynakları planlaması, tedarik ve seçim, eğitim- geliştirme, performans değerlendirme ve diğer temel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini başarı ile yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan bilgileri elde etmektir. Dolayısıyla iş analizinin bir sonucu olarak geliştirilen iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları olmaksızın temel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek mümkün değildir.

İş analizi, kurumların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan bir süreçtir. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler, çalışanların davranışlarının değerlendirilmesinde önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. İş analizi bilgilerinin kullanıldığı temel eylemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yeni görevlerle iş başvurularının eşleştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının gelecekteki ihtiyaçları için planlama yapılması,
- Bireylerin potansiyellerini etkin bir şekilde kullanabilecekleri işlere yerleştirilmesi,
- Çevresel güçlüklerin her bir işi nasıl etkilediğinin ölçülmesi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Gerçekçi performans standartlarının tespit edilmesi,
- Çalışanların adil ücretlendirilmesi,
- İş güvenliği açısından kritik öneme sahip iş çevresi koşullarının belirlenmesi,
- Meslekler ya da işler hakkında tanıtıcı bilgi verilmesi ve ücret oranlarını karşılaştırma.



İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler, çalışanların davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

İŞ ANALİZİ SÜRECİ

İş analizi sürecinde hazırlık çalışmasını takiben öncelikle iş analizine ilişkin verilerin toplanması, daha sonra ise iş tanımları, iş şartnameleri ve iş standartlarının hazırlanması yol haritasının ana adımlarını oluşturmaktadır.

Veri toplama aşamasında işler hakkında bilgi toplanır ve o işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler ortaya çıkarılır. Daha sonra da bu veriler kullanılarak iş tanımları, iş şartnameleri ve iş standartları hazırlanır.

İş Analizi Hazırlık Çalışması

Bu aşamada öncelikle bürolarda yapılmakta olan işler tespit edilmektedir. Burada odak noktası özellikle birbiriyle aynı olan işleri belirlemek ve hangi işlerin analize alınacağını saptamaktır.

Bu noktada yönetim anlayışı, çalışanların eğitim seviyesi, kurumu etkileyen iç ve dış çevresel koşullar gibi alanlarda da bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Hazırlık aşamasında önceki iş analizi çalışmalarına ilişkin tüm belgeler de gözden geçirilmelidir.

Verilerin Toplanması

İş analizi bir iş hakkında bilgi toplama sürecidir. Bu nedenle belirli veri toplama teknikleri kullanılarak birtakım sorulara cevap bulunmalıdır. Bu sorulardan birkaçı şu şekilde ifade edilebilir:

- Belirli faaliyetler, bir iş içerisinde nasıl gruplandırılmaktadır?
- İşleri yerine getirmek için gerekli zaman ne kadardır?
- Bir işi yerine getirebilmek için hangi becerilere ihtiyaç vardır?

Veri toplama yönteminin seçiminde maliyet ve kullanım kolaylığı temel seçme ölçütü olarak yer almaktadır. İş analizi sürecinde yararlanılan başlıca veri toplama yöntemleri; gözlem, anket, mülakat ve diğer yöntemler şeklindedir.



Veri toplama yönteminin seçiminde maliyet ve kullanım kolaylığı temel seçme ölçütü olarak yer almaktadır.

Gözlem: İş analizi yapan kişinin çalışanı normal bir iş gününde işini yerine getirirken gözlemlemesini ve bu gözlemleri sistemli olarak kayda geçirmesine ifade eden bir yöntemdir. Gözlem işin yapıldığı ortam ve koşulları, kullanılan araç ve teçhizatı tanımaya imkân sağlamaktadır. Özellikle işin yapımında gerekli el becerileriyle ilgili bilgileri toplamak açısından faydalıdır. Ayrıca bedensel ve düşünsel görevler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Ancak gözlem tek başına her işin analizinde yeterli olmamaktadır. Zira iş için gerekli bilgi ve becerinin gözlem yolu ile anlaşılması kolay değildir. Ayrıca örneğin; yönetsel işler gibi bazı işlerin içerdiği bütün faaliyetleri gözlemlemek de mümkün değildir. Bu nedenlerle gözlem yöntemi ancak başka yöntemlerle desteklendiğinde etkin sonuç vermektedir.

Anket: Özellikle iş değerlendirmesi amacıyla yapılan iş analizlerinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. İşle ilgili bilgi toplamaya yönelik sorulardan oluşan ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanan anket formları çalışanlar tarafından doldurulur. Bu yöntem işi fiilen yapan insanların görüşlerini dikkate alması açısından faydalıdır. Ayrıca zaman ve çaba açısından diğer yöntemlere kıyasla daha ekonomiktir. Ancak eğitim yetersizliği sebebiyle bazı çalışanların fikirlerini iyi ifade edememesi yöntemin önemli bir dezavantajıdır.

Mülakat: İş analizi yapan kişinin işle ilgili uygun bilgileri sağlamak için gerekli soruları çalışana sormasına imkân sağlayan bir yöntem olduğu için en çok kullanılan veri toplama yöntemidir. Zira bu durum işle ilgili daha doğru bilgi edinilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yöntem çalışanın kendisini ve yaptığı işi kendi kelimeleriyle özetlemesine imkân vermektedir. Bu nedenle özellikle bedensel çabadan çok zihinsel çabanın yaygın kullanıldığı işlere daha uygundur. Mülakat yöntemi özellikle anket yöntemi ile birlikte kullanıldığında daha etkin olabilmektedir.

Diğer yöntemler: Uzman bilgisine başvurma, vardiya kayıtları gibi günlük kayıtlardan yararlanma, yazılı rapor gibi belgelerden yararlanma, kontrol listesi gibi yöntemlerdir. Bunlar da diğer üç yöntem kadar yaygın olmamakla birlikte yine de iş analizi sürecinde bilgi toplamak için kullanılmaktadır.

İş Tanımları ve İş Gereklerinin Hazırlanması

Yukarıda ifade ettiğimiz yöntemler kullanılarak elde edilen veriler incelenip düzenlenerek iş tanımları, iş gerekleri ve iş şartnameleri hazırlanmalıdır.

İş tanımları

İş ya da pozisyon tanımı, bir çalışanın bir iş kapsamında yaptığı faaliyetleri, işin nasıl, ne zaman ve nerede yapıldığını açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir belgedir. Şekil 4.1'de bir örneği gösterilen iş tanımında işin kimliği ve tanıtılmasına ilişkin bilgiler, işin içerdiği görev ve sorumluluklar ile işin ilişkili olduğu diğer işler ve gerektirdiği gözetim gibi konular yer almaktadır.



İş tanımları; seçim, terfi, performans değerlendirme, performans standartları oluşturma, iş değerlendirmesi ve eğitim gibi alanlarda kullanılır.

Bürodaki her iş ayrı ayrı incelendikten sonra toplanan bilgiler formlar üzerinde yazılı hâle getirilir ve iş özelliklerini belirtme amacı taşıyan iş tanımları ortaya çıkmış olur. *Bu doğrultuda iş tanımları, iş analizi ile elde edilen işe ilişkin eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile işler arasındaki ilişkilerin ve çalışma koşullarının kaydedildiği formlardır.* Böylece işin özel görev ve sorumluluklarının neler olduğu, bunların ne şekilde ve nerede yerine getirileceği gibi konulardaki bilgiler yazılı hâle getirilmiş olmaktadır.

Bir iş tanımında yer alması gereken belli başlı bilgiler şu şekildedir:

- *İşin tanıtılması:* İşin unvanı, bölümü ve işin özeti bu kısımda yer alır.
- *Görev ve sorumluluklar:* Çalışanın iş kapsamında yapması gereken şeyler, onları nasıl, ne zaman, nerede ve ne şekilde yaptığı ve işin aşamalarına ilişkin bilgiler bu başlık altında verilir.
- *İşin ilişkili olduğu diğer işler:* Burada işin yatay ve dikey olarak diğer işlerle ilişkisi açıklanır.

İşin Adı	Eğitim Büro Destek Elemanı	Tarih: ……
Bölüm	İnsan Kaynakları Yönetimi	
Birim	Eğitim Geliştirme	
Bağlı olduğu Yönetici	Eğitim Birim Yöneticisi	
İşin Özeti	Büronun sorumluluğunda olan çeşitli eğitim-geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için gerekli büro destek faaliyetlerini yapmak	

Görev ve Sorumluluklar:

1. Eğitim/geliştirme programları öncesi hazırlık çalışmaları yapmak
   a. Katılımcılara davet yazıları hazırlamak ve programla ilgili bilgileri iletmek
   b. Katılımcıların konaklama ile ilgili ayarlamalarını yapmak ve takip etmek
   c. Programla ilgili yer, araç-gereç ve diğer malzemelerin hazırlanmasını sağlamak
2. Eğitim/geliştirme programları sırasındaki çeşitli faaliyetleri yürütmek
   a. Katılımcıların uyum sorunlarına çözüm getirmek
   b. Eğitimcilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak
   c. Program sırasındaki ikram işlerinin organizasyonunu yapmak
3. Program sonunda değerlendirme formlarının katılımcılar tarafından doldurulmasını sağlamak
4. Bölümün sorumluluğundaki diğer faaliyetlere büro desteği sağlamak
   a. Diğer bölümler tarafından düzenlenen seminer, konferans vb. faaliyetlerde birimin sorumluluğundaki faaliyetlere destek olmak
   b. Birimi ile ilgili ödeme yazılarını takip ve kontrol etmek
   c. Eğitim/geliştirme faaliyetleri ile ilgili çeşitli belge, çizelge ve raporları hazırlamak ve dosyalamak

Çalışma Koşulları: Eğitim büro destek elemanı işini büro ortamında ve gerekli olduğunda programın gerçekleştirildiği yerlerde gerçekleştirir.

Şekil 4.1. İş Tanımı Örneği

İş tanımları; seçim, terfi, performans değerlendirme, performans standartları oluşturma, iş değerlendirmesi ve eğitim gibi alanlarda kullanılır.

İş gerekleri, iş tanımlarındaki görev ve sorumluluklar esas alınarak hazırlanır.

İş gerekleri

İş gerekleri, belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken eğitim, iş deneyimi ve iş becerisi gibi özellikleri açıklayan bir belgedir. Şekil 4.2'de bir örneği verilen bu bilgiler, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve de genellikle iş tanımlarının hazırlanmasından sonra iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumluluklar esas alınarak hazırlanır.

Örnek

- Bir sekreterin iş gerekleri arasında daktilo ya da klavyeyle dakikada yüz kelime yazma yeteneği yer alabilir.

İşin Adı	Bilgisayar Operatörü	Tarih: .....
Bölüm	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	
BECERİ GEREKLERİ		
Eğitim: En az lise mezunu olmak ve Bilgisayar Operatörlüğü belgesine sahip olmak		
Deneyim: Alanda en az bir yıl deneyime sahip olmak		
Özel Bilgi ve Yetenek: Yazılım dillerinden (Basic, Fortran gibi) en az birini çok iyi seviyede bilmek		
ÇABA GEREKLERİ		
Bedensel Çaba: Genellikle masa başında çalışılır. Bilgisayar ve ilgili donanımların kullanımı gereklidir.		
SORUMLULUK GEREKLERİ		
Malzeme ve Makine Sorumluluğu: Bilgisayarların ve ilgili araç-gerecin sorumluluğunu içerir.		
ÇALIŞMA GEREKLERİ		
Çalışma Ortamı: İş, büro ortamında gerçekleştirilmektedir.		
DİĞER GEREKLER		
Yaş: 30 yaşından gün almamış olmak.		
Cinsiyet: Erkek		
Askerlik: Askerliğini yapmış olmak.		

Şekil 4.2. İş Gerekleri Örneği



İş gerekleri, pek çok İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasında yol gösterici niteliktedir.

İş gereklerinin düzeyinin işin gerektirdiğinden daha düşük seviyede belirlenmesi işin verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel olacaktır. Özelliklerin işin gerektirdiğinden daha yüksek seviyede belirlenmesi de kaynak israfına ve çalışanda tatminsizliğe yol açabilecektir.

İş gerekleri, işe eleman seçiminde, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve iş değerlemesinde yol göstericidir. İşin öngördüğü beşeri niteliklere uygun çalışan istihdamında iş gerekleri önemli rol üstlenmektedir.

İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ

Daha önce ele aldığımız veri toplama tekniklerinden biri kullanılarak elde edilen veriler iş analizi teknikleriyle amaca uygun bir şekilde analiz edilerek iş tanımları ve iş şartnameleri geliştirilir. İş analizi teknikleri içerisinde işlevsel iş analizi ve kritik olay tekniği gibi bir takım yöntemler analizi iş odaklı olarak gerçekleştirirken; işin öğeleri metodu, durum analizi anketi, gerekli yetenekler yaklaşımı ve yönetim pozisyonu belirleme anketi gibi yöntemler ise çalışan odaklı iş analizi gerçekleştirmektedir. *İş odaklı analiz yöntemleri işte yapılan temel faaliyetlere önem verirken; çalışan odaklı yöntemler işi yapacak bireyde olması gereken özellikler açısından analizi ele almaktadır.*

İşlevsel İş Analizi

Bu yöntemde işin özellikleri dikkate alınarak görev tanımlaması yapılmaktadır. Odak noktası "çalışanın ne yaptığı" ve "ne yapıldığı" nın belirlenmesidir. *Bir başka ifade ile yöntem iş kapsamında yerine getirilen faaliyetle çalışanın o işi tamamlamak için yaptığı faaliyeti birbirinden ayıran bir niteliğe sahiptir.* İş analiz edilirken çalışanın görevi yerine getirmek için hangi veri ile araç ve gereçleri kullandığı ve hangi kişilerle etkileşim içinde olması gerektiği tespit edilmektedir.



İşlevsel iş analizi çalışan işlevlerini temel alan bir yöntemdir.

İşlevsel iş analizi çalışan işlevlerini temel alan bir yöntemdir. Bu işlevler kapsamındaki eylemler fiziksel, zihinsel ya da kişiler arası bir nitelik taşıyabilmektedir. Bu doğrultuda her bir işlev çalışanın veri, insan ve nesnelerle ilgili olarak ne yaptığını özetleyen davranışları açıklamaktadır. Dolayısıyla bu yöntem çalışan, veri, diğer çalışanlar ve nesneler arasındaki karşılıklı etkileşimi göstermektedir.

İşlevsel iş analizi ücretlendirme ve performans standartlarının belirlenmesi gibi pek çok insan kaynakları yönetimi uygulamasının temelini oluşturmaktadır. Ancak maliyetinin yüksekliği, çok fazla sözel tanımlamaya dayanması ve daha çok bedensel çabanın ağırlıklı olduğu işlere uygun olması noktalarında eleştirilmektedir.

Kritik Olay Tekniği

Bu yöntemde bir işi yaparken o işin amaçlarına ulaşabilmesi açısından çok etkili ya da çok etkisiz olan davranışlar incelenmektedir. Yöntemin amacı bu kritik öneme sahip davranışların belirlenmesidir. *Kritik öneme sahip davranışlara ilişkin bilgiler çalışanlarla veya yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda ya da çalışanlar tarafından doldurulan yazılı belgelerle edinilmektedir.* Bu tür belgelerde ilgili kişiler işin kalitesi açısından derin etki bırakan eylemleri vurgulamaktadır. Bunlar belirlendikten sonra işin analizini yapan kişi gereksiz tekrarları ortadan kaldırır ve kalan olayları anlamlı kategoriler ya da işin boyutları şeklinde düzenler. İşte bu kategori ya da boyutlar analiz edilen işin önemli unsurlarını yansıtır. Bu yöntemle analiz edilen her iş için beş ila on arasında önemli görev ifadesi oluşturulur. Böylece açıkça anlaşılır bir şekilde yazılı görev ifadeleri elde edilir.

Kritik olay tekniği işin başarısı açısından önemli faaliyet ya da olaylara odaklandığı için etkili bir iş analizi tekniğidir. Ancak kişisel değerlendirme içermesi sebebiyle yanlı bilgiye dayalı olma ihtimali bulunmaktadır.



İşin ögeleri metodunda; bilgi, beceri, yetenek, istek, ilgi ve kişisel özellikler gibi öğeler ele alınmaktadır.

İşin Ögeleri Metodu

İşin öğeleri metodunda iş açısından önemli bilgi, beceri, yetenek, istek, ilgi ve kişisel özellikler gibi ögeler ele alınmaktadır. *Yöntemde işi yapan kişiler ya da yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle, işin ögeleri ve bu ögelerin başarı ile yapılabilmesi için ilgili kişide bulunması gereken nitelikler detaylı bir şekilde belirlenir.* Yöntemde kişisel özelliklerin özellikle davranışsal açıdan tanımlanması esastır. Daha sonra ise belirlenen öğeler işin başarısı açısından

önem sırasına konur. Böylece işin yapılması açısından gerekli olan ögeler önem sırasına göre belgelenmiş olmaktadır. Bu ögelerle kişisel özelliklerin kıyaslanması ile işe en uygun kişilerin belirlenmesi de mümkün olmaktadır.

Gerekli Yetenekler Yaklaşımı

Yetenekler üzerine temellendirilen bu yaklaşımda yetenekler bir sınıflama içerisinde ele alınmaktadır. *Buna göre iş için gerekli yetenekler 21 bilişsel yetenek (sözel ve sayısal), 10 psikomotor yetenek (parmak esnekliği gibi), 9 fiziksel yetenek (dayanıklılık, patlayıcı güç gibi), 12 duygusal / algısal yetenek (işitme-duyma) şeklinde sınıflandırılmaktadır.*

Gerekli yetenekler yaklaşımı özellikle fiziksel özelliklerin çok önemli olduğu işlerde çalışan seçiminde oldukça kullanışlıdır. Ancak yaklaşımın zayıf yönü sadece yeteneklere odaklanıp işin yapılışındaki görevlerin ihmal edilmesidir.

Yönetim Pozisyonu Belirleme Anketi

Yönetsel işlerin analizinin farklı olması esasına dayalı olarak geliştirilen yöntemde yönetim düzeyindeki temel iş boyutlarını belirlemek hedeflenmektedir. Yönetsel işlerde bireysel farklılıklar bulunmakta ve yönetici faaliyetleri işletme içerisindeki kademeye ve işletmeye göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle yönetsel işlerin analizinde temel görev boyutları ile kişiye ve duruma göre farklılık gösterebilecek özelliklerin belirlenmesi gerekli olmaktadır.

Yönetim pozisyonu belirleme anketi ile yöneticiler işe ilişkin olarak 208 özelliğin gruplandırılmasıyla elde edilen 15 temel boyuta ilişkin ifadeleri 0'dan (işin bir parçası değil) 4'e (iş için çok önemli) bir ölçek üzerinde değerlendirmektedir. Yönetim pozisyonundaki işler; bilişsel işler, kâğıt işleri ve kişiler arası işler şeklinde gruplandırılmaktadır. Koordinasyon, bilgi paylaşımı ve anlaşma gibi boyutlar kişiler arası ilişkileri temsil ederken kontrol etmek gibi boyutlar ise kâğıt işi olarak nitelendirilmektedir.

Bu yöntemde yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek de analiz edilmektedir. Liderlik, planlama, insan ilişkileri, sözlü ifade yeteneği, bilgi yönetimi, profesyonel/ teknik bilgi ankette yer alan bu yeteneklerin örneklerindendir.

Bireysel Etkinlik



- Faaliyet alanını ve kapsamını hayalî olarak belirleyeceğiniz bir kuruma ilişkin olarak kısa bir iş analizi gerçekleştiriniz.

İŞ TASARIMI

İş tasarımı, işlerin kapsamını ve ilişkilerini belirlemeyi ifade etmektedir. Daha teknik bir tanımla iş tasarımı, belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş

sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetlere verilen genel isimdir. Bu değişikliklerle amaçlanan çalışanların işteki verimliliğinin artırılması ve onların yetenek ve becerilerine tam olarak uygun düzenlemelerin yapılmasıdır.

İş tasarımında odak noktası anahtar iş unsurlarının baştan ya da yeniden tasarlanmasıdır. *Dolayısıyla iş tasarımı, iş analizinden bu noktada ayrılmaktadır. Şöyle ki iş analizinde işin unsurlarının belirlenmesi amaçlanırken iş tasarımı ise hangi unsurların bir araya getirilebileceği ve bu unsurların nasıl düzenlenmesi gerektiği ile ilgilidir.*



İş tasarımında odak noktası anahtar iş unsurlarının baştan ya da yeniden tasarlanmasıdır.

İçinde bulunduğumuz değişim ortamında iş tasarımı örgütlerin bu değişime uyum sağlamasında yaşamsal bir yolu ifade etmektedir. Sanayi toplumunda iş tasarımı başlangıçta bir kez yapılmakta ve sonra da işe uygun eleman seçilmeye çalışılarak bu düzen etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde uzun bir süre devam ettirilmekteydi. Oysa bugün rekabet edebilirlik büyük ölçüde farklı, kaliteli ve yeni şeyler yapmaya bağlı olduğu için bu içerik çerçevesinde iş tasarımının önemi de artmıştır. İş tasarımı kapsamında işlerin en yüksek verimliliği sağlayacak şekilde tasarlanmasının yanı sıra bugünün farklı iş gücünün uyumu ve motivasyonu da önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda yeni ihtiyaçlar çerçevesinde ortaya çıkan yeni işlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda, mevcut işlerin de yaşanan değişimlere uyumunu sağlayacak ve de çalışanları motive edebilecek şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir.

İş Tasarımı Yöntemleri

İş tasarımında çeşitli iş tasarım teknik ya da yaklaşımları kullanılmaktadır. Bunlar içerisinde iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme klasik yöntemler olarak bilinirken bunlara ilaveten kullanılan kendini yöneten takımlar gibi yeni iş tasarımı uygulamaları da mevcuttur.

İş basitleştirme

Taylor'un Bilimsel Yönetim Hareketine dayalı bu yaklaşımda işler etkinliği artırmak amacıyla bölünebilen en basit görevler hâlinde adımlara ayrılır.

Burada amaç işi yapacak kişilerin işlerini oluşturan bu basit görevleri daha kısa zamanda öğrenmelerini ve hatasız yapabilmelerini sağlamaktır.

Bu noktada işler kapsamındaki planlama, örgütleme gibi düşünsel yönler de yöneticilerin görevi olarak kabul edilmektedir.

İş basitleştirmede temel anlayış, bir işle ilgili ideal performansa daha az masraf ve çabayla daha kısa sürede ulaşmaktır. Bu hedef doğrultusunda gereksiz hareketlerin elenmesi, faaliyetlerin optimum şekilde birleştirilmesine yönelik olarak işlem sıralarının belirlenmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi iş basitleştirmenin temel adımlarıdır.

İş basitleştirme yöntemi sayesinde standart şekilde ve kitle üretimi olarak üretim yapılabilse de değişken iş ortamlarında bu yaklaşım etkili değildir. Aşırı uzmanlaşmaya dayalı olması sebebiyle çalışanların monotonluk yaşama olasılı[illegible]

artmakta bu durum da hataları beraberinde getirerek verimlilik kaybına ve iş tatmininde azalmaya sebep olabilmektedir. Çalışanlar açısından iş tatmininin azalması, işten ayrılmalar ve sonucunda örgütsel açıdan önemli bir sorun olan iş gücü devrinin artışına neden olmaktadır.

İş rotasyonu



İş rotasyonu çalışanları bir iş ya da görevden başka birine hareket ettirmeyi içerir.

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş bir program kapsamında o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesidir. Kurum içi eğitim aracı olarak da kullanılabilen iş rotasyonu çalışanları bir iş ya da görevden başka birine hareket ettirmeyi içerir. Dikkat edilirse burada değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, çalışanın faaliyetlerindedir.

Özellikle işlerin monotonlaşması sonucu sıklıkla başvurulan bir yöntem olan iş rotasyonu görevlerde çeşitlilik yaratarak kısa süreli de olsa monotonluğu ortadan kaldırmaktadır. Bu doğrultuda örneğin montaj hattındaki basit ve tekrar eden faaliyetleri kapsayan işlerde çalışanlara yönelik olarak uygulanan iş rotasyonu işleri daha anlamlı ve çekici hâle getirebilmektedir. Ayrıca iş rotasyonunun eğitim amacı ile kullanımı da yöntemin önemli bir faydasını teşkil etmektedir. Çalışanların çok yönlü olarak yetişmelerine imkân sağlayan iş rotasyonu çalışanların iş tatminini yükseltmekte ve üretimde meydana gelebilecek, devamsızlık ya da monotonluk dayanaklı sorunların üstesinden gelinmesine de yardımcı olmaktadır.

Bununla birlikte yöntemin eğitim maliyetlerini artırmak, çalışanın daha az etkin olacağı bir işe geçmesi durumunda verimliliğin azalması gibi sakıncalı yönleri de mevcuttur.

İş genişletme

İş genişletme, işlerin yatay bir şekilde iş yüklemesi yoluyla genişletilmesidir. İş genişletmede işlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. Bir başka deyişle bu yöntem çalışanın sadece bir işte uzmanlaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek uygulaması anlamına gelmektedir. Tam olarak bu nedenle de iş genişletme, uzmanlaşmanın sakıncalarını ve özellikle de monotonluğu önemli ölçüde azaltan bir uygulamadır.



Örnek

- İşi yalnızca telefonlara bakmak olan bir sekretere bilgisayara veri girme görevinin de verilmesi bir iş genişletme örneğidir.

İş genişletmede amaç çalışanın bütün gün sürekli aynı hareketleri tekrarlaması ile ortaya çıkabilecek monotonluğu ve motivasyon kaybını azaltmak ve böylelikle bir verimlilik artışı sağlamaktır. Böyle bir uygulama işin bitirilme süresini uzatabilir ve teknolojik yapıda önemli değişiklikler gerektirebilir.

İş zenginleştirme

Bu yöntemde iş genişletmenin aksine çalışanın iş kapsamı dikey olarak artırılmaktadır. Bir başka ifade ile iş zenginleştirme sürecinde çalışana kendi işini planlama, örgütleme, uygulama ve değerlendirme noktalarında daha fazla alan tanınmaktadır. İş zenginleştirmede çalışan kendi çalışma hızını belirleme, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini seçme gibi konularda söz hakkı kazanmaktadır. Burada bir anlamda işin içeriği çalışana başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, ona daha fazla sorumluluk yükleyecek ve daha anlamlı ya da çekici hâle gelecek biçimde değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

Örnek

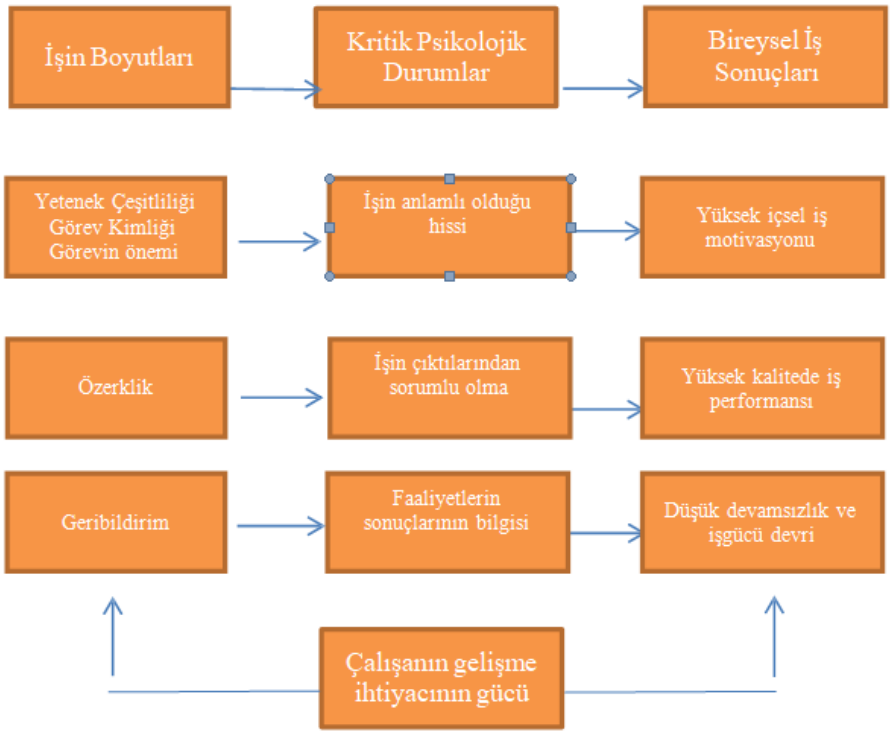
- Bir yönetici asistanının yardımcılarını seçme ve onlara işi paylaştırmada yetkilendirilmesi bir iş zenginleştirme örneğidir.

İş karakteristikleri modeli; çalışanı motive etmek için yatay ve dikey iş yükünü birleştiren kapsamlı bir iş zenginleştirme modelidir.

Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen "iş karakteristikleri" modeli etkili bir iş zenginleştirme yaklaşımı sunmaktadır. Bu modele göre herhangi bir iş beş ana boyuta göre açıklanabilmektedir:

- *Beceri çeşitliliği,* görevin farklı yetenekleri kullanmayı mümkün kılacak şekilde çeşitli faaliyetleri içermesidir.
- *Görevin kimliği,* çalışanın işin önemli bir kısmını ya da tamamını yapmasını ifade etmektedir.
- *Görevin önemi,* görevin diğerlerinin çalışmasına ve yaşamına etkisini anlatmaktadır.
- *Özerklik,* iş planlarının belirlenmesinde ya da kullanılacak yöntemlerin seçilmesinde çalışana tanınan özgürlük ya da takdir yetkisi düzeyini belirtmektedir.
- *Geribildirim,* gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının çalışan performansının etkinliği konusunda doğrudan açık bilgi sağlamasını içermektedir.

Tablo 4.1. İş Karakteristikleri Modeli



İş karakteristikleri modelindeki beş ana karakteristik özellik iş zenginleştirme çalışmaları için temel teşkil etmelidir.

Tablo 4.1'de özetlenen bu modelde ilk üç özellik var olursa çalışan tarafından işin önemli ve değerli olarak görüleceği belirtilmektedir. İlaveten çalışanın özerkliğinin olması ona işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duygusu verecektir. Bunun dışında şayet bir iş geri bildirim sağlıyorsa çalışan işini ne kadar doğru şekilde yaptığı konusunda bilgi sahibi olabilecektir. *Bu beş ana karakteristik özellik iş zenginleştirme çalışmaları kapsamında ne ölçüde sağlanırsa işin motive edici gücü de o ölçüde yüksek olacaktır. B*u koşullar bir işin niteliği kapsamında ne kadar var olursa çalışanın motivasyonu, performansı ve tatmini o ölçüde yüksek ve devamsızlık durumu ile işten ayrılma ihtimali de o ölçüde düşük olacaktır.

Kendini yöneten takımlar

Kendini yöneten takımların işleyişinde takım üyeleri amaçları ve kararları birlikte belirlemektedir.

Özerk iş takımları ya da lideri veya yöneticisi olmayan takımlar olarak da adlandırılan bu takımlar 3-15 kişiden oluşmakta ve takım üyeleri normalde bir üst yöneticide olması gereken görev ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Kendini yöneten takımların işleyişinde takım üyeleri amaçları ve kararları birlikte belirlemektedir. Birbirinden bilgi, yetenek ve beceri açısından farklı ama birbirini tamamlayıcı üyelerden oluşan bu takımlarda her takım üyesi yetenek ve kapasitesine uygun bir rol üstlenmekte ve çalışma anlayışında "ben" değil "biz" anlayışı egemen olmaktadır. Tüm bu koşullar çalışanların monotonluktan uzaklaşarak işlerini daha çok sevmelerine yol açmaktadır. Kendini yöneten takımlar, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırmak amacıyla düşünülmüş olup bu faydalar aracılığıyla pek çok kurum tarafından önemli bir iş tasarımı yöntemi olarak kabul edilmektedir.

Bu yöntem özellikle teknik bağımlılık ve belirsizlikle çalışanın sosyal ve gelişme ihtiyaçlarının yüksek olduğu durumlara en uygun düşen iş tasarımı yöntemidir.

Esnek çalışma programları

Esnek çalışma programları kapsamında iş tasarımı değişmemekle birlikte iş programlarına kazandırılan esneklik, verimlilik ve iş tatmini artmaktadır. *En yaygın kullanılan türleri esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışmadır.*



Esnek çalışma programları kapsamında iş tasarımı değişmemekle birlikte iş programlarına kazandırılan esneklik ile verimlilik ve iş tatmini artmaktadır.

Esnek çalışma saatleri, çalışanın kendi çalışma saatleri üzerinde daha fazla söz sahibi olması ve belirli sınırlar içerisinde çalıştığı saatleri kendisinin düzenlemesi olarak ifade edilebilir. Esnek çalışma saatlerinin uygulandığı kurumlarda tüm çalışanların işlerinin başında olmaları gereken bir "temel zaman" bulunmaktadır. Böyle bir uygulamaya iletişim kanallarının etkin bir şekilde işleyebilmesi ve verilen hizmetin aksamadan sürdürülebilmesi gibi nedenlerle ihtiyaç vardır. Bu zamana ek olarak çalışanların bir iş günü içerisinde başlangıç ve bitişini kendilerinin belirledikleri esnek zaman olarak da adlandırılan bir süre de söz konusu olmaktadır. Çalışan temel zamanda işinin başında olmalı ve iş sözleşmesinde belirtilen çalışma süresinden eksik çalışmış olmamalıdır. Böyle bir uygulama ile çalışan özel yaşantısına ilişkin birtakım faaliyetleri gün içerisinde yerine getirebilmekte ve sosyal ilişkilerde uyum sorununu azaltabilmekte, bu durum da onun işteki performansını artırmaktadır.

Sıkıştırılmış iş haftaları uygulamasında günlük çalışma saatlerinin artırılması ile haftalık çalışma günlerinin sayısı azaltılmaktadır. Özellikle 24 saat hizmet veren kurumlarda iş akışının kesintisiz sürdürülmesine imkân tanınırken yerleşim yerlerinden uzakta bulunan iş yerlerinde daha az devamsızlık yaşanması sağlanmaktadır. Ancak uzun çalışma saatleri kimi zaman yorgunluk, stres ve iş kazalarında artışa yol açabilmektedir.

Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde son yıllarda hızla artan bir uygulamadır. Bu uygulamada bilgi ve iletişim teknolojisinden yararlanarak çalışanlara esneklik sağlayan, iş yerinin coğrafi ve örgütsel engellerini ortadan kaldıran bir içerik söz konusudur. Çalışan bağlı bulunduğu büro ile bilgi iletişim teknolojisini kullanarak etkileşimde bulunmaktadır.

Yöntem bir iş yerine gitmek, sabit çalışma süresi ve zamanını ortadan kaldırarak önemli zaman tasarrufuna olanak sağlamakta ve çalışan verimliliğini artırmaktadır. Ancak yöntemin kariyer gelişimi, statü, kurum kültürüne ve işe uyum sağlama noktalarında olumsuz etkilere sahip olduğu bilinmektedir.



Bireysel Etkinlik

- İş tasarımı yöntemlerinden hangisi günümüz koşullarında daha uygulanabilir nitelik taşımaktadır.



Özet

- İş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi yerine getirmek için gerekli olan becerileri ve diğer gerekleri belirleme sürecidir. Başka bir ifade ile iş analizi, işlerin doğru etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.İş analizinde temel amaç herhangi bir işin daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.
- İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.
- Bürolarda işlerin tasarlanmasında ve çalışma rollerinin geliştirilmesinde iş analizinin önemli bir yeri bulunmaktadır. İş ve çalışanla ilgili olarak iş analizi sonucunda elde edilen bilgilerin önemi yönetsel pozisyonlar da dâhil olmak üzere bir örgütteki tüm pozisyonların rol gereklerini saptamada iş analizi tekniklerinden yararlanmayı değerli bir çözüm hâline getirmiştir. Sonuçta kurumsal amaçları başarmak için kurulan örgütlerin bu mücadelesinde yapılan işlerin ve bu işleri yapacak kişilerin belirli bir mantık çerçevesinde gruplandırılması ve ilişkilendirilmesi gereklidir.
- İş analizi, kurumların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan bir süreçtir.Analiz sonucunda elde edilen bilgiler, çalışanların davranışlarının değerlendirilmesinde önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.
- İş analizi sürecinde hazırlık çalışmasını takiben öncelikle iş analizine ilişkin verilerin toplanması daha sonra ise iş tanımları, iş şartnameleri ve iş standartlarının hazırlanması yol haritasının ana adımlarını oluşturmaktadır. Hazırlık aşamasında bürolarda yapılmakta olan işler tespit edilmektedir. Daha sonra ise gözlem, anket, mülakat ve diğer yöntemler kullanılarak veri toplanmaktadır.
- İş ya da pozisyon tanımı, bir çalışanın bir iş kapsamında yaptığı faaliyetleri, işin nasıl, ne zaman ve nerede yapıldığını açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir belgedir. İş tanımında işin kimliği ve tanıtılmasına ilişkin bilgiler, işin içerdiği görev ve sorumluluklar ile işin ilişkili olduğu diğer işler ve gerektirdiği gözetim gibi konular yer almaktadır.İş gerekleri ise , belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken eğitim, iş deneyimi ve iş becerisi gibi özellikleri açıklayan bir belgedir. Bu bilgiler, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve de genellikle iş tanımlarının hazırlanmasından sonra iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumluluklar esas alınarak hazırlanır.
- İş analizi teknikleri içerisinde işlevsel iş analizi ve kritik olay tekniği gibi birtakım yöntemler analizi iş odaklı olarak gerçekleştirirken işin ögeleri metodu, durum analizi anketi, gerekli yetenekler yaklaşımı ve yönetim pozisyonu belirleme anketi gibi yöntemler ise çalışan odaklı iş analizi gerçekleştirmektedir.
- İş tasarımı, belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetlere verilen genel isimdir. İş tasarımında çeşitli iş tasarım teknik ya da yaklaşımları kullanılmaktadır. Bunlar içerisinde iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme klasik yöntemler olarak bilinirken bunlara ilaveten kullanılan kendini yöneten takımlar gibi yeni iş tasarımı uygulamaları da mevcuttur.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Veri toplama tekniklerinden özellikle işin yapımında gerekli el becerileriyle ilgili bilgileri toplamak açısından faydalı olan teknik aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Gözlem
   b) Anket
   c) Mülakat
   d) Tarama
   e) Görüşme

2. Belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken eğitim, iş deneyimi ve iş becerisi gibi özellikleri açıklayan belge aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İş tanımı
   b) İş gerekleri
   c) İş analizi
   d) İş tasarımı
   e) İş yapısı

3. İşin özellikleri dikkate alınarak yapılan görev tanımlaması aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İşlevsel iş analizi
   b) Kritik olaylar tekniği
   c) İşin ögeleri metodu
   d) Gerekli yetenekler yaklaşımı
   e) Yönetim pozisyonu belirleme anketi

4. Çalışanın önceden belirlenmiş bir program kapsamında o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İş basitleştirme
   b) İş genişletme
   c) İş zenginleştirme
   d) İş rotasyonu
   e) Kendini yöneten takımlar

5. Çalışana kendi işini planlama, örgütleme, uygulama ve değerlendirme noktalarında daha fazla alan tanınan iş alanı hangisidir?
   a) İş basitleştirme
   b) İş genişletme
   c) İş zenginleştirme
   d) İş rotasyonu
   e) Kendini yöneten takımlar

6. İş değerlendirmesi amacıyla yapılan iş analizlerinde aşağıdakilerden hangisi sıkça kullanılan bir yöntemdir?
   a) Gözlem
   b) Anket
   c) Mülakat
   d) Tarama
   e) Görüşme

7. Çalışanın bir iş kapsamında yaptığı faaliyetleri, işin nasıl, ne zaman ve nerede yapıldığını açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı belge aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İş tanımı
   b) İş gerekleri
   c) İş analizi
   d) İş tasarımı
   e) İş yapısı

8. İş tanımlarında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Görev ve sorumluluklar
   b) İş unvanı
   c) İşin özeti
   d) İşin ilişkili olduğu diğer işler
   e) Beceri gereklilikleri

9. Aşağıdakilerden hangisi esnek çalışma programlarından biri değildir?
   a) Kendini yöneten takımlar
   b) Sıkıştırılmış iş haftaları
   c) İşyeri dışında çalışma
   d) Mesai saatleri dışında çalışabilme
   e) Çalışma saatlerinde esnek uygulamalar

10. İş karakteristikleri modelindeki boyutlardan biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
    a) Özerklik
    b) Geribildirim
    c) İş basitleştirme
    d) Beceri çeşitliliği
    e) Görevin kimliği

Cevap Anahtarı

1.a,2.b,3.a,4.d,5.c,6.b,7.a,8.e,9.a,10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bingöl, D.(2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Genişletilmiş ve Güncellenmiş 9.Baskı. İstanbul: Beta.

Dessler, G.(2014). Fundamentals of Human Resource Management. Third Edition. Pearson.

Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.

Göral, R. (2002). Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri. Anakara: Mikro.

Karapınar, P.B.(2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Tasarımı. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (Ed. Azize Ergeneli v.d.). ss.71-98. Ankara:Nobel.

Özgen, H., Yalçın,A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım. Adana: Nobel.

Snell, S., Bohlander, G.(2007). Human Resource Management. Thomson.

Stewart, G.L., Brown, K.B. (2011). Human Resource Management. Second Edition. Wiley.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2007). Büro Yönetimi: Kavramlar ve İlkeler.

Ankara:Seçkin. Tutar, H., Altınöz, M. (2009). Büro Yönetimi ve

İletişim Teknikleri. Ankara: Seçkin.

Uyargil C. (2015). İş Analizi ve İş Dizaynı. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (Ed.İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri) ss.49-85. İstanbul:Beta.

Dessler, G. (2001). Management, Leading People and Organizations in the 21st Century. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Dawson, T. (1998). Introduction To Management**,** England: Tudor Business Publishing Ltd.

Mirze, K., (2010). İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık. Tutar, H. (2010). İşletme

Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Weichrich, H. (1993). Management: A Global Perspective**,** International Edition, McGrow Hill Inc.

BÜROLARDA PERSONELİN İŞE ALINMASI VE EĞİTİLMESİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN

İÇİNDEKİLER

- Bürolarda Personeli İşe Alma ve Eğitme
- Bürolarda Personeli İşe Alma Süreci
- Bürolarda Personel Eğitimi
- Bürolarda Personel Eğitim Süreci

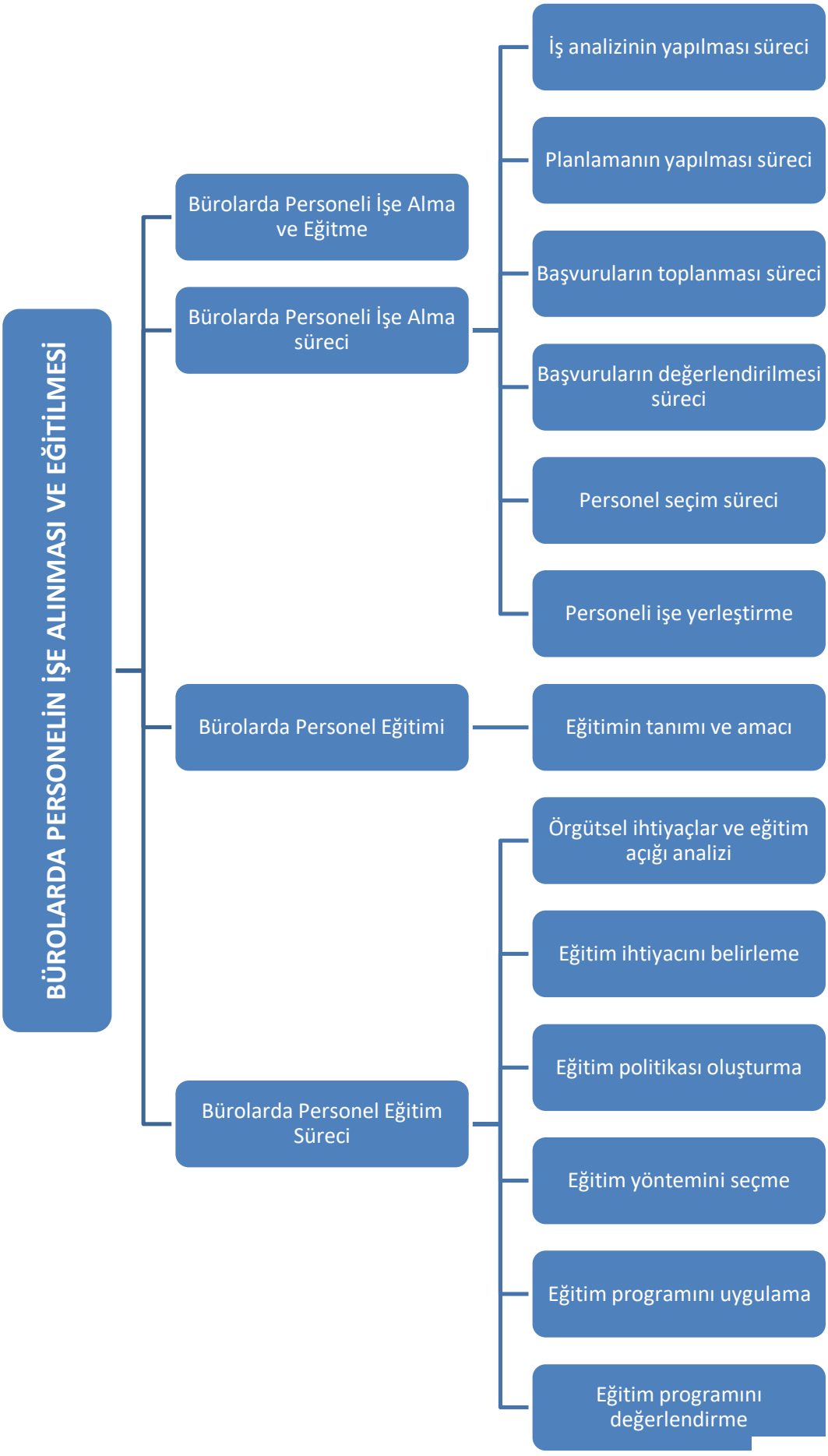
HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Bilimsel bir araştırmada veri ve veri türlerini açıklayabilecek,
  - Veri toplama süreçlerinde neler yapılması gerektiğini ifade edebilecek,
  - Bu süreçlerde dikkat edilmesi gereken durumları belirtebilecek,
  - Veri toplama araçlarının çeşitlerini sıralayabilecek,
  - Veri toplama araçlarında olması gereken özellikleri ifade edebileceksiniz.

ÜNİTE

5

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA PERSONELİN İŞE ALINMASI VE EĞİTİLMESİ
Bürolarda Personeli İşe Alma ve Eğitme
Bürolarda Personeli İşe Alma süreci
İş analizinin yapılması süreci
Planlamanın yapılması süreci
Başvuruların toplanması süreci
Başvuruların değerlendirilmesi süreci
Personel seçim süreci
Personeli işe yerleştirme
Bürolarda Personel Eğitimi
Eğitimin tanımı ve amacı
Bürolarda Personel Eğitim Süreci
Örgütsel ihtiyaçlar ve eğitim açığı analizi
Eğitim ihtiyacını belirleme
Eğitim politikası oluşturma
Eğitim yöntemini seçme
Eğitim programını uygulama
Eğitim programını değerlendirme

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojide yaşanan hızlı değişim, rekabetin getirdiği yıkıcı ortam vasıflı iş gücüne duyulan ihtiyacı, geçmişe oranla, daha da artırmıştır. Bir örgütün başarısı, o örgütte çalışan iş gücünün başarısına bağlı olmaya başlamıştır. Bu gerçek, çalışanları örgütün en değerli kaynağı hâline getirmiş ve örgütün amacını gerçekleştirmesi, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanların varlığına bağlı hâle gelmiştir. Bu gelişmeler, örgütte personel seçme, yerleştirme ve eğitim faaliyetlerinin önemini artırmıştır. İşe uygun personel seçme, iş analizi sürecinin etkinliği ile yakından ilişkilidir. İş analizi, işin gereklerine uygun aday niteliklerini belirleme ve buna uygun personel seçimine aracılık etmektedir.

Bürolarda personel seçim sürecinin etkin yönetimi, liyakatli çalışanların istihdamına imkân sağlaması açısından önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), iş gücü planlamasının yapılması, yürütülmesi ve personelin eğitilmesi sürecini de kapsayan faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler doğru işletildiğinde, bürolara daha yetkin ve yetenekli çalışanların alımı söz konusu olacak ve stratejik amaçları gerçekleştirmek kolaylaşacaktır.

Personel seçimi yapıldıktan sonra, çalışanların büro ve işe uyumlarının sağlanması gerekmektedir. Eğitim, bu amacın gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biridir. İş yapma usul ve teknikleri sürekli bir değişim içindedir. Bu da çalışanların eğitim ihtiyacına süreklilik kazandırmaktadır.

Büro personelinin işe alım süreci ile işe yerleştirilmeleri ve kişi-iş, kişi-örgüt uyumunu sağlama çerçevesinde, çalışanlara eğitim verilmesinin önem ve içeriğini belirleme bu bölümün amacını oluşturmaktadır.

BÜROLARDA PERSONELİ İŞE ALMA VE EĞİTME

Her tür işletmede olduğu gibi, bürolarda da nitelikli çalışanları işe alma ve iş gereklerini sağlamaları için eğitme faaliyetleri çok önemli bir konu hâline gelmiştir. *Doğru işe doğru insanı seçme politikası, hem bürodaki işlerin daha etkin ve verimli yapılmasında hem de stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde önemlidir.*



İşe alma, başvuru sahipleri arasından en nitelikli olanların seçilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir.

Personelin işe alınması süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin en kritik eylemlerinden biridir. Eğitimli, deneyimli, esnek, diğer büro çalışanları ile uyumlu çalışabilecek, örgüt kültürüne bağlı ve yetenekli çalışanlara sahip olmak günümüz rekabet ortamında oldukça önemli hâle gelmiştir. Bürolarda işe alma faaliyeti bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu sürecin doğru işletilmesi, büro yönetiminde etkinliğin sağlanması ve kaynakların doğru kullanılması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışan tedariki ile iş arayan veya örgüt içerisinde terfi bekleyen bireylerin başvurularını sağlama hedefi gerçekleştirilmektedir. Bu, bürolarda geniş bir başvuru havuzu oluşturmaya da fırsat vermektedir. İşe alma, başvuru sahipleri arasından en nitelikli olanların seçilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir.

Bürolarda işe alınanların eğitilmesi ile işe, çalışma ortamına, arkadaşlarına uyum sağlama beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. İş gerekleri ile işi yapacak çalışanın nitelikleri arasında örtüşme yoksa, eğitim açığı vardır ve bireyin eğitilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler bir sürece bağlıdır ve bu sürecin doğru işletilmesi gerekmektedir.

Personel seçim süreci, örgüt kaynaklarının etkin kullanımı, rekabette başarılı olma ve faaliyetlerde sürekliliğin sağlanması için oldukça önemlidir.

BÜROLARDA PERSONELİ İŞE ALMA SÜRECİ

Bürolarda yapılmakta olan işler için uygun personelin seçilmesi, işlerin etkinliğini sağlama açısından önemli bir konudur. Bu süreçte, en nitelikli çalışanların seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Örgüt kaynaklarının etkin kullanımı, rekabette başarılı olma ve faaliyetlerde sürekliliğin sağlanması için personel seçim süreci oldukça önemlidir. Şekil 5.1. bu süreç ve sürecin içeriği hakkında bilgi vermektedir.



Şekil 5.1. İş Başvuru Faaliyeti Süreci

İş Analizinin Yapılması Süreci

Personel alımı, insan kaynakları planlaması ile başlamaktadır. Bu planlamanın temeli ise iş analizine dayanmaktadır. İş analizi, işin özellikleri ile ilgili en doğru ve güvenilir bilgilerin toplanmasıdır. Bürolarda yapılacak her işin; o iş için harcanacak zaman, işin cinsi, kullanılacak araçlar, malzeme, işin gerektirdiği yetenekler gibi faktörler bakımından analize tabi tutulması gerekmektedir. Bu sayede bürolarda hangi işlerin yapılacağı ve işin gerekleri hakkında ayrıntılı bilgi elde etmek mümkün hâle gelmektedir.

Planlamanın Yapılması Süreci

Planlama, gelecek dönemlerde örgütün ihtiyaç duyacağı personelin önceden belirlenen nitelik ve nicelikler çerçevesinde tespit edilip nereden ve nasıl temin edileceğinin saptanması süreci ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Planlama ile, bürolardaki işgücü açığını tespit etmek kolaylaşmaktadır. Planlama yapılırken, kaç kişi alınacağının tespitinin yanı sıra, bu kişilerde aranan bilgi, deneyim, yetenek, beceri gibi yeterlilikler de dikkate alınmalıdır. Bir başka ifade ile çalışanda aranacak nicelik ve nitelik kriterleri de bu aşamada tespit edilmelidir.

Hangi pozisyonların boş olduğu, ayrıca, personel ihtiyacının ne kadarının iç ne kadarının dış kaynaklardan karşılanabileceği de planlamaya dâhil edilmelidir. Doğru işe doğru insanı alabilmek için bu süreci doğru bir şekilde işletmek gerekmektedir.

Başvuruların Toplanması Süreci

Bu süreçteki bir diğer aşama ise, başvuruların toplanmasıdır. Bu süreçte başvurular, örgütün hazırladığı başvuru evrakı üzerinden yapılmaktadır. Başta şahsi olmak üzere, posta, e-mail aracılığı ile veya site üzerinden başvurular toplanabilir. Başvuruların toplanmasını etkileyen bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yasa ve sendikaların düzenlemeleri,
- Örgütün iş gücü stratejisi,
- Çalışan maliyeti, iş gücü arz pazarının durumu ve yapısı,
- İşin gerekleri,
- Dış çevre şartları,
- Rakiplerin çalışanlar ile ilgili politikaları.

Başvurular, iki kaynaktan toplanabilir:

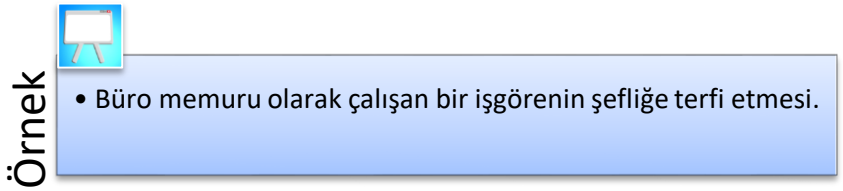


Boşalan görevler için her zaman iç kaynaklardan çalışan tedarik etmek mümkün olmayabilir. Bu durumda yöneticiler dış tedarik yöntemlerinden faydalanma yoluna gidebilirler.

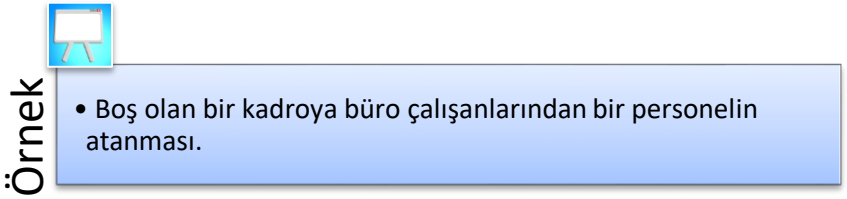
İç kaynaklardan çalışan tedarik etme

Bürolarda boşalan pozisyonlara, yine büroda çalışanlardan yatay veya dikey düzeyde atama yapılması işlemidir. Atamayı yapan yetkili, çalışanların kayıtlarını inceleyerek atama yapabileceği gibi, aranan şartları da belirterek büroda boş işler ilanı verebilir. İlana başvuranlar arasından en uygun görülen adayın ataması yapılır. Yönetici, iç kaynaklardan personel tedarik ederken şu yöntemlerden faydalanabilir:

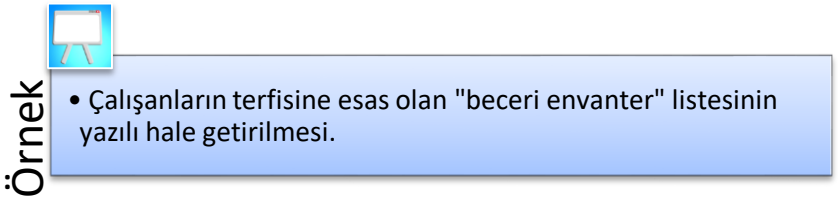
Terfi yöntemi: Büro içinde boş olan pozisyona çalışanlar arasından birisinin daha geniş yetki ve sorumluluklarla terfi yolu ile atanmasıdır. Yapılacak atamada; başarı, kıdem ve basamaksal sıra kriteri dikkate alınır. Bu yöntemle personel tedarik etmenin en üstün yönü, diğer çalışanlar için motivasyon kaynağı oluşturmasıdır.



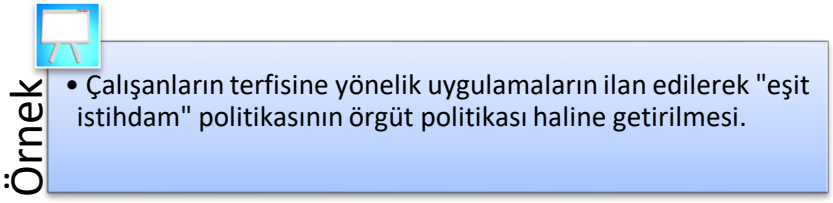
İç transfer yöntemi: Büroda boşalan bir göreve, yine büro çalışanlarından aynı düzeydeki bir başka personelin atanmasıdır. Bu atamada, atanacak kişinin bilgi, deneyim ve beceri bakımından işe uygun olmasına dikkat edilmelidir. En önemli avantajı, personelin ortama uyum sağlama probleminin olmamasıdır. Bir diğer üstünlüğü de bu yöntemin maliyetli olmamasıdır.



Beceri envanteri yöntemi: Personelin sahip olduğu niteliklerin yazılı belgeye dökülmesi ve değerlendirmede bu belgelerden yararlanılması bu yöntemin esasını oluşturmaktadır. Beceri envanterinde yer alan bilgilere dayalı olarak personelin boş bir pozisyona ataması yapılmaktadır.



Açık işler ilanı: Eşit istihdam politikasının uygulandığı bu yöntemde büro içinde boş olan pozisyon ilan yolu ile duyurulur. Duyuruda belirtilen başvuru şartlarını taşıyan herkes boş pozisyon için başvuru yapabilir. Yapılan değerlendirme ile başvuru sahipleri arasından uygun aday seçilir ve ataması yapılır.



Bunların dışında, yöneticinin gayri resmî araştırmasına dayalı olarak da atama yapılabilir. Yöneticiler kendi aralarında değerlendirme yaparak, belirledikleri muhtemel adaylar arasından en uygununa iş teklifi yapabilirler. Bu yöntemin en sakıncalı yönü, çalışanlara eşit başvuru hakkı tanınmaması, çalışanlar arasında kırgınlıklara yol açmasıdır.

Bir diğer yöntem ise, bilgisayara dayalı sistemlerden faydalanmaktır. Personele ait bilgiler bilgisayar veritabanına kayıtlı ise bu kayıtlar incelenerek de iç kaynaklardan atama yapılabilir.

Dış kaynaklardan çalışan tedarik etme

Boşalan görevler için her zaman iç kaynaklardan çalışan tedarik etmek mümkün olmayabilir. Bu durumda yöneticiler dış tedarik yöntemlerinden faydalanmayı tercih edebilirler. Yöneticiler; meslek liseleri, firmalar, üniversiteler, serbest çalışanlar veya işsizler gibi dış kaynaklardan çalışan tedarik etme yoluna gidebilirler. Bunu yaparken çeşitli dış tedarik yöntemlerinden faydalanabilirler:

Duyurular: İş ve çalışanda aranan nitelikler belirtilerek radyo, televizyon, dergi veya gazete aracılığı ile ilan verilmesidir. İş arayanlara en kolay ulaşma araçlarından biri de internettir. Ayrıca, örgütün kendi web sitesi üzerinden duyurularını yapması da son yıllarda yaygınlık kazanmıştır.

Kamu ve özel bürolar: Devlet, iş bulmaya aracılık etmektedir. Örneğin İşkur bu amaca hizmet etmektedir. Özel bürolar da işveren ile çalışan arasında arabuluculuk yapmaktadırlar.

Bürolarda çalışanların tavsiyesi: Önceden çalışmış veya hâlen çalışıyor olanların tavsiyesi ile de çalışan tedarik etmek mümkündür.

İş başvurusu yapanlar: Şahsen veya mektupla iş başvurusu yapanlar aday havuzuna dâhil edilerek bunlar arasından çalışan tedarik etme yoluna gidilebilir.

Stajyerler: Bürolarda stajyer olarak çalışanlar, iyi birer aday olabilirler. Stajdan sonra, kalıcı olarak bunları istihdam etmek mümkündür.

Fuarlar: Son yıllarda, işveren temsilcileri ile iş arayanların yüzyüze görüşme imkânı bulduğu istihdam fuarları, daha düşük maliyetlerle çalışan tedarik sağlamaya aracılık etmektedirler.

Üniversite ve eğitim kurumları: Çalışan tedarik etmede başvurulacak en önemli kaynaklar arasında üniversite ve diğer eğitim kurumları yer almaktadır. Üniversite- sanayi iş birliği sayesinde yetişmiş iş gücü tedarik etme faaliyeti profesyonel düzeyde gerçekleşmektedir. Ara eleman olarak teknik ve mesleki okullardan mezun olanların bürolarda istihdam edilmesi mümkün olmaktadır.

Başvuruların Değerlendirilmesi Süreci

İnsan kaynakları yöneticisinin, başvuruları toplama sürecinde yapılan işlemleri maliyet, doğruluk, teknik ve kaynak açısından değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda uygun başvuru havuzunun oluşup oluşmadığı da ortaya çıkacaktır. Örgütsel amaçlara uygun bir havuzun oluşturulması, bu sürecin doğru işletilmesi bağlamında önemlidir.



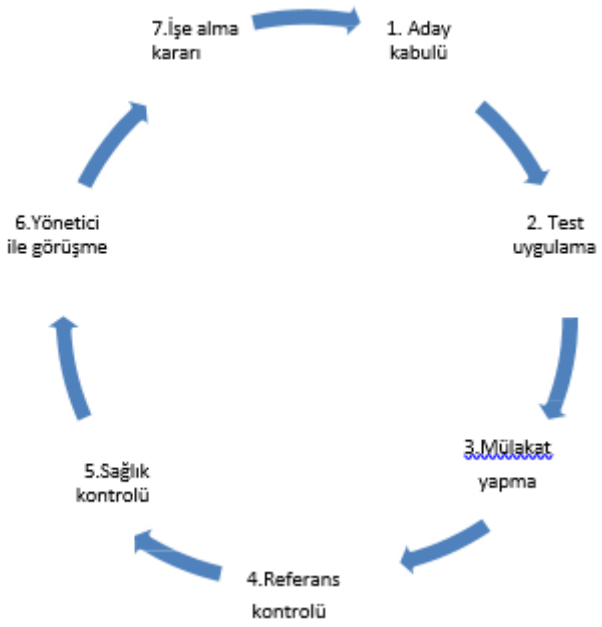
Adayların başvuruda bulunmaları ile başlayan seçim süreci, açık işin gerektirdiği nitelikleri en iyi şekilde karşılayacağı düşünülenlerin seçilmesi sürecidir.

Personel Seçim Süreci

Adayların başvuruda bulunmaları ile başlayan seçim süreci, açık işin gerektirdiği nitelikleri en iyi şekilde karşılayacağı düşünülenlerin seçilmesi sürecidir. Bunu yapabilmek için, başvuru sayısının çok olması gerekmektedir. Aksi

durumda, seçenek kısıtlı olacaktır. Personel alma sürecinde, iş profilinin çıkarılması önem arz etmektedir. İş profiline uygun çalışan tedarik etmek gerekmektedir.

Uygun işe uygun insan bulma kuralını uygulamak ancak böyle mümkün olacaktır. Büro çalışanlarının seçimi ile ilgili süreç Şekil 5.2'de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Çalışan Seçim Sürecinin Aşamaları

Aday kabul (Ön görüşme)

Bu görüşme, iş başvurusu yapan aday ile yetkili (İK bölümünden olması tercih edilmelidir) kişinin kısa ve karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri bilgi alışverişini içermektedir. Daha çok işe uygun olmayanların elenmesi amacına yönelik olarak yapılmaktadır. Bu aşamada, eleme dışı kalan adayların başvuru formu doldurmaları gerekmektedir. İş başvuru formunun içeriğinde adayın kişisel bilgileri, eğitim durumu, iş deneyimi, özel ilgi alanları, beklenen ücret, seyahat durumu, sürücü belgesinin olup olmadığı gibi bilgileri yer almalıdır. Bu içerik, şirketin politikasına uygun olarak genişletilebilir.

Test uygulama

İşe alınacak personel ile işin niteliklerini uyumlaştırmak personel seçiminin temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaca uygun olarak adaylara çeşitli testler yapılmaktadır. Bu testler, çalışanların iş ve örgüte uygunluğunu tespit etme amacına hizmet etmekte ve adayları beceri ve yeteneklerine en uygun düşen işe yerleştirmeyi sağlamaktadır. Bilgi, beceri, yetenek, kondisyon ve performans ölçmeye yarayan bu testler aşağıda sıralanmıştır:

Testler, çalışanların iş ve örgüte uygunluğunu tespit etme amacına hizmet etmekte ve adayları beceri ve yeteneklerine en uygun düşen işe yerleştirmeyi sağlamaktadır.

Zekâ ölçme testleri: Adayların zekâlarını çeşitli açılardan değerlendirmek ve zekâ düzeylerini analiz etmek amacı ile yapılmakta olan bu testler, semboller, değişik fikirler ve ilişkiler ile ilgili bağlantılarla kişilerin yeteneğini tespit etmektedir.

Örnek
- Adayın kavrama, öğrenme, hafıza, yaratıcılık gibi zihinsel yeteneklerinin zekâ testleri aracılığı ile ölçülmesi.

İlgi ve kişilik ölçme testleri: Her insan diğerinden farklı görünüş, davranış, mizaç, tutum ve tarza sahiptir. Bu farklılık, onların olaylara verdikleri tepkileri de değiştirmektedir. Bazı insanlar daha sabırlı iken bazılarının beklemeye veya susmaya tahammülleri yoktur. Bazı insanlar daha dikkatli iken bazıları dikkatlerini konuya yoğunlaştıramazlar. Bu bağlamda kişilik; kişi-iş, kişi-örgüt uyumu açısından oldukça önemlidir ve çalışanlar ilgi ve kişilik özelliklerine uygun işlerde istihdam edilmelidirler.

Örnek
- Büro çalışanlarının kişilik özelliklerine uygun işlere yerleştirilmelerinin performansa katkısının ölçülmesi.

Dikkat ölçme testleri: Çok dikkat gerektiren işler için uygun bir testtir. İnsanın duyu organları çok sayıda uyarıcı ile uyarılmaktadır. Bunlardan kişi için en önemli olanlarına algının yönlendirilmesi söz konusudur. Özellikle tehlikeli ve çok önemli işlerde, çalışanın gerekli dikkati göstermesi hem çalışan hem de iş yeri güvenliği açısından önemli ve gereklidir.

Örnek
- Tehlikeli ve çok dikkat gerektiren işlere atanacak kişilerin dikkat testine tabi tutulması.

Bilgi ölçme testleri: Çalışanın yapacağı iş konusunda sahip olduğu pratik ve teorik bilgiyi ölçmeye yönelik olarak yapılmaktadır. Bu bilgi, belirli bir konu ile ilgili olabileceği gibi genel de olabilir.

Örnek

- Çalışanların, iş analizinin sonucuna uygun olarak sahip oldukları teorik ve pratik bilginin ölçülmesi ve uygun işe yerleştirilmeleri.

Yorgunluk ve monotonluğu ölçme testleri: Her insanın yorulma derecesi birbirinden farklıdır. Aynı işi yapanlar arasında bile bazıları çabuk yorulurken bazıları daha geç yorulabilir. Bu yorgunluk çalışanları psikolojik olarak da yıpratabilir. Hangi işlerin daha fazla yorgunluğa neden olduğu kişisel bazda ölçüldüğünde, kişinin daha az yorulacağı işlere yönlendirilmesi veya dinlenmesi için ortam yaratılması kolaylaşacaktır. Monotonluğun da insan psikolojisi üzerinde olumsuz etki yarattığı ve iş tatminini olumsuz etkilediği bilinmektedir.

Örnek

- İşe bağlı yorgunluk ve monotonluğa yol açan işlerin tespit edilmesine yönelik testlerin yapılması.

Motor testleri: El çabukluğu, kasların kontrol edilmesi, el-göz-ayak-kulak uyumunu sağlama konusundaki hızlarını ve kondisyonlarını ölçmeye yarayan testlerdir. Adayların reaksiyonlarını ölçmeye uygundur. Bazı işler, kişinin motor fonksiyonlarında başarılı olmalarını gerektirmektedir.

Örnek

- Büro çalışanlarının klavyede yazı yazarken bir dakika içinde kaç kelime yazdıklarının test edilmesi.

Adaya uygulanan bu testlerin güvenilirlik, geçerlilik, duyarlılık ve ekonomiklik bağlamında uygunluğu sağlanmış olmalıdır. Aksi durumda, sonuçların doğruluğu sorgulanabilir.

Mülakat iki yönlü bir süreçtir. Sadece adayın iş için uygun olup olmadığı araştırılmaz, adaya iş ve örgüt hakkında bilgi de verilir.

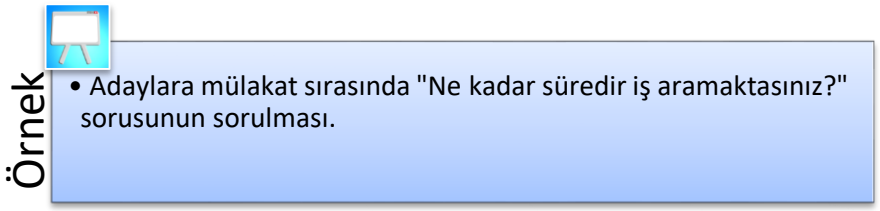
Adaylarla mülakat yapma

Adaylarla yapılan bu mülakatta daha uzun ve ayrıntılı görüşme yapılmaktadır. Mülakat, personel seçim sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu süreç iki yönlüdür. Sadece adayın işin gereklerine uygun niteliklere sahip olup olmadığı araştırılmaz; adaya yapacağı iş ve örgüt hakkında da bilgi verilir. Adayın kişilik özelliği, eğitim ve deneyimi, fiziksel ve ruhsal durumu, yetenek ve başarısı ile ilgili bilgi toplanırken, bir taraftan da kendisine çalışma

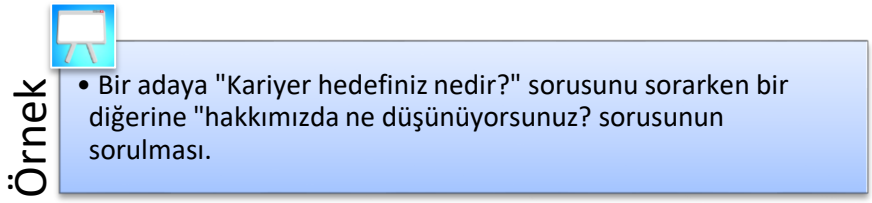
şartları, yapacağı iş ve büro ortamı ile ilgili bilgiler aktarılır. Adayın iş için uygun olup olmadığı ile ilgili kanaat bu süreçte netlik kazanmaya başlar.

Adaylarla yapılacak mülakat, seçim kararında önemli bir role sahiptir. Görüşme türü, sorulacak sorular, ortam, görüşmecinin yeterliliği gibi konular seçme kararı üzerinde etkili olacaktır. Bu görüşme türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

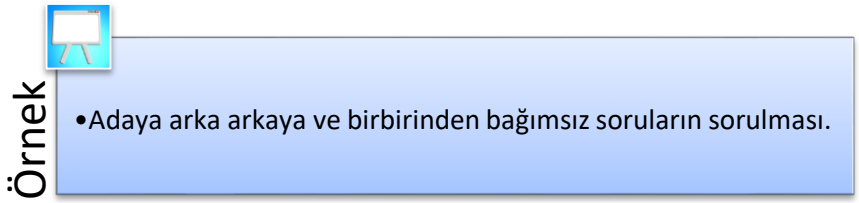
Standart/Kalıplaşmış görüşme: Adayların tümüne, önceden belirlenmiş standart sorular sorulur. Planlı bir görüşmedir. Çok sayıda aday başvurusu olması durumunda bu görüşme uygun olabilir. Böylece zaman tasarrufu sağlanmış olur. Ancak tüm adaylara aynı soruların sorulması, adayla ilgili ayrıntılı bilgi elde etmeyi engelleyebilir.



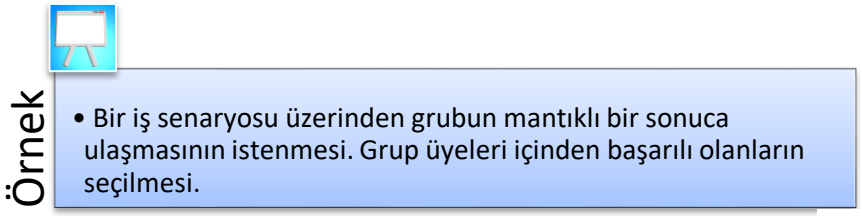
Serbest/Kalıplaşmamış görüşme: Adayları tanıma süreci önceden yapılmış hazırlıklardan bağımsızdır. Doğal bir yapıya sahiptir. En önemli sakıncası, adayların her birine farklı soruların sorulmasıdır. Bu da adayların değerlendirilmesini güçleştirmektedir.



Baskılı görüşme: Daha çok yönetici seçimi için uygulanan bir görüşme türüdür. Adayın duygularını kontrol edebilme becerisi ve stresli bir durumla karşılaştığında takınacağı tavır ve tutumunu ölçmeyi amaçlar. Bazı işler stres ve gerilimi artırmaya müsaittir. Bu tür işlere adayın ne kadar uygun olup olmadığını ölçmeye yönelik bir görüşmedir.



Grup görüşmesi: Bir görüşmeci, biden fazla adayla görüşmektedir.



Bu görüşmede çeşitli görüşme teknikleri uygulanabilir. Örneğin, görüşmecinin gözetiminde gruptakiler bir konuyu kendi aralarında tartışabilirler. Bu süreçte, her bir adayı tutum, davranış, problem çözme becerileri açısından değerlendirmek mümkündür. Yöneticilik pozisyonuna aday belirlemede etkili bir yöntemdir.

Jüri/Komisyon görüşmesi: Mülakat için oluşturulan birden fazla görüşmecinin, adaylarla tek tek görüşme yapmasıdır. Adayı birden fazla uzman değerlendirdiği için, aday hakkında daha ayrıntılı bilgi elde etmek mümkündür.



Örnek

- Her bir adayı farklı görüşmecinin soru sorarak değerlendirmesi.

Görüşme yapılırken uygun ortamın sağlanmasına, iletişimin interaktif bir biçimde yapılmasına ve özellikle görüşmecilerin uygunluğuna dikkat etmek gerekmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Bürolara personel alımında mülakat yapmak sizce neden gereklidir?



Referanslardan bilgi alma, bu aşamaya kadar aday ile ilgili elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığının kontrolü niteliğindedir.

Referans kontrolü

Adayın başvuru sırasında bildirdiği referans bilgilerinden hareketle, daha önceki iş yaşamı ve kişilik özellikleri, verdiği bilgilerin doğruluk derecesi, işe uygun olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Bu süreçte objektif bilgi elde edilmesi temel amaç olmalıdır. Referanslardan bilgi alma, bu aşamaya kadar aday ile ilgili elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığının kontrolü niteliğindedir ve alım kararı üzerinde etkili olabilmektedir.

Sağlık kontrolü

Bazı işler için çok daha gerekli olan sağlık kontrolü ile adayın işitme, oturma-kalkma, psikolojik veya sinirsel yönden bir engelinin olup olmadığının anlaşılması amaçlanır. Adaydan, yapacağı iş ile ilgili bir sağlık engelinin olmadığına ilişkin doktor raporu getirmesi istenebilir.

Yönetici ile görüşme

Birim yöneticisi, işe alınacak personelden sorumlu olan kişidir. Adayın işe alınma kararından önce birim yöneticisi ile görüşme yapması hem amir hem de çalışan açısından önemlidir. Adayın işe uygunluğu konusunda en doğru kararı

verebilecek olan kişi, birim yöneticisidir. İşe alma kararının rasyonelleştirilmesi, büyük ölçüde, bu görüşmenin objektif olmasına bağlıdır.

İşe alma kararı

Bu aşamada, işe alım kararı netleşmiştir ve adaya bilgi verilmesi gerekmektedir. Bu bilgi hem adayın başarılı olduğu hem de iş ile ilgili doğru bilgilerin aktarılmasını içermektedir. Adaya, iş teklifi yapılmalı ve kendisi ile çalışmak istendiği bildirilmelidir. Ayrıca, adayın işe ilişkin beklentilerinin sınırları doğru bir şekilde çizilmeli, aday karşılanması mümkün olmayan beklentiler içinde olmamalıdır. Bu teklif, adayın çalışma kararının değişip değişmediğini anlamak için de gereklidir. İşe alım kararının yazılı olması tercih edilmelidir. Öncesinde telefonla bilgi vermek de mümkündür. Adaya işe başlaması için uygun bir sürenin verilmesi gerekmektedir.

Personeli işe yerleştirme

Personelin işe alımına ilişkin karar kesinleştikten ve aday da işi kabul ettikten sonra personel tedarik etme sürecinin son aşaması olan işe yerleştirme işlemine geçilir. İşe başlayacak personelden belirlenen tarihte işe başlaması bildirilir. Özlük dosyasında bulundurulacak evrakların listesi verilir ve belirtilen süre içerisinde bunları tamamlaması istenir. Personel işe başladığında yönetici ve büro çalışanları ile tanıştırılır. Örgüt yapısı, çalışma düzeni, kurallar ve formel iletişim hakkında bilgi verilmelidir. Örgütün amaçları ve izlediği politika hakkında da aday bilgilendirilmelidir.

BÜROLARDA PERSONEL EĞİTİMİ

Örgütlerin başarısı, nitelikli, eğitimli, örgütsel politikaları benimsemiş ve vizyon sahibi çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. İşe yeni alınan personelin olduğu kadar önceden çalışanların da zaman içerisinde eğitime ihtiyaç duydukları bilinmektedir. İş süreçlerinde, teknolojide, bilgide yaşanan hızlı değişim, çalışanların eğitim açığını büyütmekte, çalışanların eğitilmesi daha önemli bir problem hâline gelmektedir.



Eğitim; çalışanların işe uygun bilgi, davranış değişikliği, beceri ve yetenekler kazanmasına yönelik, örgütçe düzenlenen bilinçli eylemler bütünü olarak tanımlanabilir.

Eğitimin Tanımı ve Amacı

Eğitim, çalışanların işe uygun bilgi, davranış değişikliği, beceri ve yetenekler kazanmasına yönelik, örgütçe düzenlenen bilinçli eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Eğitimin, çalışana, ekonomik ve sosyal yönden olmak üzere iki yönlü kazanımlar sağlaması amaçlanmaktadır. Çalışanlara verilen eğitimin en önemli çıktı ve faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

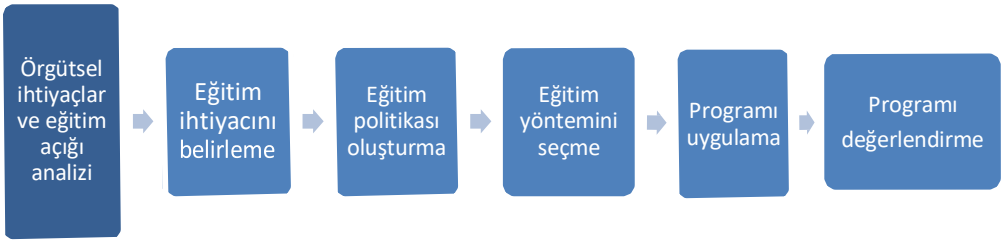
- Personelin motivasyon düzeyi ve işe olan ilgisi artar,
- Yönetici ile çalışan arasındaki güven ve ilişkide iyileşme sağlar,
- Verimlilik, kalite ve çalışan yeteneklerinde artış sağlanır,
- Örgütsel amaçların benimsenmesi kolaylaşır,
- Personelin iş ve örgüte bağlılığı artar,
- Çalışanlar sorumluluk alma ve kararlara katılmada daha istekli davranırlar,
- Kalitede artış, maliyetlerde düşüş sağlar,

Örgütsel analiz, örgütün çevresini inceleme, örgütsel amaçları tespit etme ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak kaynakları belirleme faaliyeti ile ilgilidir.

- Çalışanlar arasında iş birliğini sağlamak kolaylaşır,
- Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi güçlendirir,
- Kültürel kodların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar.

BÜROLARDA PERSONEL EĞİTİM SÜRECİ

Personel eğitimi bir süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, çalışanın eğitim ve gelişme ihtiyacını karşılamaya aracılık ettiği kadar, çalışan ve örgüte fayda sağlamaya da yönelik olmalıdır. Bu süreç, Şekil 5.3.'te gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Personel Eğitim Süreci

Eğitimin başarısı, büyük ölçüde, doğru yöntemin seçilmesine bağlı bulunmaktadır. Eğitim yöntemleri iki başlık altında ele alınabilir:
•İşbaşında eğitim,
•İş dışında eğitim.

Örgütsel İhtiyaçlar ve Eğitim Açığı Analizi

Büro çalışanlarının eğitim ihtiyacını belirleme süreci örgütsel ihtiyaçlar ve eğitim açığını analiz etme faaliyeti ile başlamaktadır. *Örgütsel analiz, örgütün çevresini inceleme, örgütsel amaçları tespit etme ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak kaynakları belirleme faaliyeti ile ilgilidir.* Bu aşamada; çalışanların işe devam durumları, kurallara özen göstermeleri, örgütsel ortama uyum becerileri ve iş tatmin düzeyleri gibi konularda sorunların olup olmadığı tespit edilir. Dış çevresel faktörler de; rekabet, pazarın yapısı, ekonomik, sosyal ve hukuki durum bazında değerlendirilir. Bu faktörlere bağlı sorunların, eğitim ihtiyacından kaynaklı olup olmadığı analiz edilir.

Eğitim İhtiyacını Belirleme

Personelin eğitim açığını tespit etmek için iş analizinin yapılması gerekmektedir. Eğitim açığı, işin gerekleri ile personelin niteliklerinin örtüşmemesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Farkın olumsuz olması, personelin eğitim ihtiyacına işaret ederken; durumun eşit veya pozitif olması, eğitim ihtiyacının bulunmadığını göstermektedir. Bürolarda aynı işi yapanlar arasında bile eğitim açığının aynı olması her zaman mümkün değildir. Bu yüzden eğitim açığı, personel bazında tespit edilmeli, herkesin eğitim ihtiyacının farklı düzeyde olabileceğine dikkat edilmelidir. Hem örgütsel ihtiyaçlar hem de eğitim açığı analizi, personelin eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinin temelini oluşturmaktadır.

Eğitim Politikası Oluşturma

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen sonucu alabilmek, eğitim politikası oluşturmaktan geçmektedir. Bu politika, eğitimde izlenmesi gereken yol

ve kuralları ifade etmektedir. Her örgüt için geçerli tek bir politikadan söz edilemez. Eğitim politikası kurumun yapısına, amacına, büyüklüğüne, üretilen ürüne, çalışanların eğitim ve niteliklerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, eğitimin iş başında veya iş dışında, sürekli veya geçici olmasına göre de bu politika değişecektir. Eğitimin amacını belirlemek de sonucu etkileyebilir.

Eğitimi planlama çerçevesinde, eğitim bütçesinin hazırlanması gerekmektedir. Eğitim pahalıdır ve maliyetini karşılayacak bütçenin hazırlanması, parasal kaynağın temin edilmesi önemlidir.



Bireysel Etkinlik

- Eğitim politikası oluşturmanın önemini işe yeni başlayanlar ve önceden başlamış olanlar açısından değerlendiriniz.

Eğitim Yöntemini Seçme

Doğru yöntemin seçilmesi, eğitimin amacını gerçekleştirme bakımından önemlidir. Eğitimin başarısı, büyük ölçüde, doğru yöntemin seçilmesine bağlı bulunmaktadır. Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, bu yöntemlerin kendi içinde üstünlük ve zayıflıklar barındırdığı unutulmamalıdır. Hangi yöntemin seçileceğini belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Eğitim yöntemleri iki başlık altında ele alınabilir:

- İşbaşında eğitim,
- İş dışında eğitim.

İşbaşında eğitim yöntemleri

Bu yöntem, bürolar da dahil olmak üzere, birçok işyerinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Yeni işe giren ve deneyimsiz çalışanların, yöneticisi veya deneyimli bir çalışan tarafından tecrübe kazanması amacı ile eğitime tabi tutulmasıdır.

İş başında eğitim yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

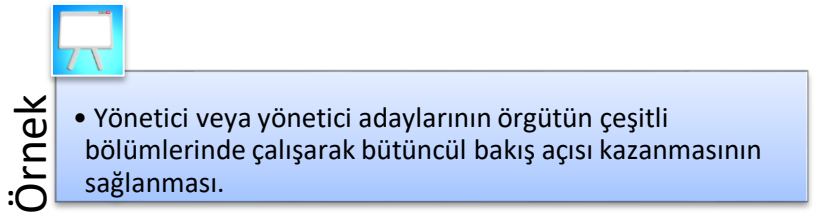
Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi: Çalışanın işini yönetici gözetiminde yaparak öğrenmesi söz konusudur. Bu yöntemde yönetici ve çalışan arasında interaktif bir ilişki kurulmaktadır. Yöneticinin çalışanın yaptıklarını izleme imkânı vardır ve yanlışları anında düzeltebilmek mümkündür. Çalışan, iş ile ilgili konularda yöneticisine danışabilir. İş ile eğitim aynı süreçte gerçekleşmektedir ve bu yöntem eğitimde sıkça tercih edilmektedir.



Örnek

- İşe yeni başlayan bir çalışanın daha tecrübeli bir yönetici/çalışan gözetiminde iş yapması.

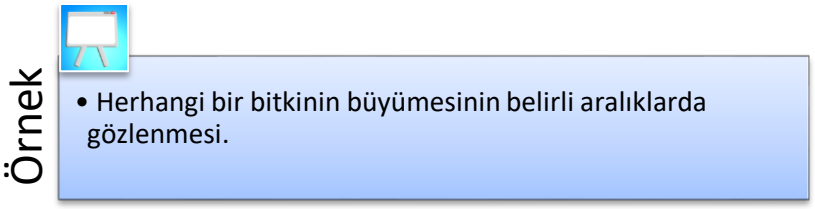
Rotasyon/İş değiştirme eğitim yöntemi: Bu eğitim yöntemi, yöneticilere yöneliktir ve yöneticilerin örgüt fonksiyonlarını yakından tanımalarını sağlamaya yöneliktir. Çalışanlara örgütün çeşitli bölümlerinde iş yaparak öğrenme fırsatı sunulmaktadır. Böylece çalışan deneyim kazanmakta ve birimlerde yapılan işler hakkında daha detaylı bilgiye sahip olmaktadır.



Bu eğitim yönteminin en önemli özelliklerinden biri de çalışanların aynı işi yapmaktan kaynaklı tatminsizliklerini ortadan kaldırmaya yardımcı olmasıdır.

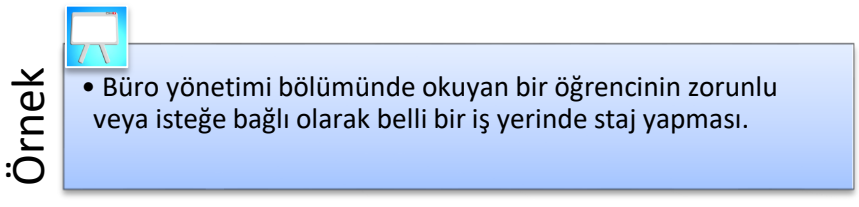
Oryantasyon/İşe alıştırma eğitimi yöntemi: Bu yöntem işe yeni atananlar ile büroda farklı işlere yönlendirilenlere uygulanan eğitimdir. Çalışanın en kısa sürede işine alışması için temel bilgiler ve beceriler kazandırmaya yönelik faaliyetlerdir.

Ayrıca, çalışan bu süreçte örgütün yapısı, uygulanan politikalar, hakları, yükümlülükleri, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişki kurma gibi konularda da bilgi kazanır. Eğitim; işletme içi geziler, konferanslar, yayınlar, ikili veya grup görüşmeleri biçiminde verilebilir.



Stajyerlik eğitimi yöntemi: Bu eğitim yöntemi, personel adaylar için uygundur. Eğitim boyunca yapılacak işlerle bağlantılı olarak çalışma şartları, işi öğretme, işteki sorumluluklar, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme gibi konularda eğitim verilmektedir.

Böylece, aday pratikte edindiği bilgileri uygulama ve pekiştirme imkânı bulmaktadır. Bazı yönetici adayları için de bu yöntemin uygulanması mümkündür. Stajın sonucu adayla objektif şekilde paylaşılmalı; başarılı olduğu konular kadar, başarı sağlayamadığı konularla ilgili paylaşım da yapılmalıdır.



Takım çalışmasına dayalı eğitim yöntemi: Teori ile pratiğin iç içe geçtiği ve çalışanın daha çok sorumluluk aldığı bir eğitim yöntemidir. Aday; karar alma, problem çözme, öneri geliştirme ve sunma, inisiyatif alma gibi bilgi, beceri ve sorumluluk gerektiren faaliyetlerde kendini geliştirme imkânı bulmaktadır. Çalışan, takım arkadaşlarına uyum sağlama kadar diğer takım üyelerinin başarılı yönlerini izleme fırsatı da bulmaktadır. Aday, takım hâlinde iş yapmanın üstün ve zayıf yönlerini görmekte, hangi işlerin takım çalışması ile hangi işlerin bireysel olarak daha etkin yapılabileceğini analiz edebilme fırsatı bulmaktadır.

Örnek

- Adayın teorik bilgi ve pratik becerisini grup içerisinde kullanarak kendini geliştirmesi.

Gösteri yolu ile eğitim yöntemi: Hem görsel hem de işitsel iletişimin eşzamanlı kullanıldığı ve özellikle bürolarda mavi yakalı çalışanlar için daha uygun bir eğitim yöntemidir.

Gösteri ile eğitim yöntemi: Hem görsel hem de işitsel iletişimin eş zamanlı kullanıldığı ve özellikle bürolarda mavi yakalı çalışanlar için daha uygun bir eğitim yöntemidir. Eğitici, çalışanlara bir şeyin nasıl yapılacağı veya kullanılacağına ilişkin uygulamalı eğitim verir. İş yerine yeni alınan bir araç-gerecin nasıl kullanılacağı gösterilir. Bu eğitim kolay, ucuz, daha etkin ve hızlı olması dolayısı ile tercih edilmektedir.

Örnek

- Eğitici gözetiminde çalışanların yeni bir bilgisayar programının kullanımına yönelik eğitime katılmaları.

İşbaşında eğitimin kendi içinde üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Genel hatları ile işbaşında eğitim yöntemin üstünlük ve zayıflıları aşağıdaki gibidir: İşbaşında eğitim yönteminin üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Eğitim sırasında üretime ara verilmez,
- Öğrenme-uygulama faaliyeti eş zamanlıdır,
- Çalışan ve eğitmen arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur,
- Yanlışların anında düzeltilmesi mümkündür,
- Uyum sorunu en aza inmektedir,
- Öğrenme süreci daha hızlıdır.

İşbaşında eğitim yönteminin zayıflıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanların deneyimsizliğinden kaynaklı kazalar yaşanabilir,
- Makinelerin bozulma riski artabilir,
- Eğitilen çalışan sayısı azdır,
- Eğitici-çalışan çatışma riski yüksektir,
- İyi eğitici vasfına sahip olmayanlar sorunlara neden olabilirler.

İş dışında eğitim yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, iş dışında ve teorik olarak verilmektedir. Çalışanlar bu eğitim sırasında büro dışına veya yurt dışına gönderildiklerinde eğitim çok maliyetli olmaktadır. Örgüt içinde verildiğinde ise ucuzdur ve fazla bir maliyeti yoktur. Çok çeşitli iş dışında eğitim yöntemleri vardır. Bu eğitim yöntemi ile çalışanlara bilgi, beceri, çeşitli davranış değişiklikleri kazandırılmakta ve grup hâlinde çalışma yaptırılmaktadır.

İş dışında eğitim yöntemleri aşağıdaki gibi ele alınabilir:

Konferanslar: Çalışma hayatında sıkça kullanılmakta olan konferans, konusunda uzman birinin, dinleyici grubuna, önceden belli bir konuda bilgi aktarmasıdır.

Dinleyiciler, uzmanın konuşması tamamlandığında soru sorarak daha ayrıntılı bilgi elde edebilir veya katkı sağlayabilirler. Ancak, dinleyicilerin uzmanı pasif olarak dinlemeleri ve geri bildirimin sınırlı olması, yöntemin gücünü sınırlandırmaktadır.

Sempozyumlar: Birden fazla kişiden oluşan bir grubun, aynı konunun farklı yönleri üzerinde konuşmaları ve daha sonra konunun tartışmaya açılmasıdır. Dinleyicilerin soru sorarak veya görüşlerini paylaşarak katkı sağlamaları söz konusu olmaktadır.



İş dışında eğitim; konferans, sempozyum, rol oynama, beyin fırtınası, simülasyon, örnek olay ve duyarlılık eğitimi şeklinde çeşitli yöntemler aracılığı ile verilmektedir.

Rol oynama yöntemi: Rol oynama yöntemi ile çalışanların iş ortamında karşılaştıkları veya karşılaşabilecekleri problemlere çözüm bulmak amaçlanmaktadır. Problem bir senaryo şeklinde kurgulanmakta ve çalışanlara roller dağıtılmaktadır. Çalışanlar da probleme çözüm getirici davranışlar ortaya koyarak rollerini oynamaktadırlar. Rol oynama, eğitime katılanların dikkatini çekici bir ortam oluşturmaya uygun olduğu için yoğun ilgi çekmektedir.

Beyin fırtınası yöntemi: Bir probleme çözüm getirmek amacı ile biraraya gelen grup üyelerinin, hiçbir eleştiriye maruz kalmadan sorunun çözümü için öneri getirmeleridir. Bu süreçte çok sayıda ve birbirinden farklı fikirler ortaya çıkmakta ve çalışanların sorunun çözümüne etkin katılımları sağlanmış olmaktadır. Bu eğitim yönteminin başarısı, büyük ölçüde, grup liderine bağlıdır. Grup lideri, herkesin, eleştiri söz konusu olmaksızın, fikirlerini söylemesine imkân sağlamalıdır.

Simülasyon yöntemi: İşe ilişkin uygulamaların sanal ortamda yapılmasıdır. Özellikle tehlikeli işler sınıfında yer alan çalışmalar için tercih edilen bir eğitim yöntemidir. Gerçek ortamdan bağımsız olması, iş kazalarını da önlemektedir. Çalışanlara iş ile ilgili bilgi ve deneyim simülatör ortamında kazandırılmaktadır.

Örnek olay yöntemi: Yöntem ilk kez Harward Üniversitesinde uygulanmıştır. yönetici adaylarının, örgütü yönetme becerilerini geliştirmeye yöneliktir. Problem, bir metin hâlinde sunulmaktadır. Eğitime katılanlar, gerçek veya olası bir problemi tartışarak farklı bakış açıları ile değerlendirme fırsatı yakalamaktadırlar.

Katılımcıları düşünmeye, farklı fikirler geliştirmeye, tartışmaya yönlendirmekte etkili bir yöntemdir.

Duyarlılık eğitimi yöntemi: Bu eğitim yöntemi küçük bir yönetici grubun bir araya gelerek bir lider önderliğinde çalışmaları şeklinde uygulanmaktadır. Bir hafta veya daha uzun süreliğine bir araya gelen grup üyeleri, ilk başlarda niçin bir arada olduklarını anlayamadıkları için sıkılmakta ve bu durumu anlamakta zorluk çekmektedirler. Ancak, ilerleyen süreçte sohbet ortamına bağlı olarak gelişen samimiyet, katılımcıların kendilerini değerlendirmelerine fırsat sunmaktadır. Grup üyeleri arasında bağlar güçlendikçe, grubun yapısı belirginleşmekte ve grubun kendini yönetme becerisi artmaktadır.

Genel olarak iş dışında eğitimin üstünlük ve zayıflıkları bulunmaktadır.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

İş dışında eğitim yöntemlerinin üstünlükleri şunlardır:

- Aynı anda çok sayıda çalışan eğitime katılmaktadır,
- Planlı bir faaliyet olması, bilgilerin düzenli aktarılmasını sağlar,
- Adaylar öğretilenlere yoğunlaşarak işin zor kısımlarını daha kolay öğrenirler,
- Uzman tarafından verilmesi, eğitimin daha etkin olmasını sağlar,
- Yapılan iş ile ilgili daha ayrıntılı bilgi edinmek mümkündür.

İş dışında eğitim yöntemlerinin zayıflıkları şunlardır:

- Eğitime ciddi bir bütçe ayrmak gerekir, pahalı bir yöntemdir,
- Mesai saatlerine denk gelmesi, işlere ara vermeyi gerektirir,
- Adayların aldıkları eğitimi işe aktarmada zorluklar olabilir.

Günümüz ortamında, teknolojik gelişmeler yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu yeni eğitim yöntemlerinden bazıları; multimedya eğitim, bilgisayar temelli eğitim, web temelli eğitim ve uzaktan eğitimdir. Her bir eğitim yönteminin temelinde bilgisayar ve internet yatmaktadır. Bilgisayar sayesinde görsel-işitsel eğitim ile bilgisayarı birleştirmek ve çalışanları çok daha iyi eğitmek mümkün hâle gelmektedir.

Eğitim Programını Uygulama

Çalışanların eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra, kimlerin, ne zaman, ne kadar süre ile, ne şekilde eğitim alacağı ve bu eğitimin kim tarafından verileceğinin kararlaştırılması gerekmektedir. Eğitimden beklenen hedeflerin neler olduğu da doğru tespit edilmelidir. Programın uygulama aşamasında, katılımcılara eğitimin amaç ve önemi benimsetilmelidir. Farkındalık yaratmak ve dikkatlerini çekmek, eğitim çıktılarının örgüt yararına kullanımını kolaylaştıracaktır. Eğitime katılacaklar, eğitim açıkları dikkate alınarak kendilerini ilgilendiren konularda eğitime yönlendirilmelidirler. Bu bağlamda, yöneticinin tutum ve eğitimi önemsemesi çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Eğitim Programını Değerlendirme

Eğitim değerlendirme süreci, eğitimden beklenen amaçların gerçekleşme derecesi ile ilgilidir. Değerlendirme yapmadan, eğitimden beklenen hedeflerin



Eğitim programını değerlendirmede kullanılacak yöntemler İki başlıkta incelenmektedir:
•Önceki-sonraki performans yöntemi
•Test-tekrar yöntemi

tutturulup tutturulmadığı anlaşılamaz. Eğitimin sonuçlarını net ve somut bir şekilde ortaya koymak kolay değildir. Bazen eğitimin olumlu yönde sonuçlarını almak uzun zaman gerektirebilir. Bu zorluklarına rağmen eğitimin sonunda bir değerlendirme yapmak doğru ve gerekli bir uygulamadır. Değerlendirmede kullanılacak yöntemler aşağıdaki gibidir:

- Önceki-sonraki performans yöntemi
- Test-tekrar yöntemi

Önceki-sonraki performans yöntemi: Çalışanın performansı eğitime katılmadan önce ölçülür. Eğitim sonrasında performansı yeniden değerlendirilir. Bu değerlendirme ile eğitimin çalışanın davranışına etkileri belirlenmeye çalışılır. İş temelli bir yöntemdir ve eğitim çıktılarının işe ne ölçüdü yansıtıldığını ölçmeye yöneliktir. Bu yöntemin amacı, verilen eğitimin, işte verimlilik artışı sağlayıp sağlamadığını ölçmektir.

Test-tekrar yöntemi: Bu yöntemde çalışanlara eğitime başlamadan önce bir test uygulanmaktadır. Aynı test eğitimin tamamlanmasından sonra da çalışana uygulanmakta ve iki testin sonucu karşılaştırılmaktadır. Testler karşılaştırıldığında olumlu bir durum varsa, bunun eğitim kaynaklı olup olmadığı incelenmektedir. Asıl önemli olan, testin sonunda tespit edilen olumlu farkın iş davranışına yansıtılıp yansıtılmayacağıdır. İşe yansıtılmayan davranış değişikliklerinin beklenen faydayı sağlaması mümkün değildir.



Özet

- **BÜROLARDA PERSONELİ İŞE ALMA VE EĞİTME**
- Her tür işletmede olduğu gibi, bürolarda da nitelikli çalışanları işe alma ve iş gereklerini sağlamaları için eğitme faaliyetleri çok önemli bir konu hâline gelmiştir. Personelin işe alınması süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin en kritik eylemlerinden biridir.
- **BÜROLARDA PERSONELİ İŞE ALMA SÜRECİ**
- Bürolarda yapılmakta olan işler için uygun personelin seçilmesi, işlerin etkinliğini sağlama açısından önemli bir konudur. Bu süreçte, en nitelikli çalışanların seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir.
- **İş Analizinin Yapılması Süreci**
- İş analizi, işin özellikleri ile ilgili en doğru ve güvenilir bilgilerin toplanmasıdır.
- **Planlamanın Yapılması Süreci**
- Planlama, gelecek dönemlerde örgütün ihtiyaç duyacağı personelin önceden belirlenen nitelik ve nicelikler çerçevesinde tespit edilip nereden ve nasıl temin edileceğinin saptanması süreci ile ilgili faaliyetler bütünüdür.
- **Başvuruların Toplanması Süreci**
- Bu süreçteki bir diğer aşama ise, başvuruların toplanmasıdır. Başvurular, iki kaynaktan toplanabilir: İç kaynaklardan ve dış kaynaklardan çalışan tedarik etme.
- **Başvuruların Değerlendirilmesi Süreci**
- İnsan kaynakları yöneticisinin, başvuruları toplama sürecinde yapılan işlemleri maliyet, doğruluk, teknik ve kaynak açısından değerlendirmesi gerekmektedir.
- **Personel Seçim Süreci**
- Personel alma sürecinde, iş profilinin çıkarılması önem arz etmektedir. Uygun işe uygun insan bulma kuralını uygulamak ancak böyle mümkün olacaktır. Büro çalışanlarının seçimi ile ilgili süreç aşağıdaki gibidir:
- **Aday kabul (Ön görüşme)**
- Bu görüşme, iş başvurusu yapan aday ile yetkili (İK bölümünden olması tercih edilmelidir) kişinin kısa ve karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri bilgi alışverişini içermektedir.
- **Test uygulama**
- Bilgi, beceri, yetenek, kondisyon ve performans ölçmeye yarayan bu testler şunlardır: Zekâ ölçme testleri, ilgi ve kişilik ölçme testleri, dikkat ölçme testleri, bilgi ölçme testleri, yorgunluk ve monotonluğu ölçme testleri, motor testleri.
- **Adaylarla mülakat yapma**
- Mülakat, personel seçim sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Görüşme türleri şu şekilde sıralanabilir: Standart/Kalıplaşmış görüşme, baskılı görüşme, serbest/Kalıplaşmamış görüşme, grup görüşmesi, jüri/komisyon görüşmesi.
- **İşe alma kararı**
- Bu aşamada, işe alım kararı netleşmiştir ve adaya bilgi verilmesi gerekmektedir. Bu bilgi hem adayın başarılı olduğu hem de iş ile ilgili doğru bilgilerin aktarılmasını içermektedir.
- **Personeli İşe Yerleştirme**
- İşe başlayacak personelden belirlenen tarihte işe başlaması bildirilir. Özlük dosyasında bulundurulacak evrakların listesi verilir ve belirtilen süre içerisinde bunları tamamlaması istenir.



Özet (devamı)

- **BÜROLARDA PERSONEL EĞİTİMİ**
- Örgütlerin başarısı, nitelikli, eğitimli, örgütsel politikaları benimsemiş ve vizyon sahibi çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. İş süreçlerinde, teknolojide, bilgide yaşanan hızlı değişim, çalışanların eğitim açığını büyütmekte, çalışanların eğitilmesi daha önemli bir problem hâline gelmektedir.
- **BÜROLARDA PERSONEL EĞİTİM SÜRECİ**
- Personel eğitimi, çalışanın eğitim ve gelişme ihtiyacını karşılamaya aracılık ettiği kadar, çalışan ve örgüte fayda sağlamaya da yönelik olmalıdır. Bu süreç, aşağıdaki gibidir:
- **Örgütsel İhtiyaçlar ve Eğitim Açığı Analizi**
- Büro çalışanlarının eğitim ihtiyacını belirleme süreci örgütsel ihtiyaçlar ve eğitim açığını analiz etme faaliyeti ile başlamaktadır.
- **Eğitim İhtiyacını Belirleme**
- Eğitim açığı, işin gerekleri ile personelin niteliklerinin örtüşmemesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Farkın olumsuz olması, personelin eğitim ihtiyacına işaret ederken; durumun eşit veya pozitif olması, eğitim ihtiyacının bulunmadığını göstermektedir.
- **Eğitim Politikası Oluşturma**
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen sonucu alabilmek, eğitim politikası oluşturmaktan geçmektedir. Bu politika, eğitimde izlenmesi gereken yol ve kuralları ifade etmektedir.
- **Eğitim Yöntemini Seçme**
- Eğitimin başarısı, büyük ölçüde, doğru yöntemin seçilmesine bağlı bulunmaktadır. Eğitim yöntemleri iki başlık altında ele alınabilir: İşbaşında eğitim, İş dışında eğitim.
- **İşbaşında eğitim yöntemleri**
- Yeni işe giren ve deneyimsiz çalışanların, yöneticisi veya deneyimli bir çalışan tarafından tecrübe kazanması amacı ile eğitime tabi tutulmasıdır. İş başında eğitim yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi, rotasyon/iş değiştirme eğitimi, yöntemi, oryantasyon/işe alıştırma eğitimi yöntemi, stajyerlik eğitimi yöntemi, takım çalışmasına dayalı eğitim yöntemi, gösteri ile eğitim yöntemi.
- **İş dışında eğitim yöntemleri**
- Bu yöntemle çalışanlara bilgi, beceri, çeşitli davaranış değişiklikleri kazandırılmakta ve grup hâlinde çalışma yaptırılmaktadır. İş dışında eğitim yöntemleri; konferanslar, sempozyumlar, rol oynama yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, simülasyon yöntemi: Örnek olay yöntemi, duyarlılık eğitimi yöntemi şeklinde sıralanabilir.
- **Eğitim Programını Uygulama**
- Çalışanların eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra, kimlerin, ne zaman, ne kadar süre ile, ne şekilde eğitim alacağı ve bu eğitimin kim tarafından verileceğinin kararlaştırılması gerekmektedir.
- **Eğitim Programını Değerlendirme**
- Değerlendirme yapmadan, eğitimden beklenen hedeflerin tutturulup tutturulmadığı anlaşılamaz. Değerlendirmede kullanılacak yöntemler aşağıdaki gibidir: Önceki-sonraki performans yöntemi ve test-tekrar yöntemi.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İş için kaç kişinin alınacağı, bu kişilerde aranacak niteliklerin neler olduğu gibi konuları içeren kararın alınması işlemi ile ilgili faaliyet iş başvuru sürecinin hangi aşamasında gerçekleşmektedir?
   a) İş analizinin yapılması aşaması
   b) Başvuruların toplanması aşaması
   c) Planlamanın yapılması aşaması
   d) Başvuruların değerlendirilmesi aşaması
   e) Personel seçim aşaması

2. Çalışanın yapacağı iş konusunda sahip olduğu teorik ve pratik bilgiyi ölçmeye yönelik olarak aşağıdaki testlerden hangisi yapılmaktadır?
   a) Bilgi ölçme testleri
   b) İlgi testleri
   c) Motor testleri
   d) Zekâ ölçme testleri
   e) Dikkat ölçme testleri

3. Adayın duygularını kontrol edebilme becerisi ve stresli bir durumla karşılaştığında takınacağı tavır ve tutumu ölçmeye yarayan görüşme testi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Standart görüşme
   b) Serbest görüşme
   c) Grup görüşmesi
   d) Baskılı görüşme
   e) Jüri görüşmesi

4. Personel seçim sürecinin hangi aşamasında eleme dışı kalan adayların başvuru formunu doldurmaları gerekmektedir?
   a) Test uygulama aşaması
   b) Aday kabulü aşaması
   c) Mülakat yapma aşaması
   d) Referans kontrolü aşaması
   e) Jüri görüşmesi aşaması

5. Dış kaynaklardan personel tedarik etme yöntemlerinden biri arasında aşağıdakilerden hangisi sayılmaz?
   a) Kamu ve özel bürolar
   b) Stajyerler
   c) Fuarlar
   d) Üniversite ve eğitim kurumları
   e) Büroda boş işler ilan

6. Eğitimin faydaları arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
   a) Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyacı kalmaz
   b) Kalitede artış, maliyetlerde düşüş sağlar
   c) Personelin iş ve örgüte bağlılığı artar
   d) Örgütsel amaçların benimsenmesi kolaylaşır
   e) Personelin motivasyon düzeyi artar

7. Personelin eğitim açığını tespit etmek için ilk yapılması gereken faaliyet hangisidir?
   a) Test yapma
   b) Eğitim politikası oluşturma
   c) İş analizi yapma
   d) Eğitime kaynak bulma
   e) Eğitmen bulma

8. İşbaşında eğitim yöntemlerinden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Rotasyon yöntemi
   b) Rol oynama yöntemi
   c) Takım çalışması yöntemi
   d) Stajyerlik eğitimi yöntemi
   e) Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi

9. İş dışında eğitim yöntemlerinden biri arasında hangisi bulunmaz?
   a) Konferanslar
   b) Sempozyumlar
   c) Beyin fırtınası yöntemi
   d) Simülasyon yöntemi
   e) Gösteri ile eğitim yöntemi

10. Eğitim programını değerlendirme yöntemlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?
    a) Zekâ testi yöntemi
    b) Duyarlılık testi yöntemi
    c) Motor testi yöntemi
    d) Test-tekrar yöntemi
    e) Eleme yöntemi

Cevap Anahtarı

1.c, 2.a, 3.d, 4.b, 5.e, 6.a, 7.c, 8.b, 9.e, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, 9. Baskı, İstanbul: Beta basım yayım Dağıtım A.Ş.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları". Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No.1, pp.79-93- s. 82.

Itika, J.S. (2011). Fundamentals of human resource management. African Studies Centre, Leiden.

Karakaş, A. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi programlarının Önemi". Dicle Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler fakültesi Dergisi, C.4.S.7 Güz, ss:1-14-s.7.

Özgen, H. Ve Yalçın, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir yaklaşım, 2. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.

BÜROLARDA İLETİŞİM

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İÇİNDEKİLER



- İletişim Kavram ve Tanımı
- İletişim Süreci
- İletişim Türleri
- İletişim Ağlarının Yapısı
- Örgütsel İletişim
- Sanal İletişim ve Sanal Bürolar

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İletişim kavramını ve tanımını açıklayabilecek,
  - İletişim sürecini anlatabilecek,
  - İletişim türlerini sıralayabilecek,
  - Örgütsel iletişimin ne olduğunu ve neden önemli olduğunu kavrayabilecek,
  - Sanal iletişim ve sanal büro kavramlarını tanımlayabileceksiniz.

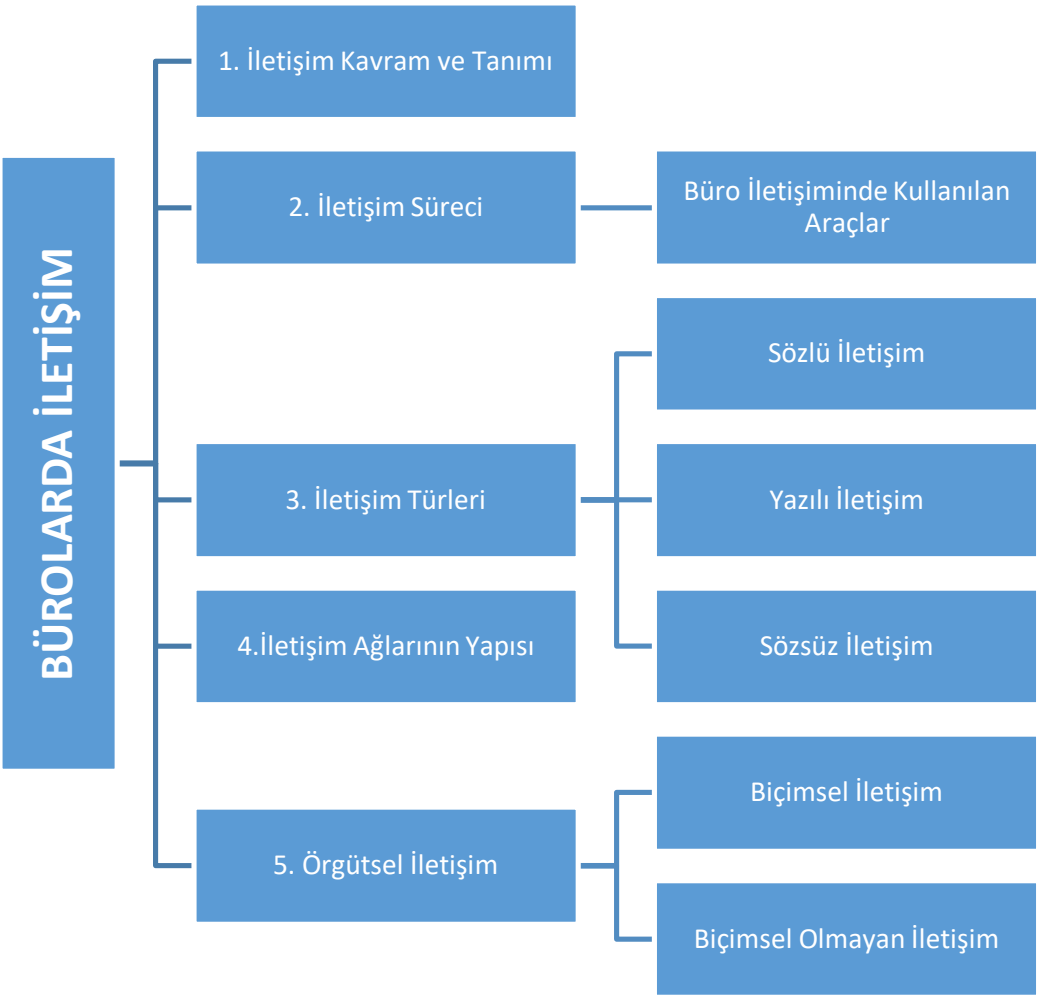
BÜRO YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi
Nuran ÖZTÜRK
BAŞPINAR

ÜNİTE

6

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA İLETİŞİM
1. İletişim Kavram ve Tanımı
2. İletişim Süreci
Büro İletişiminde Kullanılan Araçlar
3. İletişim Türleri
Sözlü İletişim
Yazılı İletişim
Sözsüz İletişim
4.İletişim Ağlarının Yapısı
5. Örgütsel İletişim
Biçimsel İletişim
Biçimsel Olmayan İletişim

GİRİŞ

İletişim; bireyleri ve toplumları ortak paydada buluşturur ve bir arada tutar. Haber, olgu, duygu, düşünce gibi kavramların mesaj şeklinde iletimi süreci olan iletişim; yönetsel bağlamda ele alındığında etkili bir bağlantı sürecidir. Yönetici örgütlerde planlama, örgütleme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri yerine getiren kişidir. Örgütlerde genel olarak yönetim kademeleri üst, orta ve alt kademe yönetim olmak üzere üç gruba ayrılır. Yönetim kademelerine bağlı olarak her yöneticinin kendi görev ve sorumlulukları ve sahip olması gereken çeşitli becerileri vardır. İletişim becerisi tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerde bulunması gereken bir beceridir.



Bürolarda çalışan yönetici, memur, sekreter, uzman, yardımcı personel görevlerini yerine getirirken iletişimden yararlanırlar.

Bürolar, çalışanların iş hayatında yaygın olarak kullandığı ortamlardır. Gereksinim duyulan ürün veya hizmetleri üreten işletmeler, devlet daireleri, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi örgütlerin tümünde işlerin bir bölümü bürolarda sürdürülmektedir. Büroların iç ve dış kaynaklarında oluşan olayların gözlemlenmesi ve kaydedilmesi sonucu veya yine iç ve dış kaynaklardan alınan notlar, raporlar, telefonlar, fakslar, sözlü ya da yazılı istekler, mesajlar, formlar ya da diğer belgeler iletişim dâhilindedir. Büro işleri iletişimsiz gerçekleştirilemez. Bürolarda yürütülen işler yerine getirilirken toplantılara katılmak, yazışma yapmak, rapor yazmak, telefon görüşmeleri yapmak, randevu almak-vermek, e-posta iletişimi yapmak, sunu hazırlamak ve hazırlanan sunuları izlemek, görüşmeci ve diğer çalışanlarla yüz yüze iletişim kurmak gerekir. Bürolarda tüm bu işler iletişim ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilir.



Örnek

- İletişim bir mektubun yazımı ile başlar, mektup sahibine ulaşıp okunup, anlaşıldığında tamamlanmış olur. Bu açıdan iletişim, "anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır" denebilir.

İLETİŞİM KAVRAM VE TANIMI

İletişim kavramı ile ilgili dört binden fazla tanım yapılmıştır. İletişim kavramı üzerinde bu kadar çok durulmasının nedeni kapsamıdır: İletişimin bulunmadığı bir dünya düşünülemez. Yaşamak başlı başına iletişim ağını, iletişim etkinliklerini içeren bir olaydır. İnsanlar birbirleriyle türlü yollarla ilişki kurabilirler. Yazılanları okur, söylenilenleri dinler, mimikleri ve jestleri izler, parfümün kokusunu duyar, el ele tutuşur veya tokalaşabilirler. Böylece insanlar arası iletişimin kurulup sürdürülmesinde beş duyu organının her biri bir bir ya da hep beraber devreye girebilir. Yazmak, okumak, dinlemek, çalışmak, eğlenmek, sevmek, istemek, kavga etmek, kendimizi tanıtmak, başkalarını tanıyıp anlamaya çabalamak, öğrenmek, öğretmek gibi bireysel ve toplumsal etkinliklerimizin her biri iletişim aracılığıyla

gerçekleşir. Çevremizle sürekli iletişim ve etkileşim içinde yaşarız. Yaşadığımız çevreyi etkilemeye, değiştirmeye çalışırız.

Çevremizdekilerden etkilenir ve onları etkilemeye çalışırız. Böylelikle çevremize uyum sağlamaya çalışırız. Bu çift yönlü etkileşim yaşam boyu sürer. İletişim her zaman en az iki taraf arasında gerçekleşir. Mesajı göndermek yetmez, iletişim bir alıcı ile birlikte tamamlanır. Geniş anlamda örgütsel yapı ile ayrılmaz bir bütün olan iletişim, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, toplumsal yapının temelini oluşturan bir teknik ve başarılı bir yönetim aracı olarak düşünülebilir. İletişim üzerine yapılan araştırmalar, iletişimin üç temel özelliğinin olduğunu göstermektedir: İletişim insan davranışlarının bir eseridir. İletişim devimsel bir olgudur. Kültürel yapıdaki değişime koşut olarak iletişim değişir.

Paradigma, nesnelerin, kavramların topluma, kültüre göre sınıflandırılmasıdır. Giysi bir paradigmadır. Bu paradigmanın içinde etek, ceket, pantolon, ayakkabı vb. vardır.

Örnek

- Yeni çevresel olguların ortaya çıkması, yeni deyimlerin, yeni sözcüklerin ortaya çıkmasına yol açar. Zamanla bazı sözcükler veya kavramlar yerini yenilerine bırakır. İletişim belirli kalıplara bağlıdır. Örneğin, örgütlerdeki süreli raporların düzenleniş biçimi veya makinelerin üzerine konan uyarı işaretleri birer kalıptır.

- İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmak veya davranışa neden olmak amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır.
- İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir.
- İletişim kişiler, gruplar, örgütler ya da toplumlar arasında haber, olgu, duyguya da fikirlerin değişimi sürecidir.
- İletişim; haber, düşünce ve duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma, bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişidir.

Amaç ve gereksinimlere göre iletişim becerileri değişiklik gösterebilir. Bir satıcı-müşteri iletişimi ile eleman seçen kişinin görüşmede kullanılabileceği beceriler farklılaşabilir.

İLETİŞİM SÜRECİ

Bir olayın sürekli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi durumu süreç olarak tanımlanır. İletişim alan yazınında süreç, kaynağın belirli bir etki yaratabilmek niyetiyle alıcıya iletmek üzere ileti üretmesi anlamına gelir. Gönderen durumundaki bir kişinin çevresinden algıladığı bir olayı, veriyi bir iletiyi kodlayıp belirli bir araç/kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişiye/kitleye göndermesi; hedef kişi/kitlenin algıladığı kodu açımlayıp anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geri bildirimi kodlayarak gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır. İletişim süreci çeşitli bileşenlerden oluşur. Bu bileşenlerden biri eksik olursa, iletişim kurulamaz. Örneğin gönderici mesajı gönderebilir, ancak alıcı onu duymaz veya algılayamaz ise, iletişim gerçekleşmez.

İletişim sürecinde *gönderen* (kaynak); algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri kodlayıp (simgeye dönüştürüp)

belirli bir araç/kanal aracılığı ile gönderen kişi/kişilerdir. Gönderen olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir, çünkü mesajı kodlayarak gönderen kendisidir. İletişim sürecinde mesaj (ileti) bir şeyi aktarma eylemi ve iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel/görsel/görsel-işitsel fizik (somut) üründür.



Bir konuşma sırasındaki alkışlar olumlu geri bildirime örnekken, sıkıntı dolu bakışlar, itirazlar ise olumsuz geri bildirime örnektir.

Mesajlar, göndericinin fikir, düşünce ve isteklerini belirten simgelerdir. Simgelerin tek başlarına bir anlamı yoktur. Simgelere anlamlarını gönderici ve *alıcı* yükler. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa, tam iletişim söz konusudur. Tablo 6.1'de mesajın taşıması gereken özellikler listelenmiştir.

Tablo 6.1. Mesajın Taşıması Gereken Özellikler

Mesaj anlaşılır olmalıdır.
Mesaj açık olmalıdır.
Mesaj doğru zamanda iletilmelidir.
Mesaj uygun kanalı izlemelidir.
Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

İletişim sürecinde *kodlama* bir mesajın, iletişim kanallarının özelliklerine uygun biçimde, bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek bir şekle çevrilmesi olarak da tanımlanabilir. Kod, bir kültürün, toplumun üyelerince ortak olarak kullandığı bir anlam sistemidir. Simgeleri ve bunların hangi bağlamda nasıl kullanılacağını belirleyen kuralları ve gelenekleri içerir. Kodlar içlerinde *paradigmasal* boyutlar barındırır. Yarattığımız, toplumsal uzlaşımızda olan simgelere yine ortak olarak paylaştığımız anlamlar yükleriz. *Kod açma* ise alıcı tarafından simgelerin anlama dönüştürülmesi sürecidir. İletişimin başarısı, kod açımının yanılgıya uğramadan, başarıyla yapılmasına bağlıdır. Bu ise alıcı ile gönderenin anlayışlarının (paradigmalarının) örtüşmesini gerektirir.



Örnek

- Anlam, insanlar tarafından yaratılan, öğrenilen, unutulan, değişen bir olgudur. Örneğin 'anne' dendiğinde toplumu oluşturan bireylerin tamamı 'çocuğu olan kadın' anlamında uzlaşır.

İletişim sürecinde *alıcı,* gönderenden gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkilerde bulunan kişi ya da gruplardır. Alıcı simgeleri algılayıp anlam vererek, iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici pozisyonuna geçer. İletişim gönderici ve alıcı arasında kurulur. İletişim sürecinde *geribildirim;* alıcı ve gönderen arasında geriye doğru bilgi akışıdır. Böylelikle, gönderen mesajının anlaşılıp anlaşılamadığını öğrenir. Geribildirim, alıcının gönderenin mesajına verdiği cevaptır. Geribildirim ile ortaya çıkan olumlu/olumsuz durumlar gönderene iletilir. Olumlu geri bildirim bir davranışı ilerlemekte olduğu yönde destekler veya pekiştirir. İletişimde mesaj alıcı

tarafından anlaşılmıyor ya da eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa, buna olumsuz geri bildirim denir. İletişim sürecinde *kanal,* mesajı aktaran herhangi bir fiziksel ortamdır. İletişimde kanal denildiğinde, ışık, radyo ve ses dalgaları, telefon kabloları gibi iletiyi taşıyan fiziksel araçlar kastedilmektedir. Bunlar duyu organlarını uyarabilecek aracılardır. Uyardıkları duyu organlarına göre kanallar işitmeyle, görmeyle, dokunmayla, koklamayla, tat almayla ilgili olarak sınıflandırılabilir. Kime, ne için, neyi iletmek istediğimizle kullanacağımız kanal arasında önemli bir bağlantı vardır. Alıcının bir kişi mi, bir grup mu, geniş bir insan topluluğu mu olduğu; mekânın aynı mı, uzak mı olduğu soruları kanal seçiminde yanıtlanmalıdır. Alıcının sahip olması gereken özellikler Tablo 6.2 de listelenmiştir.



Konuşma sırasında ses telleri kanal, ortaya çıkan ses ve sözler de araçtır.

Tablo 6.2. İletişimde Alıcının Taşıması Gereken Özellikler

Alıcı gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, algılama engeli olmamalıdır.
Alıcı bilgili olmalı ve geri-besleme yapmalıdır.
Alıcı seçici olmalıdır.
Alıcı bulunduğu düzleme uyabilmelidir.
Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır.

İletişim sürecinde *araç;* mesajları kanal boyunca aktarılabilir işaretlere dönüştüren fizik veya teknik araçtır. İletişim sürecinde bir de mesajın iletilmesini engelleyen *gürültü* unsuru vardır. Gürültü, çim biçme makinesinin çıkardığı ses, uçak sesi, telefon hatlarındaki parazit veya televizyondaki görüntü kaymaları, fotokopide yazının silik çıkması gibi fiziksel kaynaklı veya aşırı heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, iletiyi gönderene ilişkin olumsuz tutum ve önyargılar gibi psikolojik kaynaklı olabilir. Bunlarla birlikte fizyo-nörolojik gürültü kaynakları da vardır: İşitme, görme, zihin engelleri veya açlık, yorgunluk gibi. Gönderen ve alıcının bilgi seviyeleri, kültürel çevreleri ve yaşantıları arasında kökleşmiş ayrımların olması da toplumsal-kültürel gürültü kaynağı olarak kabul edilir. Genel iletişim ilkeleri Tablo 6.3 de listelenmiştir.



Yemekler,tanışma çayları,dayanışma toplantıları,geziler gibi biçimsel olmayan sosyal ağırlıklı faaliyetler,açık ve doğal iletişimde kullanılabilecek örgütsel iletişim yöntemleridir.

Tablo 6.3. İletişim İlkeleri

İletişim kendinizle başlar. Kendinizi nasıl gördüğünüz nasıl iletişim kurduğunuzu belirler.
İletişim diğer insanları içerir.
İletişimin hem bir içeriği hem de ilişkili boyutu vardır. *"Otur"* ya da *"Lütfen şöyle oturun"* iletileri arasındaki söylem değişikliği içeriğin özünde aynı olduğunu fakat ilişkili boyutunun çok değişik olduğunu gösterir.
İletişim yalın olmayan bir süreçtir. İletişimin niceliği, iletişimin niteliğini artırmaz. Kurulan iletişim oranının artması daha doğru, daha iyi iletişim kurulduğunu göstermez.
İletişim kaçınılmazdır, geriye döndürülemez ve tekrar edilemez. Tek bir kişi ile iletişim kurmadığımız anlarda bile kendi kendimizle iletişim kurarız.

Büro İletişim Sürecinde Kullanılan Araçlar

Büro iletişiminde kullanılan araçlar kişiden gruba ya da gruptan kişiye şeklinde çeşitlenir. Sanal bir ortamda bilgi teknolojileri yoluyla gerçekleştirilen

bireysel ve toplu iletişimin araçları e-posta, formlar, Chat, Messenger, web kamera, blog vb.dir. Göz ve kulağımıza hitap eden televizyon, radyo, sinema ise multimedya teknolojilerini kullanan iletişim araçlarıdır. Göz ve kulağa yönelik elektrik, elektronik, elektromanyetik, optik teknolojileri kullanarak gerçekleştirilen iletişim araçları ise; telefon, faks vb.dir. Yazı ve çizi ile oluşturularak biçimlendirilen ve basım yayım araçları ile gerçekleştirilen kaligrafik iletişim araçları ise gazete, dergi, afiş, tabela ve kitap gibi listelenebilir. Takımlar aracılığıyla gerçekleştirilen, kişi veya topluma aktarılacak iletileri tanıtım, eğlence, eğitim, gezme, tüketme adına ileten etkinlikler (fuar, konser, defile, konferans vb.) örgütsel iletişim araçları adını alır. İster plastik ister estetik olsun her türlü sanat etkinliği veya sanatçı ile sağlanacak iletişim araçları ise dans, resim, müzik, şarkı, sergi, konser, tiyatro, heykel, animasyon gibi sanatsal iletişim araçlarıdır.

Mesaj çok sayıda basamaktan geçme durumunda ise yazılı olarak kodlanmış olması biçim ve içeriğin korunmasına yardımcı olur. Sorumluluk yüklenmesi için çalışanların iletiyi yeterince önemsemesi açısından bu tür yazılı araçlar çok etkilidir. Fakat iletilerin içeriği alıcıların anlayacağı özellikte hazırlanmış olmalıdır. Alıcılar yazılı iletileri anlamakta zorlanırlarsa uygulamalarda yanlışlıklar ortaya çıkabilir. Ancak yazışma yoluyla iletişim kırtasiyeciliği çoğaltması ve iletinin örgütün yönetim basamaklarını çoğunlukla sıra ile geçmek zorunda olması sebebiyle zaman ve ekonomi açısından maliyeti yükseltebilir. Büroların çeşitli yerlerine asılan afiş, poster, tablo gibi iletişim araçları da içerdikleri yazılı ve resimli iletilerle hem iş görenleri hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve anımsatıcı etkiye sahiptirler. Renk, çizim ve slogan özellikleriyle hedef grubun ilgisini çekmek durumundadırlar. Uygun yerleştirdikleri zaman büro ortamının pozitif yönde değişmesine de katkıda bulunurlar. Biçimsel ve açık iletişimin geliştirilmesiyle birlikte doğal iletişimin belirli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en elverişli iletişim araçlarıdır.



Araştırmalar, örgüt çalışanlarının zamanlarının %25-70'ini yüz yüze iletişim ile %88-93'ünü ise planlanmamış informal iletişim ile geçirdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Büronun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre iç anons ve radyo sistemi gibi sesli iletişim araçlarının kullanılması hızlı ileti akımı için faydalıdır. Elektronik veri ağı yoluyla iletişimin üstünlüğü, çalışanların gereğinden fazla gayret göstermelerine ihtiyaç olmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilmesi ve ulaşılabilir bilgileri sağlamasıdır. Tüm bunların yanı sıra bürolarda video, slayt, tepegöz, episkop, flip-chart gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları çoğunlukla iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar.



Örnek

- Telefon ağı, yönlendirme ve tanıtma levhaları, danışma stantları hem çalışanlar hem de müşteriler için yararlanılabilecek iletişim araçlarıdır.

İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişim kullanımları farklı düzeylerde incelenebilir. Bunların her biri belli ölçütlere göre yapılan sınıflamalardır. Bir çalışan olarak hepimiz çeşitli sınıflar altında listelenen iletişim türlerinin tümünü gerçekleştiriyoruz. Biz burada kullanılan kodlara göre iletişimi (sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim); topluma ilişkin ilişkiler sistemi olarak, örgütsel iletişimi; grup ilişkilerinin yapısına göre biçimsel olan yatay, dikey ve çapraz iletişim ile biçimsel olmayan iletişimi ele alacağız.

Sözlü İletişim

Bir atasözümüzün de dediği gibi, insanın kendisini anlatması ve başkalarını anlaması konuşa konuşa gerçekleşir. İnsanlar arası sözsüz iletişimle başlayan ilişki, ya konuşmayla sürdürülür ya da iletişimin bozulması, kopmasıyla son bulur. İletişimin konuşmayla ve dinlemeyle meydana gelmesi sözlü iletişim olarak adlandırılır.



İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan sözlü ve yüz yüze iletişim en etkili iletişim biçimi olarak kabul edilmektedir.

Konuşma

Sade bir tanımla konuşma kişinin gördüklerini, bildiklerini, yaşadıklarını, düşündüklerini karşısındakine sözcükleri seslendirerek gönderme, iletme işlemidir. Konuşma bürolarda çok önemli bir iletişim yoludur. Çalışanlar; işe alma, işe başvurma, üst yöneticilerle iletişimi sürdürme, tanışma, tanıştırma, kutlama, brifing verme, örgütü tanıtma, bilgi aktarma amacıyla sık sık bu iletişim şeklini kullanırlar. Konuşma her biri değişik öneme sahip farklı unsurlardan oluşur. Bunların ilki *konuşma dinamiğidir*. İnsanı konuşmaya iten nedenler yoksa insan, duygu, düşünce ve isteklerinden yoksunsa veya yoksun bırakılmışsa konuşma bir gereklilik olmaktan çıkacaktır. Konuşmayı oluşturan diğer unsurlar ise; *ses, boğumlama, sözcük haznesi, biçem (üslup)* tur. İyi bir *konuşma sesi* duyulabilir olmalıdır. Ton, kuvvet ve hız bakımından çeşitlilik göstermelidir. Monoton olmamalıdır. Akıcı olmalıdır: Bu konuşmada duraklamalarla ilgilidir. Duraklamalar konuşmanın noktalama işaretleri olduğu kadar, dinleyicilerin dikkatlerini toplamaları ve korumaları açısından da önemlidir. Ses hoşa gider olmalıdır. Bir sesin hoşa gider olması tınısı ile ilgilidir. Katı, kulak tırmalayan, tiz, burunsal, hırıltılı, hışırtılı, çok yumuşak olmamalıdır.



Jargon, özel bir gruba ya da bir mesleğe özgü teknik terimler ve deyimlerden oluşur.

Boğumlama; yazılmış, basılmış bir takım simgeleri (harfleri) seslemek, seslendirmek demektir. Boğumlama sözleri söylerken sesleri doğru çıkarmakla ilgilidir. Boğumlama ile ilgili hatalara özellikle açık e ve kapalı e kullanımları örnek gösterilebilir. Örneğin genç kelimesi açık e ile değil kapalı e ile söylenir. Konuşmada da yazmada da onu oluşturan cümlelerin temel öğesi *sözcük haz(i)nesidir*. George Orwell'ın '1984' adlı romanını okuyanlar iyi bilirler orada çok önemli bir diyalog vardır. Hâkimler kendi aralarında konuşup bir sözlük hazırlamaya karar verirler. Hâkimler bu sözlükte sözcük sayılarını gittikçe azaltacaklardır. Yani aynı sözcükle ifade edilen sözcük sayısı teke indirilecektir. Hâkimlerden biri "Niye böyle bir şey yapacağız?" diye sorunca diğeri şöyle cevap verir: "Sözcükler ikiye, bir gün gelecek bir sözcüğe düşecek sonra o sözcüğü de kaldıracağız. Çünkü insanlar sözcüklerle düşünür. Sözcükler gittiği zaman düşünce gider. İşte o zaman biz düşüneceğiz, onlar yapacaklar." Bu önemli mesaj bize sözcüklerin tek tek gitmesiyle insanın

kendini ifade etme özgürlüğünün de nasıl yok olduğunu çarpıcı bir şekilde vurgular. Etkin ve akıcı konuşmanın koşullarından biri ana diline hâkim olmak ve sözcük dağarcığının zenginliğidir. Kullandığımız sözcükler ne kadar çoksa anlatımımız o kadar başarılı olur.

Biçem (üslup) deyiş söyleyiş özelliğidir. Çok hızlı veya yavaş konuşma biçimi; monoton konuşma, yersiz ve yanlış duraklar, bazı sözcükleri yerel özelliklere bağlı olarak seslendirme gibi unsurlar üslup ile ilgilidir. Her konuşma, en az bir kişiye bir şey hakkında bir şey söyleme işi olduğuna göre, konuşmada en önemli unsur dinleyicidir. Dinleyici(ler) kimdir, neye karşı ilgi duyarlar, cinsiyetleri, sayılar, iş ve uğraş durumları, yaşları, eğitim ve zekâ düzeyleri nedir gibi soruların yanıtları bilinmezse etkili konuşulamaz. Örneğin *jargon* kullanımında dikkatli olunmazsa etkili konuşulamaz. Konuşmada ortam da önemlidir. Ortam genel olarak konuşmanın yapılacağı toplumsal ve fiziksel çevredir. Hatta konuşmanın günün hangi saatinde yapılacağı da önemlidir.



Örnek

- Konuşmanın günün hangi saatinde yapılacağı önem taşır. Çünkü günün farklı saatlerinde bio-ritmlere bağlı olarak iletileri algılama ve yorumlamada farklılıklar görülebilir. Ayrıca konuşmada yeterli süreye sahip olmaya da dikkat etmek gerekir. İletişimde bulunacak her iki tarafın ne kadar süre ile görüşebileceklerini birbirlerine iletmeleri gerekir.

İyi bir konuşmada kesintiler denetlenmelidir. Bir arkadaşınızla konuşurken, başka bir arkadaşınız gelebilir. Telefon çalabilir. Yan bürodan gelen bir gülme sesi, bir ambulansın siren sesi, konuşmanızı kesintiye uğratabilir. Bu kesintiler iletişimi sona erdirmez ya da önlemez ama mesajın alınmasını güçleştirir. Kesintiler çok sık meydana geliyorsa en sağlıklısı iletişimi daha uygun bir ortam veya daha uygun bir zamana taşımaktır. İyi bir konuşmada, konuşmacı ahlaksal sorumlulukları olduğunu unutmamalıdır. Tablo 6.4 de iyi bir konuşmacının özellikleri listelenmiştir.

Tablo 6.4. İyi Bir Konuşmacının Özellikleri

Yüzünüzde sürekli kazanan insanın gülümsemesini taşımalısınız.
Saygılı olmalısınız, konuşurken s e s i n i z gereksiz yere yükselmemelidir.
Nazik olmalısınız, kendinizle övünmemeli, dinleyene gereksiz eleştiriler yöneltmemeli, kırıcı konuşmamalısınız.
Beden dilini iyi kullanmalısınız. Çansız gibi durmamalı ama ortaya kol, bacak da yağdırmamalısınız.
Kendinizi tanımalısınız. Kendi kendinizi eleştirmeli, incelemeli, dinleyicilerden aldığınız dönütlere göre neleri yapıp, neleri yapmamanız gerektiğine karar vermelisiniz.
Uygun giyimli olmalısınız. Görünüşünüzdeki küçük bir uyumsuzluk dinleyicilerin gözüne batar.

Dinleyicilerle rahatsız etmeyecek düzeyde mümkün olduğunca göz teması kurmalısınız.
Bir soru yönlendirildiğinde evet ve hayır ilkesine uyarak cevaplamalısınız.
Beyefendi, Hanımefendi gibi genel hitapları değil isimleri ve unvanları kullanmalısınız.
İsimleri doğru söylemelisiniz. Örneğin Nuran mı, Nurhan mı?
Çift isimli kişilere örneğin; Bilgütay Kaan Öztürk'e hitap ederken, hangi ön adı tercih ettiğini öğrenerek, buna göre "Bilgütay Bey" ya da "Kaan Bey" demelisiniz.
Şaka yaparken dikkatli olmalısınız. Irk, din veya bedensel özürler gibi konularda şaka yapmamalısınız.
Genellemelerden kaçınmalısınız. Kendinizle ilgili bilgi aktaracağınızda bunu "ben", "bana göre" biçiminde belirtmelisiniz. "Herkes", "bazı insanlar" gibi sözler kullanmamalısınız.
Empati kurmalı,size sorulmasından hoşlanmadığınız soruları siz de başkalarına sormamalısınız.
Abartılı konuşmamalısınız. Abartırsanız, masaldaki Yalancı Çoban'ın durumuna düşebilirsiniz.
Soyutu somuta çevirerek konuşmalısınız. Biraz sonra, yakında, çok, az gibi sözcükler soruna yol açabilir. Biraz sonra yerine 10 dk sonra gibi net ifadeler kullanmayı tercih etmelisiniz.



Konuşma ve dinlemenin gerçekleşebilmesi ve amaca ulaşabilmesi için aktif dinleme yapmak gerekir. Anlatılanlara odaklanmalı, söylenenlerin yan anlamlarına dikkat etmelisiniz.

Dinleme

Sözlü iletişim konuşmayı olduğu kadar dinlemeyi de içerir. Anlamak ve anlatmak için dinlemeyi bilmek gerekir. Bu göz ardı edildiğinde iletişim güçlükleri ile karşılaşılır. İyi bir dinleyici olmak önemlidir. İyi dinleme alışkanlığı edinemeyenler, yanlış anlama, kırgınlık, işle ilgili gerilim, başarısızlık gibi sonuçlarla karşılaşırlar. Üst yöneticilerden gelen yönergeleri, arkadaşlarından gelen önerileri yerine getiremezler. Birisi konuşurken başka bir şeyle ilgileniyorsak, dinlediğimizi sanıp yanılırız. Dinlerden, evrak incelemek ve imzalamak "siz konuşun, ben dinliyorum" demek doğru değildir. Duymak "sesleri almaktır". Kulaklarımızı tıkamazsak ve işitme engelli değilsek, sesler beynimize ulaşır ama dinlemiş olmayız. Dinleme bilinçli bir süreçtir, denetimimiz altındadır ve kendiliğinden gerçekleşmez. Dinlemede en önemli etken dikkat ve seçici algıdır. Bir şeyi iyi dinlemek için o konuya yoğunlaşmak gerekir.

Tablo 6.5. İletişimde Dinleme Türleri

Görünüşte Dinleme	Gözümüz konuşmacıdadır ama aklımız başka yerdedir. Konuşmaya yoğunlaşmamışızdır.
Savunmaya Yönelik Dinleme	Konuşmacının söylediği sözleri kendi benliğimize yönelik bir eleştiri olarak dinlemek, savunma amaçlı yanıtlar vermek, savunmanın yapılandırılması sürecinde söylenenleri dinlemeye engeldir.
Seçerek Dinleme	Konuşmanın sadece duyarlı olduğumuz, ilgimizi çeken kısmını dinleyip, gerisini dinler gözükme durumudur.
Saplantılı Dinleme	Söylenen her sözü saplantılara göre dinleyip, anlamlandırma durumudur. Ne söylenirse söylensin ondan üzülecek/sevinecek bir şey bulmaya çalışma durumudur.
Tuzak Kurucu Dinleme	Konuşmacıyı zor durumda bırakacak eksik/yanlış bulmak için dinleme durumudur.
Yüzeysel Dinleme	Konuşmayı sözcükler düzeyinde dinlemek, altta kalan anlama ulaşamamaktır.

Tablo 6.5'te yer alan dinleme türlerinden birini kullanarak dinlememiz etkili dinlemede bir engel, bir gürültüdür.

Örnek

- Dinleyenin fiziksel engel ve rahatsızlıkları işitme engeli ya da hastalık, ağrı, sancı, düşünce hızı (dinleyen yavaş yorumluyorsa söylenenlerin hepsini dinleyemez), dinlesem de bir şey anlamayacağım ya da bu adam ne biliyor da ne anlatacak gibi bir önyargı, bölünmeler (uçak sesi, telefon …), konuşanı suçlamaya yönelme davranışı, konuşma ortamı (sıcak, soğuk, karanlık, kirli vb.), konuşmanın gerçekleştiği zaman (çok geç ya da çok erken oluşu) dinleme engeli oluşturabilir.

Çeşitli duygusal sorunlar, dalgınlık, konuşulan konu hakkındaki bilgi yetersizliği, dinlenilen konunun çok zor ya da çok kolay gelmesi, uyaran eksikliği, konunun ilginç gelmemesi, konuşanın seslendiriş yanlışlarına yoğunlaşmak, aşırı heyecan gibi nedenler iyi dinlememizi engeller. Yargılama, konuşmacıyı savunucu iletişime yönlendirir. Daha konuşan söyleyeceklerini bitirmeden, kafasından geçeni okuyormuş gibi -öyle diyorsun ama aslında sen başka türlü düşünüyorsun - çözümlemeler yapmamalısınız. Soru sormak ve yorum yapmak için uygun zamanı beklemelisiniz. Rahatlamalı, karşınızdakini rahatlatmalısınız. Gerekirse şaka yapmalı, gerekirse boş verebilmelisiniz. İyi bir dinleyicinin yapması gerekenler Tablo 6.6'da listelenmiştir.

Zamana ve duruma uygun dinleme biçimini seçebilmeli, konuşanı yargılamadan dinlemelisiniz.

Tablo 6.6. İyi Bir Dinleyici Olmak İçin Yapılması Gerekenler

Konuşanı önemsemeli; yüzüne, gözlerine bakmalı, tüm dikkatinizi ona vermelisiniz.
Dinlerken; resim çizmek gibi başka şeylerle uğraşmamalısınız.
Susmalı, dikkatinizi dağıtan etkenleri ortadan kaldırmalısınız (Radyonun sesini kısmak gibi).
Dinlerken her türlü ön yargı, değerlendirme ve genellemelerden uzak olmalı, konuşmacının amacını anlamaya çalışmalısınız.
Kendinizi konuşmacının yerine koymalısınız. Empati (duygudaşlık) göstermelisiniz.
Sabırlı olmalı ve konuşmacının sözünü kesmemelisiniz.
Sözcüklere takılıp kalmamalı, ne iletilmek istendiğine yoğunlaşmalısınız.
Konuşmacının giyimine odaklanmamalısınız.
Dinlerken; anlıyorum, evet gibi sözcükler kullanmalı, zaman zaman baş, boyun, göz veya el hareketleriyle dinlediğinizi belli etmelisiniz.
Karşınızdakini küçümseyen, küçük düşüren, alay eden yüz ifadeleri el, kol hareketleri veya sözcükler kullanmamalısınız.
Sorularınızı zamanında sormalı, gerekmedikçe soru sorup konuşmacının sözünü kesmemelisiniz.
Ana noktalar üzerinde yoğunlaşmalı, dikkatlice ölçmeli ve hemen bir karara varmaktan kaçınmalısınız.
Sinirlenmemeli, tartışmaya girmemelisiniz. Bu yanlış anlamanıza yol açar.



İnsanın kendi kendisiyle iletişimde bulunmasına da olanak veren yazılı iletişim bellek yükünü azaltarak düşünsel enerjinin başka alanlara yönlendirilmesini sağlar.

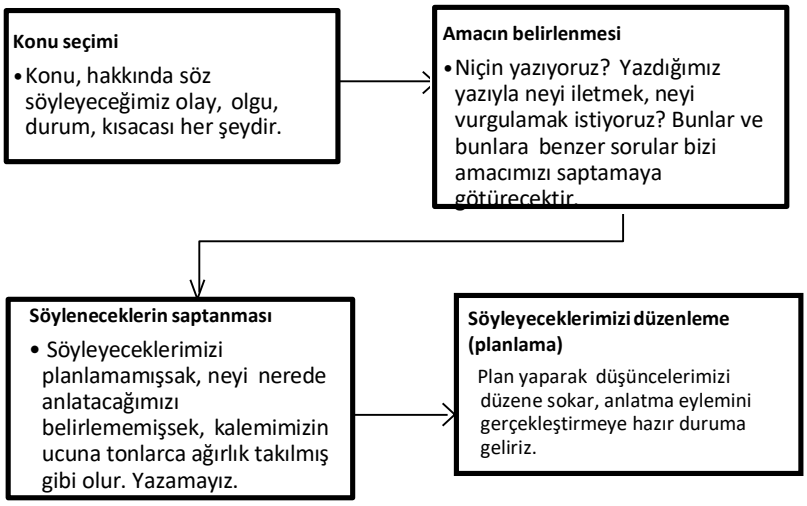
Yazılı İletişim

Yazılı iletişim duygu, düşünce ve bilgilerin yazı ile aktarılması anlamına gelmektedir. Bir iletişim aracı olan yazının bulunuşu, söze ek olarak iletişimi sağlayan ikinci bir gösterge sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Yazı dilinin anlatım biçimi, konuşma diline göre daha düzenlidir ve sözcük dağarcığı daha zengindir. Bir insana, nesneye, olaya veya olguya dair kavramları belleğinde depolayan kişi, yazarken bunların karşılığı olarak işaretler ve simgeler kullanır. Yazılı iletişimin en önemli özelliği kanıt niteliği taşımasıdır. Sözlü iletişim unutulabilir, göz ardı edilebilir veya amacından sapabilir. Fakat yazılı belgeler çağlar boyunca saklanabilir. Öte yandan yazılı iletişim aracılığıyla bir belgenin tüm ilgililere aynı şekilde iletilmesi sağlanabilir. Ancak yazılı iletişimde mesajı alan herkesin aynı yorumu yapma olasılığının olmaması, kırtasiyeciliğe yol açması ve hiyerarşik yapıyı izlediği için zaman kaybına neden olabilmesi gibi sakıncaları da vardır. Yazılı iletişimin iki ayrı boyutu vardır: Yazma ve okuma.

Yazma

Yazı kalıcı olduğu, örgütün iç ve dış çevresi ile ilişki kurma aracı olduğu, belleğe yardımcı olduğu hazırlayanın kişiliğini yansıttığı için önemlidir. İş mektupları, raporlar, dilekçeler, duyurular, genelgeler, öneriler, özgeçmiş, işe başvuru formları, teknik sözleşmeler, örgütü tanıtıcı broşürler vb. yazılı iletişimle gerçekleşir. Bunların hazırlanmasında amaç herhangi bir konuda bilgi vermek, olumlu bir izlenim bırakmak, bir şey yapmaya yöneltmektir. İletilmek istenen bir mesaj ve etkilemek istenilen bir alıcı vardır. Yazının amacı belirlendikten sonra Rudyard Kipling'in –Altı namuslu hizmetkârım var; bana bildiklerimi öğrettiler tekniğini kullanmalısınız: Adları ne, neden, nasıl, nerede, ne zaman ve kim- şeklinde ifade ettiği 5N-1K kuralından yararlanarak planlama yapılması gerekmektedir. Okuyucunun kim olduğu, ne kadar bilgi istediği, bu bilgilerin nasıl verilmesi gerektiği, ana ve yardımcı fikrin ne olduğu, bu fikirlerin en etkili biçimde paragraflara nasıl yerleştirilebileceği soruları cevaplandırılarak bir taslak hazırlanır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, her yazılı anlatım işlemi, belirli aşamalardan geçerek gerçekleşir. Şekil 6.1'de yazı yazma aşamaları görülmektedir.

Yazı yazmak ve yazılanları okumak önemli bir ihtiyaçtır.



Şekil 6.1. Yazı Yazma Aşamaları

İş yazısı yazarken dikkat edilecek ögeler şunlardır: Yazılı anlatımda konuşmada olduğu gibi seslendirmenin, tavır, jest ve mimiklerin etkisi yoktur. Bu yüzden yazı dilinin etkileyici olması gerekir. Konuşmada dil yanlışlıkları göze batmayabilir. Oysa yazılı anlatımda, yanlış kullanılan bir sözcük, yanlış kurgulanmış bir cümle okuyucunun derhal dikkatini çeker. Yazılı anlatım bazı biçimsel kurallara uymayı gerektirir. Yazarken, kullandığımız kâğıdın üst ve yan bölümlerinde boşluk bırakmak, yazıya bir başlık atmak, küçük ve büyük harf kullanımına, özetle tüm yazım ve noktalama kurallarına uymak gerekir.

Anlama odaklı okuma hızı Türkiye'de ortalama dakikada 150-250 kelimedir. Hızlı okuma teknikleri ile hızınız dakikada 500-1200 kelimeye çıkabilir.

İş mektubu yazıyorsak; mümkün olduğunca kısa (eksik değil) olmalıdır. Tüm bilgiler tam ve doğru olmalı, tarihler, isimler, unvanlar, yerler ve sayılarda yanlışlık yapılmamalıdır. Yazı somut söylemlerle yazılmalı, anlamayı kolaylaştıran sayı, ölçü gibi verilerle yazıya canlılık katılmalıdır. Yazı saygılı bir anlatımla yazılmalı, karşısındakine değer verildiğini yansıtmalıdır.

Okuma

Günümüzde binlerce yazı yazılmakta, büyük bir hızla basılı olarak ya da elektronik ortamda çoğalmakta ve dağılmaktadır. *Günümüzde okuma zevk değil, ihtiyaç olmuştur.* Okuma; bir yazar tarafından görsel uyarıcı biçiminde kodlanan anlamın, okuyucunun aklında bir anlam belirtmesini sağlayan etkileşimi anlatan terimdir. Okuma nedenlerimiz güncel olayları anlamak, bireysel doyum sağlamak, yaşamsal gereksinimleri karşılamak, profesyonel/mesleki ilgileri sürdürmek, ilerlemek, kendini geliştirmek vb. gibi çok çeşitlidir. İş yaşamında her gün pek çok mesaj okunur: Mektuplar, makinelerin kullanım yönergeleri, yöneticinin yolladığı notlar ve ilan panosundaki yazılar, raporlar vb.leri okunur. Hepsi hızlı ve doğru okunmalıdır.



Örnek

- Ön okuma çalışmaları yaparak metinde yer alan ipuçlarını (kapak, önsöz, içindekiler, başlık, alt başlık ve görseller gibi) ve ön bilgilerini kullanarak metnin/kitabın içeriği hakkında çıkarımda bulunabilirsiniz. Okuma amacını ve yöntemini (sesli, sessiz, ayrıntılı, göz atarak, not alarak, seçmeli gibi) belirleyebilirsiniz.



Ön okuma yaparken bir şey öğrenmeye çalışılmaz. Ön okumanın en büyük yararı, elimizdeki belgeden ne öğrenmek istediğimize karar vermemize yardımcı olmasıdır.

Kendimiz için de okumayı sürdürmeliyiz. Okumanın kısa dönem karşılığı mesleğinizdeki gelişmeler hakkında bilgi edinmek, uzun vadeli karşılığı ise tüm zamanlara ait birikmiş deneyim, bilgi ve yargılardan yararlanmaktır. Çok okuyarak zamanla sözcükleri doğru şekilde kullanmayı, yazım kurallarını ve noktalama işaretlerini öğrenir, kendimize özgü bir yazım tarzı geliştirebiliriz. Okuyarak sözcük haznemizi geliştirirken, elimizin altında sözlük de bulundurmalıyız. Okunanın doğru olarak anlaşılabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir*: Ön okuma* yaparak yazanın asıl amacı belirlenmelidir. Daha sonra düşünülmeli ve metinden ne elde etmek istediğimizi ve metnin bize nasıl faydalı olacağını kendi kendimize sormalıyız. Bilgi edinmek istediğimiz konularda sürekli okumalı, kavramaya çalışmalı, düşünmeli, ana düşünceyi kendi sözcüklerimizle yapılandırmalıyız. Böylelikle hem konu daha iyi anlaşılmış olur hem de bilgi bellekte daha uzun süre kalır. Ön okuma yapıldığında yazılı metinde ana fikir aranır. Ön okumada metin tamamıyla okunmaz. Göz gezdirme denen yöntemle yalnızca başlıklara, önemli bölümlere ve paragraf sonlarına bakılır. Ön okuma yapmakla zamanınızı ve zihinsel enerjinizi daha rasyonel bir şekilde kullanabilirsiniz. Sağlıklı bir insan dakikada 9000 kelime duyabilir, 8000 kelime görebilir ve saniyede 75000 kelime düşünebilir. Sahip olduğumuz bu potansiyel gücün farkına varıp, doğru teknik ve yöntemlerle geliştirmemiz mümkündür. Okumada ve okuduğumuzu anlamada en önemli organlarımız gözlerimiz ve beynimizdir.

Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmelidir. Yapılan araştırmalara göre bilginin en az yüzde 80–85'ni okuyarak kazanıyoruz. Kısaca bütün büro çalışanları ön okuma ve hızlı okumada yetkinlik için çalışmak zorundadırlar. Temelde hızlı okumanıı

mantığı sözcük–sözcük okumak yerine satırın daha geniş bir bölümünü görmek, 2, 3 hatta 4 kelimeyi birden görebilmek ve algılayabilmektir. Hızlı okumada amaç gözün görüş alanını genişleterek, duraklama sırasında fotoğraflanan sözcük sayısını arttırmaktır. Yapılan alıştırmalarla güçlenen göz kasları, hızlı okuma yöntemleri kullanılarak hızlı okumayı öğrenir ve okuma sürecinde daha az yorulur.

Sözsüz İletişim



Beden hareketlerimizi kontrol edebilirsek, sosyal ortamlarda daha rahat olabilir, görüşmelerimizi daha etkili yapabildiğimiz gibi başkalarının gerçekte ne söylemek istediğini anlayabiliriz.

İnsanlar bilerek veya bilmeyerek günlük hayatta sözsüz iletişimi ve beden dilini oldukça etkili kullanır. Alıcıya duygu, bilgi ve durumun sözel olmayan yöntemler aracılığıyla iletilmesi anlamına gelen sözsüz iletişim diğer iletişim türlerine göre oldukça önemli bir konuma sahiptir. Sözsüz iletişim hayatın her alanında, her anında vardır ve etkilidir. Sözsüz iletişim duyguları ve kişinin iç yüzünü yansıtır. Bu nedenle sözsüz iletişim analiz ve öngörüleri, kişinin iç dünyasını açıklamaya yönelik varsayımları geliştirme konusunda da yardımcı olmaktadır. Sözsüz iletişimi iş yaşamında da ağırlıklı olarak kullanırız. İş yaşamında başarılı olmak isteyen kişi, iletişim kurduğu kişinin yalnızca söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da duymalıdır. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz iletiler kullanarak ve bu sözsüz iletileri, sözlü iletilerle beraber yorumlayarak daha başarılı iletişim kurabiliriz. Vücut dili konusunda bilgilenerek, diğerleri üzerinde olumlu etki bırakabilir, amacımıza ulaşabiliriz.

Mekânın dili

Her canlı gibi insanın da yaşamını sürdürmek için bir alana ihtiyacı vardır. Bu alanı korumak ve savunmak için çaba gösterir. Alan davranışı doğal ve evrenseldir. Bu yüzden, kişisel alan olarak adlandırılan alanın korunması ve savunulması için yapılan davranışlar sözsüz iletişimin ilk ve temel iletisi olarak kabul edilir. Bir organizasyonda çalışanların bir koltuğu, masası, kimi zaman da ayrı bir ofisi vardır. Bazen çalışanlar arasında bu kişisel alan sınırları hakkında tartışmalar çıkar. Herkesin yeri bellidir. Biri diğerinin yerine oturduğunda sorun olur. Personel için çalıştığı organizasyonda bir dolap ve masa edinmek, kişisel alan edinmek ve saygınlık kazanmak demektir. Dolap, masa, oda tartışmaları ve çekişmelerinin altında kişisel alan kurmak, korumak, genişletmek gayreti olduğu ileri sürülmektedir. Duvarlar da egemenlik alanını belirlemede kullanılabilir. Diğerlerinin kişisel alanına girebilmek için o kişilerden bu yönde bazı sözsüz mesajlar almış olmak gerekir.



Örnek

- Bir sekreter kendi sınırları içinde kalan duvarları tablo, pano, grafik gibi özel eşyalarla donatarak "burası benim" mesajını iletebilir. Karşılaştığımızda bize doğru yaklaşan, göz göze gelmekten kaçınmayan, gülümseyen, üstüne üstlük eliyle kolumuza, sırtımıza dokunup, öpen kişi, kişisel alanına girmemiz konusunda izin vermiş olur.

Vücut dili

Vücut dili jestlerimizi, anlatımlarımızı, beden duruşlarımızı tanımlar. Vücut dilini sessiz bir film seyrederken veya televizyonun sesini kapattığınızda aldığınız bir ileti olarak da görebilirsiniz. *Vücut dili iletişim sürecinde kullanılmakta olan sözcükler kadar önemlidir, söylenenlerin gerçek içerik ve anlamını ortaya koyar.* Konuşan kişi zaman zaman mimikleriyle, zaman zamanda el, kol hareketleriyle anlatımını güçlendirmeye çalışır. Örneğin, sohbet sırasında saç düzeltme, baş sallama, kol kapama gibi işaret ve hareketlerimiz iletmek istediğimiz ve programladığımız bir mesajı içeren jestlerdir. Bu sırada, yüzümüzün aldığı çeşitli haller heyecanımızı, neşemizi, irkildiğimizi, utandığımızı, tiksindiğimizi, kızgınlığımızı veya korkularımızı ortaya çıkarır. Bu yüzden, yüz ifademizi iyi ayarlamamız gerekir. Biliyoruz ki, el sıkışma tarzından, ayakta durma ya da oturma biçimlerine kadar pek çok vücut hareketi, insanların içinde bulundukları ruhsal durumlarını, amaç ve isteklerini, tepkilerini ortaya koyan göstergelerdir. Sözü edilen göstergelerin sistemli bir biçimde incelenmesi hem karşımızdakini daha iyi anlamamızı sağlayacak, hem de başarılı ve etkin davranabilmemiz için gerekli bilgiyi sağlayacaktır.

Sesin rengi sözlerin anlamını artırabilir ya da onların yerini alabilir; anlamlarını güçlendirebilir, açıklık kazandırabilir ya da karmaşıklaştırabilir.

Duyguları aktarma aracı olarak ses

İnsanlar bazen kelimeleri değişik tonlarda telaffuz ederek, sözcüklere ve cümlelere yeni bir anlam kazandırırlar. Bu yeni anlam, kelimelerin salt anlamlarından daha ötededir. Paralanguage (dil ötesi) veya konuşma hızı, temposu, tonu, kalıcılığı, yüksekliği veya duygusallığı sözün ötesini ortaya koyar.

Örnek

- Sesiniz yorgun, sıkkın, sinirli veya sabırsızsa karşınızdakiler sizin işinizi sevmediğiniz, stres içinde olduğunuz, durumu yönetemediğiniz, başkalarına saygınız olmadığı, yardım edilmekten hoşlanmadığınız vb. olumsuz izlenimler edinebilirler.

Özetle sözcükler çoğunlukla içerik bilgisi taşırlar; sözcüklerin duyguları yansıtır tarzda ifade edilişi sesin rengini ortaya koyar. Ses, tüm duyguların aktarıldığı bir taşıyıcıdır. Sesimiz ile hüznümüzü, samimiyetimizi, heyecanımızı, sevincimizi yansıtabiliriz.

Her masa, onu kullanan kişinin kişilik özelliklerini yansıtır. Bireylerin dış görünümü de önemli bir göstergedir.

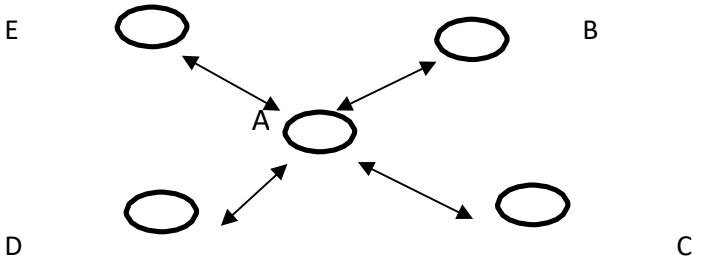
Büroların Yansıttığı Mesajlar

Bürolara göz gezdirdiğiniz zaman her büroya, orada bulunanların kişiliğinin sindiğini görebilirsiniz. Her masada isimlikler, özel eşyalar, duvarlarda çeşitli ödüller, sertifikalar ya da diplomalar, çeşitli fotoğraflar, karikatürler, sehpalar, pencere önünde ya da zeminde çiçekler, radyo, bilgisayar, kütüphanede çeşitli

kitaplar, belki biblo veya maketler, bir ya da birkaç telefon, telefon fihristleri, randevu defterleri, dosyalar vb. bulunabilir. *Her masa, onu kullanan kişinin kişilik özelliklerini yansıtır.* Bireylerin dış görünümü de kişilik ile ilgili pek çok bilgi yansıtır. Kişilerin genel görünüşleri ve giyim tarzları da birbirlerine en azından sezgi düzeyinde nasıl bir insan oldukları veya ne tür duygular içinde olduklarını gösteren ipuçları sergiler. Her gün karşılaştığınız kişileri göz önüne getirirseniz, giysilerinin onların kişilikleri, meslekleri, gelir durumları, sosyal statüleri hakkında çeşitli ipuçları yansıttığını fark edersiniz. Edindiğiniz bilgiler kişiliğinize ve ilgilerinize uyacak bir izlenim yaratmanıza yardımcı olacaktır.

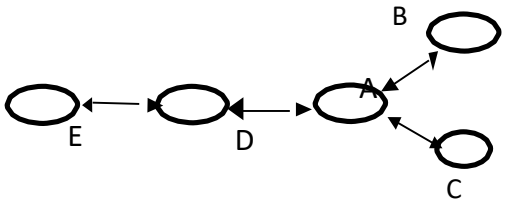
İLETİŞİM AĞLARININ YAPISI

Bavelas ve Leavitt beşer kişilik grupları temel alarak ve her üyenin en az bir kişi ile iletişimde bulunacağı varsayımından hareket ile bir dizi deney gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli iletişim modelleri ortaya konulmuştur. Tekerlek (merkezi) modelinde (bkz. Şekil 6.2.) tüm bilgi ve yetkiler tek elde toplanmaktadır. Modelin en önemli özelliği sahip olduğu otokratik niteliktir. Modelde merkezileşme derecesi yüksek, grup doyumu az, kişisel doyum yüksek, iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.



Şekil 6.2. Tekerlek Modeli

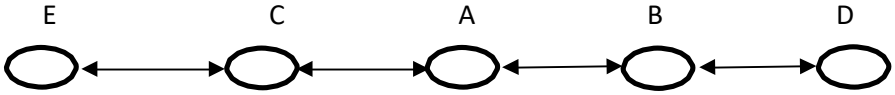
Yıldız (Y) modeli (bkz. Şekil 6.3.) ise başlangıçta açık ve demokratik bir görünüşe sahiptir ama zamanla kapanarak otokratik bir durum kazanır. Zamanla yetkinin tek elde (A'da) toplanmasından huzursuzluk duyan grup üyeleri arasında moral düşer ve huzursuzluklar yaşanabilir.



Şekil 6.3. Yıldız Modeli

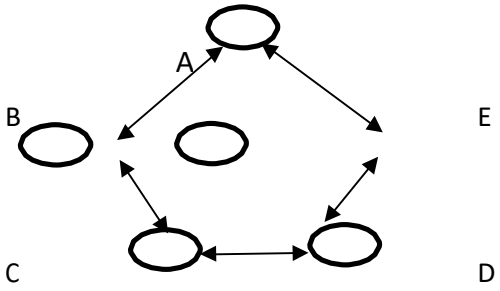
Zincir modelinde (bkz. Şekil 6.4) iletişim; grup üyelerinin birbirlerine yakınlık derecelerine göre çalışır. Bu modelde uçtaki iki üye sadece bir kişiyle diğerleri ise

yanlarındaki iki kişiyle iletişim kurabilir. Bununla birlikte bilginin kademe kademe ilerlemesi doğruluk olasılığını ve iletişim hızını azaltmaktadır.



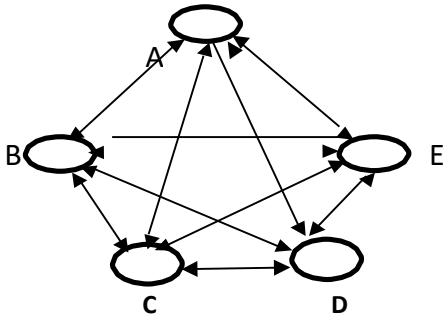
Şekil 6.4. Zincir Modeli

Çember modelinde (bkz. Şekil 6.5) ya da daire modelinde demokratik bir yetki yapısı vardır. Belirgin bir lider olmadığı için iletişim herhangi bir üye tarafından başlatılabilmektedir. Hız ve doğruluk derecesi düşük bir modeldir.



Şekil 6.5. Çember Modeli

Şebeke modelinde (bkz. Şekil 6.6.) ya da serbest modelde iletişim kanalları her zaman ve herkese açıktır. Belirgin bir lider yoktur ve iletişim herhangi bir sıra ile işlememektedir. Dolayısıyla tüm üyeler birbirleriyle iletişim kurabilirler. *Bu anlamıyla ideal iletişim akışını yansıtan modelde hız ve moral oldukça yüksektir, ancak doğruluk derecesi düşüktür.*



Şekil 6.6. Şebeke Modeli

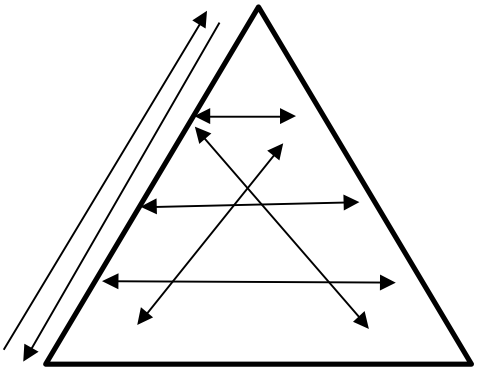
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim; örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, koordinasyonu ve denetimi sağlamak amacıyla belirli kurallar içinde gerçekleşir; örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşimini sağlar. İletişimin örgütsel boyutunda biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yer alır.

Biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz yönde hareket eder.

Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim örgütsel kurallar ve amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş bir biçemi kullanan iletişim türüdür. Biçimsel iletişim sisteminin örgütsel yapı üzerinde gösterimi Şekil 6.7'de verilmiştir.



Şekil 6.7. Biçimsel İletişim Sisteminin Örgütsel Yapı Üzerinde Gösterilişi

Yukarıdan aşağıya zincirde halkanın çokluğu etkenliği bozabilir. Sözlü mesaj 4-5'den fazla kişiye zincirleme iletildiğinde (kulaktan kulağa oyunundaki gibi), yanlış anlamalar oluşabilir.

Yukarıdan aşağıya

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim örgütsel hiyerarşi basamağının üst kademesinden başlayarak alt kademelere doğru işleyen iletişimdir. Herhangi bir basamakta bulunanlar üst düzeylerle en yakın üstü aracılığıyla iletişimde bulunabilir, hiyerarşi zincirinde kesinti ya da aksama olmaz. Yöneticiler, mesai saatlerinin en az %80'ini çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirirler. Başka bir anlatımla, bir yöneticinin her saatinin 48 dakikası toplantılarla, telefon konuşmalarıyla, online iletişim ile veya çalışanlarını informal olarak ziyaret etmeleri yani çalışanlarıyla informal iletişim kurmaları ile geçer. *Tipik bir yönetici zamanının ancak kalan %20'si,okuyarak ya da yazarak masa başı çalışmalarıyla geçirir.* Bir örgütte alt düzeylerde çalışanların iletişim gereksinimlerinin başında işleriyle ilgili bilgi almak gelir. Üstler, astların bu konudaki bilgi ihtiyaçlarını emir ve yönergeler vererek karşılarlar. Ayrıca astlar performans düzeyleriyle ilgili geribildirime gereksinim duyarlar. Bu konudaki geribildirim, astların kendi amaçlarını ne kadar başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde genel kabul görmüş iki kural vardır. Bunlardan ilki, dolaylı değil, doğrudan astı ilgilendiren konularla ilgili bilgiye öncelik verilmesi gerektiği şeklindedir. İkinci kural ise, astlara daha önceden başka kaynaklardan öğrendikleri bir bilgiyi tekrar iletmekten çok, iletilenin, yeni bilgi olması gerektiğidir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, sözel, yazılı, sözel ve yazılı ve görsel iletişim yöntemleri kullanılır.

Sözlü iletişimin, hızlı olması ve kişinin o andaki psikolojik durumunun dikkate alınması gibi üstünlükleri vardır. Ancak örgütsel iletişimde önemli konuların iletilmesinde sözlü değil, yazılı iletişim yöntemi kullanılır. Rutin faaliyetlere ilişkin bilgileri içeren duyurular daha çok çalışanların e- postalarına gönderilir. Yukarıdan aşağı doğru iletişimin önemli araçlarından biri olan toplantılarda genellikle sözlü ve yazılı iletişim yöntemi birlikte kullanılır. Yazılı ve sözlü iletişim yönteminin kullanıldığı bir başka etkinlik de yazılı raporların

sunulması ve tartışılmasıdır. Bu tür iletişimin en önemli üstünlüğü çalışanlara emirleri, yönergeleri ve raporları hem dinleme hem de okuma olanağı vermesidir. Yukarıdan aşağıya iletişimde kullanılan bir başka yöntem de görsel iletişimdir. Broşürler, basılı şekilde posta kutularına konmuş yazılı belgeler, afişler, posterler vb. malzemeler, yukarıdan aşağı doğru iletişimin diğer araçlarıdır.

Aşağıdan yukarıya



Aşağıdan yukarıya iletişimin iyileştirilmesi amacıyla danışmanlık, rehberlik, uyuşmazlık sistemleri, danışman, gözetimcilik, toplantılar, öneri sistemleri, iş tatmini araştırmaları vb. uygulamalar yapılabilir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; çalışanlardan yöneticilere doğru ilerleyen diğer bir ifadeyle örgütsel basamakları aşağıdan yukarıya doğru takip eden iletişimdir. *Astların gerekli bilgiyi üstlerine verme aracı olan yukarıya doğru iletişimin amacı, yönetimi örgütsel işleyiş ile ilgili olarak bilgili kılmaktır.* Yukarıya doğru iletişim konularından bazıları işe ilişkin görevlerle bazıları ise çalışanların yöneticilerle ve örgütle ilgili duygularını içerir. Astların üstlerine ilettikleri bilgiler kendilerine verilen görevlerle ilgili *durum raporları* olabilir. Durum raporları yöneticilere genellikle yazılı bazen de sözlü verilir. İşle ilgili yukarıya doğru iletişimin ikinci türünde ise astlar, üstlerinden *yardım isteği*nde bulunurlar. İşlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için her çalışan zaman zaman üstlerinden bu tür istekte bulunabilir. Yukarıya doğru iletişimin üçüncü türü, çalışanların örgüt geliştirmeyle ilgili *önerilerini* yöneticilerine iletmeleridir. Bazı örgütler bu amaçla öneri kutuları kullanmaktadır. Dördüncü tür yukarıya doğru iletişim, çalışanların dinlenme saatlerinde değişiklik yapılması, özel bazı cihazları kullanmalarına izin verilmesiyle ilgili *rutin isteklerde* bulunmalarıdır. Çalışanların, üstlerine seyrek de olsa işleriyle, yöneticileriyle ve işletmeyle ilgili *düşünce ve duygularını* iletmeleri de yukarıya doğru iletişimin bir başka türüdür. Örgütler büyüdükçe örgütsel kademe sayısı artar ve alt düzeylerin üst düzeylere ulaşmaları pek mümkün olmaz. Astlar ihtiyaç duydukları anda üstleriyle iletişim kuramazlar ama üstler, istedikleri her an astlarını çağırıp konuşabilirler. Yukarıya doğru iletişimde bilgiler hiyerarşik basamaklardan geçerken aksaklıklar oluşabilir.



Örnek

- Bazen yönetici asistanları yöneticilerinin hoşuna gitmeyecek bilgileri iletmekten çekinebilir ve sadece onun duymak isteyeceği şeyleri söyleme eğilimi geliştirebilir. Bu durumda yukarıya doğru iletişimin aksamadan ilerlemesi için yöneticiler, asistanlarının sorunları özgürce dillendirebilecekleri bir ortam yaratmalıdır

Yöneticiler bilgiyle aşırı yüklü olduklarında da iletişim kesilir. Bu durumda yöneticiler işlerini yürütürken zor anlar yaşarlar, astlar da, aşırı yoğun yöneticileriyle iletişim kurmakta zorlanırlar. Bir başka engel de, başkalarının olumsuz etkileri ile yöneticileri yanıltmalarıdır. Bu konuda yöneticiler bilinçli davranmalı, bazı bilgileri birden fazla kanaldan alarak karşılaştırma yapmalı ve daha çok kendi deneyimlerine güvenerek, başkalarının onları yönlendirmelerine izin vermemelidir. Yapılan araştırmalar ve deneyimler, örgütlerde yukarıya doğru

iletişimin yetersiz olduğunu göstermektedir. Çünkü aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çoğu yönetici tarafından olağan karşılanmaz. Bunun için yöneticiler çaba göstermeli astların sorunlarını, şikâyetlerini, önerilerini dinlemeli, onlara yardımcı olmalı, destek vermeli ve onlardan yararlanmalıdırlar. Böyle bir ortam yaratıldığında herkes örgütün amaçları doğrultusunda daha özgür ve yaratıcı çalışmalar yapabilir. Biçimsel olmayan rahat eğlence etkinlikleri, planlanmamış yukarı doğru iletişim için çok iyi olanak sağlar. Bu tür ortamlardaki doğal ve içten bilgi paylaşımı gerçeklerin ortaya çıkmasında çoğu biçimsel iletişim yönteminden daha yararlı olabilir. Bölüm partileri, özel gün kutlamaları, spor olayları, özel ilgi grupları, piknikler vb. etkinlikler yukarı doğru iletişimin sağlanması açısından önemli ortamlardır.

Yatay

Yatay iletişim örgütte aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan ve birbirleri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir. Bu anlamda yatay iletişim eşitler arasındaki iletişim biçimi olarak da tanımlanabilir. Aynı düzeylerde fakat farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki yatay iletişim de işle ilgili veya kişisel konularda gerçekleşebilir. Özellikle farklı birimlerde çalışanlar arasındaki iletişimin yatay olarak yerine getirilmesi daha uygundur. Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimlerin kendi içlerinde ve birimler arasında koordinasyonunu sağlamaktır. Etkin yatay iletişim; koordinasyon sağlama ve problem çözme, dayanışma ve takım ruhu yaratma konularında hizmet vermektedir. Yatay iletişim ayrıca çalışanların doyum duygusunu ve gönül gücünü artırmaktadır. Yatay iletişimde, yüz yüze ya da telefonla sözlü iletişim, yazılı iletişim (posta, kurye, faks yoluyla) ya da bilgisayar ortamında (elektronik) iletişim kurulabilir.



Çapraz iletişimde emir-komuta ilişkisi yoktur. Sadece bilgi ve görüş alış-verişi söz konusudur. Çalışanlar iş ihtiyaçlarına göre her yöne bilgi iletir ve alırlar.

Çapraz

Çapraz iletişim farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gerçekleşen bilgi içerikli iletişim olarak tanımlanabilir. *Çapraz iletişim, Henri Fayol tarafından ileri sürülen bir iletişim türü olduğu için genellikle "Fayol köprüsü" olarak adlandırılır.* Fayol, çapraz iletişimin özellikle komuta zincirinin tabanına yakın olanlar için, hem gerekli hem de uygun olduğunu savunmuştur. Çapraz iletişim, teorik olarak doğru olsa da geleneksel hiyerarşik örgütlerde uygulanması zordur. Çapraz iletişim etkili işlediği takdirde örgütte uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve kavramalarını kolaylaştırır. Sorun çözme ya da süreç geliştirme amaçlı grupların konuyu daha iyi analiz edebilmeleri ve konuyu bütünsel bir bakış açısıyla ele almalarını sağlar.

Bu nedenle yönetimin çapraz iletişimi güçleştirmek ya da engellemek yerine, onu bazı koşullara bağlayarak iyi bir yönetim aracı olarak özendirmesi gerekir. Bu koşullardan ilki, astın kendi üstünden izin almasıdır. İkinci koşul ise, her astın çapraz iletişimin sonuçlarından kendi üstünü bilgilendirmesidir. Geleneksel örgüt yapılarında daha çok yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik düzeyleri izleyen bir iletişim vardır. Çağdaş örgütlerde ise, daha açık, çok

yönlü bilgi akışı gerçekleşir. Aşağı doğru iletişimin rolü daha azdır; çapraz ve yatay iletişim daha çok kullanılır.



Sabău ve Bibu'nun yapmış olduğu araştırmaya göre, işyerinde iletişimin %56'sı biçimsel iletişim ile, %37'si ise biçimsel olmayan iletişim ile gerçekleştirilmektedir.

Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim üst otoritenin izni ya da haberi olmaksızın hayata geçmektedir. Bu nedenle iletişim akışında statüler değil, kişiler arası ilişkiler hâkimdir ve gayri resmi bir dil söz konusudur. Biçimsel iletişime göre daha hızlı yayılma olanağı bulan biçimsel olmayan iletişim örgütlerde bazen prosedürler nedeniyle tıkanma noktasına gelen kararların alınmasında, süreci hızlandırarak olumlu katkıda bulunabilir. Düzenlenen sosyal etkinlikler, çalışanların katıldıkları örgüt içi sohbetler ya da çalışanların kendi aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesine yardımcı olabilir. Çalışanların kendi aralarında şakalaşmalarıyla mesai saatleri daha çekilir bir hale gelebilir, yöneticilerin çalışanlarını biçimsel olmayan ziyarete gitmeleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine ulaştırma olanağı bulabilirler.

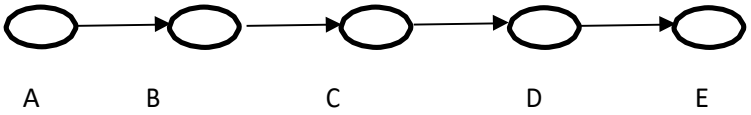
Biçimsel olmayan iletişim, fısıltı gazetesi ya da bazen dedikodu iletişimi ve asılsız söylentilerin yayılması olarak bilinir. Fısıltı gazetesi ve dedikodu kötü bir üne sahiptir. Bu, kısmen doğrudur. Ancak fısıltı gazetesi, aynı zamanda hem yönetime, hem de çalışanlara yardımcı olan bilgileri ve haberleri de içerebilir. Bu iletişim şekli, çoğu zaman sözlü, bazen de yazılı iletişim yöntemlerini kullanır. Fısıltı gazetesi, sosyal etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ve insanların doğal iletişim güdülerinin bir anlatımı olan biçimsel olmayan iletişim biçimidir. İnsanların işyerlerinde konuşma özgürlüklerini kullandıkları normal bir faaliyettir. Çalışanların aralarında işleriyle ilgili gevezelik yapmaları, gelecekte kimin terfi edeceği hakkında fikir yürütmeleri veya kimin evleneceği, çocuk sahibi olduğu, arabasını değiştirdiği, yurt dışına gittiği vb. konularda bilgi alış-verişinde bulunmaları kaçınılmazdır. Hiçbir örgütte fısıltı gazetesi kapatılamaz; bir yerde bastırılırsa, başka bir yerde ortaya çıkar. Diğer yandan bazı işler, bazı personele diğerlerine göre daha fazla iletişim olanağı vermekte ve yine bazı işler, bazı kişilere, özellikle iletişime değer haberler sağlamaktadır. Bir araştırmaya göre yönetici asistanlarının fısıltı gazetesinde anahtar olma olasılıkları diğer personele göre dört kat yüksektir.



Yapılan araştırmalar fısıltı iletişiminde cinsiyetin rolü olmadığını göstermektedir. Erkekler ve kadınlar fısıltı gazetesinde eşit ölçüde etkin role sahiptirler.

Fısıltı gazetesinde bir olayla ilgili haber göz açıp kapayana kadar örgütün en her yerine yayılabilir. İletişim sırasında örgütsel basamaklar izlenmediği ve birbirlerini bilen kişilerle işbirliği yapıldığı için en sıkı gizlilik/güvenlik önlemleri aşılabilir. Bunun yanında çalışanların yaydıkları dedikodu ve söylentilerle örgütlerde ortaya çıkmakta zorlanan olaylar su yüzüne çıkabilir. Fısıltı gazetesiyle ilgili iletişim çeşitli modellerle ortaya konabilir.

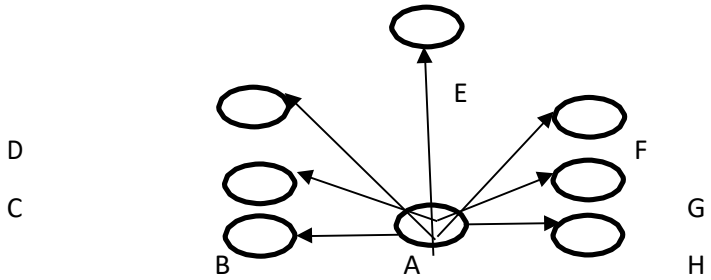
Tek hatlı zincir modelinde bir kişi mesajı bir diğer kişiye söyler. O kişi başka bir kişiye söyler iletişim bu şekilde akıp gider. Bilginin en çok değişime uğramasına neden olan tek hatlı zincirde (bkz. Şekil 6.8) mesaj son kişiye ulaştığında genellikle farklı bir biçim almış olur.



Şekil 6.8. Biçimsel Olmayan İletişimde Tek Hatlı Zincir Modeli

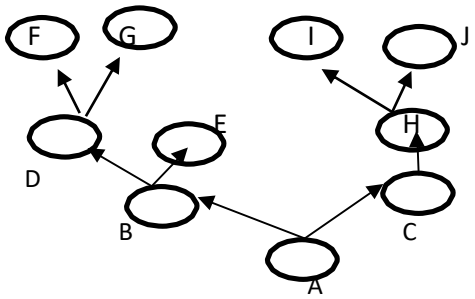
Dedikodu zincirinde örgüt kapsamında herhangi bir haber ya da bilginin bir kişi tarafından tüm örgüt üyelerine aktarılması söz konusudur. Ancak çoğu zaman dedikodu tek bir kişi tarafından yayılmaz yani gerçeklik yönü zayıf bir modeldir.

Söylenti, fısıltı gazetesinin bozulmuş bilgileri, gerçekliği kanıtlanmamış ve doğru olmayan bilgileri taşıyan parçasıdır. Bu parça rastlantı sonucu doğru olabilse de, çoğunlukla yanlıştır.



Şekil 6.9. Biçimsel Olmayan İletişimde Olasılık Modeli

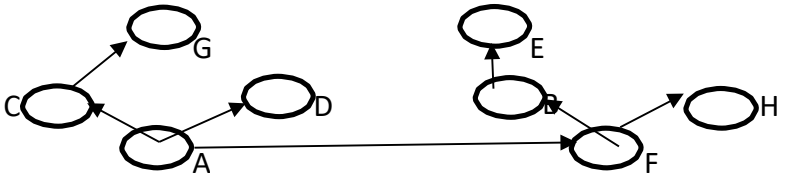
Olasılık zincirinde (bkz. Şekil 6.9), bir kişi bütünüyle şans eseri bir veya iki kişiyle iletişime girer. Daha sonra bu kişiler çevrelerinde rastladıkları kişilerle iletişime geçerek mesajı iletirler. *Olasılık zinciri son derece gerçekçi ve dedikodunun yayılması için elverişli bir ortam sunar.* Bu model insanların sosyal bir ihtiyaç doğrultusunda nasıl düşüncesiz bir şekilde aktaran rolünü üstlendiklerini de ortaya koymaktadır.



Şekil 6.11. Biçimsel Olmayan İletişimde Küme Zinciri Modeli

Söylentiler büyük bir patlamayla yıkıcı salgın gibi yayılabilir, büyük zararlara neden olabilirler ancak fısıltı gazetesi ve söylentiler mutlaka dikkate alınmalıdırlar.

En yaygın dedikodu modeli olan ve hemen her örgütte bulunan küme zincirde (bkz. Şekil 6.11) ise bir kişi mesajı seçtiği üç kişiye söyler. Bu üç kişiden en az biri mesajı bilerek (seçerek) ilgilenebileceklerini düşündükleri arkadaşlarına veya özel kişilere söylerler. Daha sonra bu ikisinden biri başka bir kişiye mesajı iletebilir. Küme zinciri yapısı gereği en yaygın dedikodu modelidir ve neredeyse her örgütte görülür. Bu model kişilerin mesajı aktarma konusunda seçme olanağına sahip olduklarını göstermektedir.



Şekil 6.12. Biçimsel Olmayan İletişimde Fısıltı Modeli

Fısıltı modeli şeklinde (bkz. Şekil 6.12) yapılan iletişimde duygusallık, iletişimi bozar ve yanlış söylentilere yol açar. Ancak mesaj açıksa değişme ya da yanlış yorumlanma olasılığı düşük olur. Yine de fısıltı gazetesi iletilerinin hepsinin gerçek ve bozulmuş bilgileri birlikte ilettiğini unutmamak gerekir. Çünkü bunlar çalışanların duygularını, tutumlarını taşıyan mesajlar iletirler. Açık ve etkin iletişim belirsizliği azaltırken, çalışanların kontrol duygusunu güçlendirir, bilgilendirir ve yöneticilerle astlar arasında güven duygusu oluşturur.

Örnek

- Yöneticiler, yönetici asistanlarını kullanarak resmi olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla bilgi toplama ve istedikleri mesajları iletme şansına da sahiptir. Ancak, bu kimselerin varlığından çalışanların haberinin olması kötü sonuçlar doğurabilir.

Yöneticiler çalışanlarına sürekli kontrol ediyor izlenimi vermeden çalışanlar arasına karışarak dedikodu ve söylentilerin esintilerini hissedebilir. Sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan dilek ve şikâyetleri değerlendirebilir, küçük şakalardaki inceliklerin farkına varabilir, biçimsel olmayan grupların işleyişini gözlemleyebilirler. Katıldıkları sosyal etkinliklerde çalışanların aile ve iş arkadaşları ile ilgili ilişkileri hakkında bilgi sahibi olarak biçimsel olmayan iletişim kanallarının işleyişi hakkında genel bir değerlendirme yapabilirler.

SANAL İLETİŞİM VE SANAL BÜROLAR

Teknolojik gelişmelerin bir parçası olan sanal dünya ve bu dünyadaki iletişim ağları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütleri çevreleyerek, kendini bu örgütlere kolayca kabul ettirmiş ve örgütlerde yeni iletişim kanallarının daha hızlı bir şekilde yer edinmesine olanak sağlamıştır. Sanal iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin elektronik araçlar kullanılarak karşı tarafa aktarılması sürecidir. *Örgütler artık elektronik uygulamalarla sanal dünyaya taşınmaya başlamıştır.* Biçimsel sanal iletişim; örgütlerde kullanılan ve örgütsel faaliyetlerle ilgili internet aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Örneğin e-devlet, e-evrak uygulamaları ya da her örgütün kendi bünyesindeki intranet ağı yoluyla çalışanların e-posta adresine gelen örgütle ilgili belgelerin bulunduğu ağlardaki belge ve bilgilerin kullanması gibi.

Posta hizmetlerinin elektronik versiyonu olan e-postalar en genel ve en yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli iletişim teknolojisidir.

Sanal iletişimin yanı sıra değinilmesi gereken diğer kavramda sanal bürodur. Sanal büro bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel ortama bağımlı olmayı gerektirmeyen bürodur.

Günümüzde milyonlarca insan büro işlerini elektronik araçlar yardımıyla zamandan ve ortamdan bağımsız bir biçimde yerine getirmektedir. Sanal bürolar bilgisayar bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Sanal bürolar, örgütlere ve çalışanlarına müşterileriyle, meslektaşlarıyla, aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sağlamaktadır. Sanal bürolarda iletişim iki açıdan önemlidir. Birincisi çalışanları işlerini yapabilecekleri bilgi ile donatmak ve bilgiyi paylaşmak, ikincisi ise koordinasyon, performans ve iş tatmini sağlayacak değerler yaratmaktır. Sanal bürolarda iletişim; paylaşımlı veri tabanları, elektronik posta ve intranet, ortak çalışanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımına olanaklı kılan yazılım, bilgisayar destekli yardımcı çalışma sistemi, video tabanlı iletişim sistemleri gibi araçlarla yapılmaktadır. Bu teknolojiler paylaşımlı örgütsel veri tabanları aracılığıyla bilgiye eşzamanlı ulaşma olanağı yaratıp iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır.



Bireysel Etkinlik

- Mektup, telefon, konuşma, fiyat etiketleme, bilgisayar ve reklâm olmadan nasıl iletişimde bulunulabileceğini düşünebilir misiniz? Bir işletme çeşitli iletişim yolları olmadan nasıl ayakta kalabilir? Tartışınız.



Özet

- İletişim; bireyleri, örgütleri ve toplumları ortak paydada buluşturur ve bir arada tutar. Bürolar, çalışanların iş hayatında yaygın olarak kullandığı mekânlardır. Büro işleri de iletişimsiz gerçekleştirilemez. Bürolarda çalışan yönetici, memur, sekreter, uzman, yardımcı personel görevlerini yerine getirirken iletişimden yararlanırlar. Bürolarda yürütülen işler yerine getirilirken toplantılara katılmak, yazışma yapmak, rapor yazmak, telefon görüşmeleri yapmak, randevu almak-vermek, e-posta iletişimi yapmak, sunu hazırlamak ve hazırlanan sunuları izlemek, ziyaretçilerle ve diğer çalışanlarla yüz yüze iletişim kurmak gerekir. Bürolarda tüm bu işlerin yapılabilmesi iletişim ve koordinasyon ile mümkündür.
- Yazmak, okumak, dinlemek, çalışmak, eğlenmek, sevmek, istemek, kavga etmek, kendimizi tanıtmak, başkalarını tanıyıp anlamaya çabalamak, öğrenmek, öğretmek gibi tüm kişisel ve toplumsal etkinliklerimiz iletişim aracılığıyla gerçekleşir.
- İletişim literatüründe süreç, kaynağın belirli bir etki yaratabilmek amacıyla alıcıya iletmek üzere ileti üretmesi anlamına gelir. Gönderen durumundaki bir kişinin çevresinden algıladığı bir olayı, veriyi bir iletiyi kodlayıp belirli bir araç/kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişiye/kitleye göndermesi; hedef kişi/kitlenin algıladığı kodu açımlayıp anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geri bildirimi kodlayarak gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır.
- İletişim kavramı ile ilgili dört binden fazla tanım yapılmıştır. En yaygın iletişim tanımı “haber, düşünce ve duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma, bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişi” şeklindedir. Toplumsal ilişkiler sistemi olarak ele alındığında iletişim; kişilerarası, gruplar arası, örgütsel ve toplumsal iletişim olarak sınıflandırılabilir. Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim, biçimsel olan yatay, dikey ve çapraz iletişim ile biçimsel olmayan iletişim şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kullanılan kanallar ve araçlar göz önüne alındığında iletişim; görsel, işitsel, görsel-işitsel iletişim ya da doğal araçlarla, yapay araçlarla iletişim şeklinde sınıflandırılabilir. Zaman ve mekân boyutuyla iletişim; yüz yüze ve uzaktan iletişim şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kullanılan kodlara göre iletişim ise; sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim olarak gruplandırılmaktadır.
- İletişimin konuşmayla ve dinlemeyle meydana gelmesine sözlü iletişim denilmektedir. Yalın bir tanımla kişinin gördüklerini, bildiklerini, yaşadıklarını, düşündüklerini karşısındakine sözcükleri seslendirerek gönderme, iletme işlemi konuşmadır. Konuşma bürolarda çok önemli bir iletişim yoludur. Sözlü iletişim konuşmayı olduğu kadar dinlemeyi de içerir. Anlamak ve anlatmak için dinlemeyi bilmek gerekir.
- Yazılı iletişim duygu, düşünce ve bilgilerin yazı ile aktarılması anlamına gelmektedir. Yazı kalıcı olduğu, örgütün iç ve dış çevresi ile ilişki kurma aracı olduğu, belleğe yardımcı olduğu hazırlayanın kişiliğini yansıttığı için önemlidir. İş mektupları, raporlar, dilekçeler, duyurular, genelgeler, öneriler, özgeçmiş, işe başvuru formları, teknik sözleşmeler, örgütü tanıtıcı broşürler vb. yazılı iletişimle gerçekleşir. Günümüzde binlerce yazı yazılmakta, büyük bir hızla basılı olarak ya da elektronik ortamda çoğalmakta ve dağılmaktadır. Okuma; bir yazar tarafından görsel uyarıcı biçiminde kodlanan anlamın, okuyucunun aklında bir anlam belirtmesini gerçekleştiren etkileşimi anlatan terimdir. Günümüzde okuma zevk değil, gereksinim olmuştur. Açıkça görüldüğü gibi bir çalışan olarak hepimiz çeşitli sınıflar altında toplanan iletişim türlerinin hepsini gerçekleştiriyoruz. Tüm bunları gerçekleştirirken de ya okuyan, ya yazan veya konuşan ya da dinleyen durumunda oluyoruz, tabii ki sözcüklerin yanı sıra diğer simgeleri de kullanıyoruz.



Özet (devamı)

- Alıcıya duygu, bilgi ve durumun sözel olmayan yöntemler aracılığıyla iletilmesi anlamına gelen sözsüz iletişim diğer iletişim türlerine oranla oldukça önemli bir konuma sahiptir. Sözsüz iletişim hayatın her alanında, anında vardır ve etkilidir. İş yaşamında başarılı olmak isteyen kişi, iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da duymalıdır.
- Karşılıklı duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı süreci olan iletişimin, örgütsel boyutunda biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim yer alır. Örgütsel iletişim; örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, koordinasyonu ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İletişim en az kaç kişi arasında gerçekleşir?
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

2. Olumsuz geri bildirime örnek davranış aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İtiraz
   b) Alkışlama
   c) Gülümseme
   d) Çiçek atma
   e) Tempo tutma

3. İletişim ilkelerinden biri arasında aşağıdakilerden hangisi gösterilemez?
   a) Kaçınılmaz oluşu
   b) Kendimizle başlaması
   c) Karmaşık oluşu
   d) Tekrar edilebilmesi
   e) Diğerlerini içermesi

4. I. Sözlü
   II. Yazılı
   III. Sözsüz

   Mesaj çok sayıda basamaktan geçmek durumundaysa yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri ile kodlanmalıdır?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) Yalnız III
   d) I ve II
   e) I, II ve II

5. Yapılan araştırmalar bilginin en az yüzde ne kadarını okuyarak kazandığımızı ortaya koymuştur?
   a) 5
   b) 25
   c) 50
   d) 70
   e) 80

6. İyi bir konuşmacının sahip olması gereken özelliklerden biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Beden dilini kullanmamak
   b) Göz teması kurmamak
   c) Evet/hayır demeden konuşmaya çalışmak
   d) Soyut konuşmak
   e) Genellemelerden kaçınmak

7. Türkiye'de anlama odaklı okuma hızı dakikada ortalama kaç kelimedir?
   a) 150-250
   b) 200-300
   c) 300-500
   d) 500-700
   e) 700-1200

8. Hangi iletişim modeli başlangıçta açık ve demokratik bir görünüşe sahiptir ama zamanla kapanarak otokratik bir nitelik kazanan iletişim modeline dönüşmüştür?
   a) Tekerlek modeli
   b) Zincir modeli
   c) Yıldız modeli
   d) Çember modeli
   e) Şebeke model

9. Yöneticiler mesai saatlerinin yüzde kaçını çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirirler?
   a) 80
   b) 70
   c) 60
   d) 50
   e) 40

10. Sabău ve Bibu'nun yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, işyerinde iletişimin yüzde kaçı biçimsel olmayan iletişim ile gerçekleştirilmektedir?
   a) 37
   b) 41
   c) 56
   d) 63
   e) 72

Cevap Anahtarı

1.b,2.a,3.d,4.b,5.e,6.e,7.a,8.c,9.a,10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acar, S. ve Kılıç, F.(2014) Bürolarda e-toplantı yönetimine geçiş ve uygulamalar. *Electronic Journal of Vocational Colleges - Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı*

Baltaş, Z. ve Baltaş, A.(1998). *Beden dili.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başpınar, N. Ö ve Bayramlı, Ü.Ü (2015). *Büro yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015) Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi,* (1), 125-139.

Benligiray, S. (2002). *Büro yönetimi*. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi (Afor Taşıma Hizmetleri A.Ş'de bir uygulama), *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (13) 203-218.

Gönen, Yelda Ö., Öztürk, F.Ü. ve Efilti, S. (2008). Örgütlerde söylenti ve dedikodu, *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 22-24 Ekim, Trabzon.

Gürüz, D. ve Gürel E. (2006) *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi

Orhon, N. Ve Eriş, U (Edi). (2012) *İletişim bilgisi.* Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Özkul, E. (Edi.)(2012). *Büro teknolojileri*. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Polat, F. (2011). *İşte, aşkta, okulda, sokakta iletişim nasıl kurulur?* İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.

Poussard, J.M. ve Erkmen, T. (2008). *Yönetim iletişim kültür.* Ankara: Arıkan Yayıncılık.

Tutar, H. (2002). *Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim*: teorik bir çerçeve gazi.edu.tr/posts/download?id=152325 7 Haziran 2019 tarihinde adresinden erişildi.

Tutar, H., Yılmaz, M.K.(2003). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

BÜROLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi
- Toplam Kalite Yönetimi
- Standardizasyon, Sertifikasyon ve Kalite Ödüller
- Bürolarda Toplam Kalite Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Kalite kavramını ve ilgili temel kavramları açıklayabilecek,
- Kalitenin tarihsel gelişimini özetleyebilecek,
- Kalite felsefesini ve kalite öncülerini anlatabilecek,
- Standardizasyon, sertifikasyon ve kalite ödülleri kavramlarını açıklayabilecek, örneklerini sıralayabilecek,
- Bürolarda toplam kalite yönetimi uygulamalarını örnekleyebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

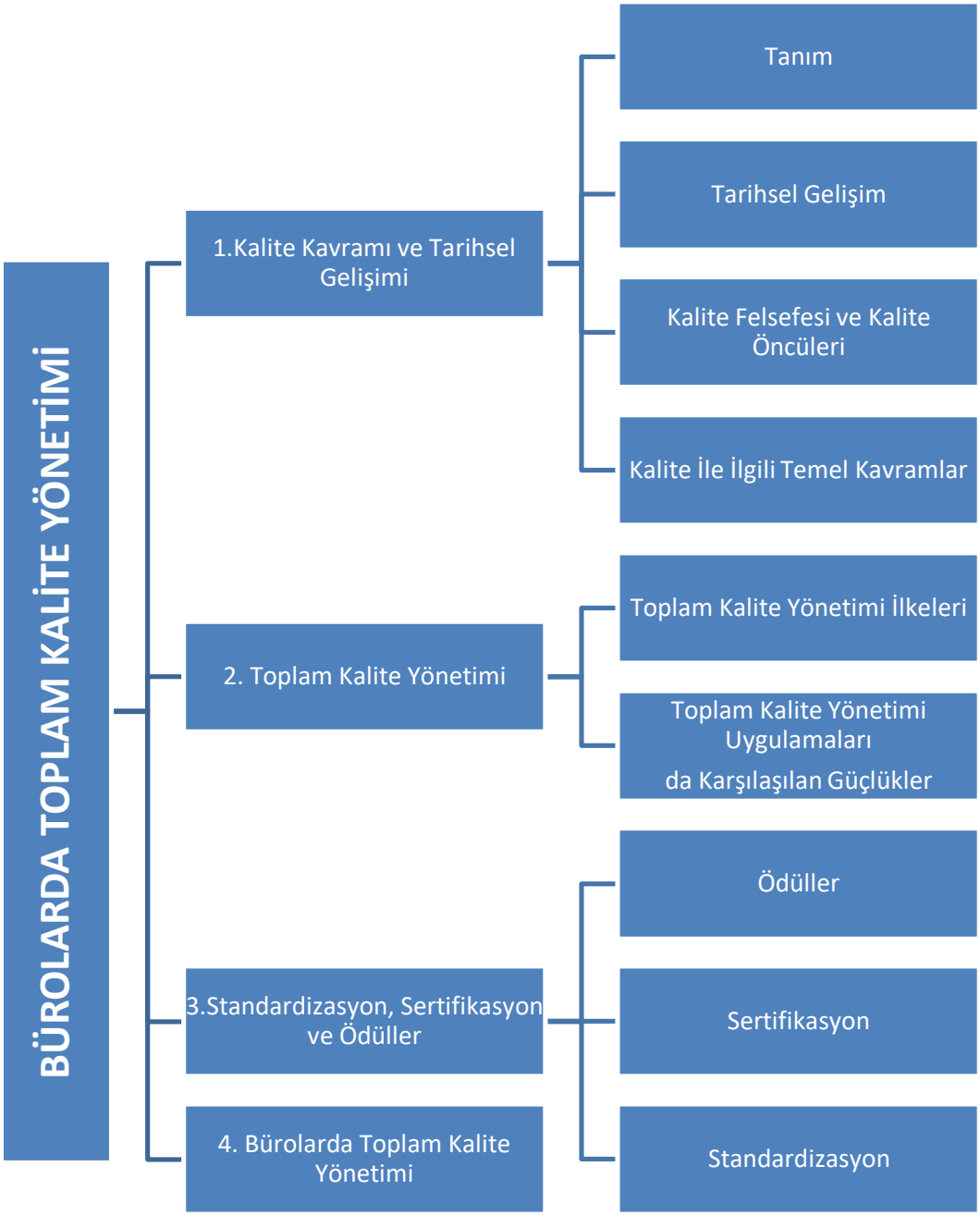
BÜRO YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR

ÜNİTE

7

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
1.Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi
Tanım
Tarihsel Gelişim
Kalite Felsefesi ve Kalite Öncüleri
Kalite İle İlgili Temel Kavramlar
2. Toplam Kalite Yönetimi
Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları
da Karşılaşılan Güçlükler
3.Standardizasyon, Sertifikasyon ve Ödüller
Ödüller
Sertifikasyon
Standardizasyon
4. Bürolarda Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Küreselleşen dünyanın endüstri ve sosyal yaşamı kapsamında sıklıkla kullandığı kavramlarından biri kalite kavramıdır. Yönetim sistemlerinin kurumsal yapısında öteden beri kullanılan kalite kavramı, yeni gelişmelerin ve arayışların belirleyici ögesi konumundadır. Kalite kavramının iş yaşamında sergilediği deneyim ve Japonya'da gerçekleştirilen başarılı deneyimler "Toplam Kalite Yönetimi" felsefesini doğurmuş ve bu felsefenin hızlı bir biçimde tüm dünyada ve her iş alanında yaşama geçirilmesi hedeflenmiştir. Kalite kavramı bireylerin ve sistemlerin "hata yapması" ile "mükemmele ulaşma isteği" hakikatinden doğmuştur. Günlük konuşmalarda kalite genellikle avantajı ve esenliği, kalite konusu olan ürün/ hizmetin olumlu niteliklerini belirtir. Bu manada kalite kavramı subjektif değerleri içerir. Subjektif değerlendirmelerle oluşmuş kalite algılayışı ise ülke, yaşam seviyesi, kültür yapısı, sosyal yapı, eğitim, bürokrasi gibi birçok ögeye ilişkin olarak farklılık arz etmektedir. Bu açıdan herhangi bir ürün üretilirken tüketicinin aradığı unsurlar göz ardı edilmemelidir. *Kalitenin en yaygın olarak bilinen tanımı, standartlara veya şartnameye uygunluktur.* Kalite bir ihtiyacı giderebilecek ürün ve hizmetlerin kapsadığı unsurlar bütününü içerir.



Ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğunlukla kalite standartları ya da mevzuatla belirlenmiş kalitesi nesnel kalite şeklinde adlandırılmaktadır.

KALİTE KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite geleneksel olarak üretimle ilişkilendirilse de, aslında hangi ürün/hizmet için kullanılıyorsa o ürün/hizmetin gerçek niteliklerini belli etmeyi amaçlar. Kalite kontrol ise üretim örgütleri için bir kriterdir ve organizasyonu kalite hedefine ulaştırabilmek adına gerçekleştirilecek bütün etkinlikleri kapsar.

Tanım

Kalite ve kalite kontrol salt üretim sektöründe değil, hizmet ve bilgi sektörlerinde de kullanılır. Kaliteli mal/hizmet ile kastedilen genellikle pahalı, sağlam ve üstün nitelikler taşıyan ürünlerdir. Bu da kalite kavramının hatalı ya da dar anlamda kullanıldığını göstermektedir. Kalite değişik araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Örneğin; Kotler'e göre kalite "ürünün tüketicilerce belirtilen/ima edilen beklentileri cevaplayabilme yeteneğine sahip niteliklerinin toplamı" dır. Deming; kaliteyi değişkenliğin azaltılması şeklinde görmekte ve kalitenin sağlanabilmesi için hataların sıfırlanması gerektiğini belirtmektedir. Juran kaliteyi, "tüketicinin istediği estetiklik, sağlamlık, güvenilirlik vb. gibi özellikleri taşıyan ve hatalardan arındırılan ürünlerin kullanım amacına uygunluk" şeklinde tanımlar. Kaliteyi "ihtiyaç duyulan niteliklere uygunluk" şeklinde tanımlayan Crosby, kalitenin hatasız üretim olduğunu belirtmektedir. Garvin ise kaliteyi, tüketici memnuniyetinin bir vasıtası şeklinde değerlendirir. Imai ise; kaliteden söz edildiğinde genellikle akla ilk önce ürün kalitesi gelmekle beraber, gerçekte kalite üç temel yapı taşından oluşmaktadır, der. Bunlar; donanım, uygulama kuralları ve insandır. Kalite insanla başlar. Üç yapı taşından biri olan insan diğer unsurları gerçekleştirir. Kalitenin teknik ve fonksiyonel boyutları vardır. Tüketiciye ne sunulduğunu gösteren *teknik kalite* toplam kalite için temel şarttır.

Fonksiyonel kalite ise rekabet üstünlüğü sağlamada yararlanılan ve ürün/hizmetin nasıl sunulduğunu gösteren, müşteri doyum düzeyini belirleyen kalitedir.

Tarihsel Gelişim

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar MÖ kadar uzanır. Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesindeki hükümde: "Eğer bir mimar, bir adama ev yapıp, yapıtını sağlam yapmazsa ve yaptığı ev çöküp, evin sahibinin ölümüne sebep olursa, o mimar öldürülecektir" denilmektedir. Burada verilen ceza çok net olup, evin sahibi ölürse mimar da ölür şeklindedir. Orta Çağ Avrupa'sında ise kalitenin gelişim sürecinde önemli olan olaylardan biri Gutenberg'in matbaayı icadıdır. Matbaanın bulunuşu değiştirilebilen standart parça üretimi ve kullanımına ilk örnektir. Venedik'te de donanmanın silah ve cephane gereksiniminin karşılanması için kurulan fabrikada yay ve tüm yaylarla uyumlu standart ok üretilmekteydi. Kral I. Charles tarafından 17. yy'da İngiltere'de kurulan ve kraliyet silahlı kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu bütün silah ve malzemelerin standardizasyonunu sağlamayı hedefleyen komisyon da standart alanındaki ilk örneklerdendir.



Hammurabi kanunları, MÖ 1760 yılı civarında Mezopotamya'da ortaya çıkan, tarihin en eski ve en iyi korunmuş yazılı kanunlarındandır.

Endüstri Devrimi'nin gerçekleşmesiyle 18. yy sonlarında seri üretime geçiş, iş gücünü çalıştırmada yönerge, işlem ve standartların önemini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda Taylor, işi olası en ufak parçalara ayırmış, nasıl ve ne kadar zamanda yapılabileceğini hesaplamış, standartlar oluşturmuştur. Standartların belirlenmesi ile birlikte 1. sınıf adam kavramı doğmuş ve standart düzeyinde veya üzerinde üreten çalışanların primle ödüllendirilmesi önerilmiştir. Sisteme göre daha çok kazanmak isteyen çalışanlar üretimde belirlenen standardı geçtiklerinde verimlilik de artmış olacaktır. Böylelikle üretim ve kalite artarken maliyetler düşecek ve verimsizlik azalacaktır. Taylor verimliliği artırabilmek için Kuzey Amerika'da yürüttüğü deneylerde bir işçinin yaptığı her işin süresini kaydederek, zaman ve hareket etütleri yapmıştır. Sonunda her çalışanın bir işi gerçekleştirebileceği standart süre hesaplanmış ve bir iş gününde ulaşılabilecek üretim düzeyi belirlenmiştir. Bu tarihlerde Almanya'da ise Weber; sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımını usçu ve ilmi yollarla yapılmasını sağlayarak kalite yönetimine yardımcı olmuştur.



Ahilik, Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle kurulmuş, Anadolu halkının sanat, ticaret, ekonomi gibi alanlarda yetişmelerini sağlamış. Aynı zamanda ticaret yapanların ahlaki yönüne de etki yapmıştır.

Kalite yönetimi ile ilgili sistemli çalışmalar 1932 'de W.F.Shewhart'ın araştırmalarına dayandırılabilir. Kalitenin işletmenin bütün etkinliklerini yönlendirecek bir yönetim düşüncesi oluşturduğu seviyeye ulaşması ise 1980'leri bulmaktadır. 1980'lerde, istatistiksel kalite kontrol uygulamaları belli kişi ya da bölümün sorumluğunda olan bir iş veya uzmanlık sahası şeklinde gelişme göstermiştir. 1950-60 döneminde özellikle Philip B.Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi'nin konu ile ilgili çalışma ve düşünceleri, globalleşme ile birlikte kaliteyi tüm işletme faaliyetlerini yönlendiren bir temel bir kavrama dönüştürmüştür.

Ülkemiz açısından kalitenin gelişim sürecinde ise öncelikle Ahi Teşkilatı'ndan söz etmek gerekmektedir. Teşkilat, Anadolu'da 13. yy' da ortaya çıkmış; üretim, hizmet ve toplumsal yaşam kalitesinin artırılmasında katkıları olmuş bir esnaf teşkilatıdır.

Teşkilatın görevleri arasında ürün/kalite kontrolü, fiyatı belirleme ve esnafın kontrolü yer almıştır. Ahiliğin ana felsefesi içinde hammadde, süreç ve ürün için standartlar geliştirilmiştir. Fatih Sultan Mehmet Dönemi'nde hazırlanan sistemli kanunnamelerde kalite standardı net bir biçimde belirmeye başlamıştır. II. Bayezid Dönemi'nde çıkarılan ve dünyanın ilk standardı olarak kabul edilen bir kanunname ile boyama, paketleme, kalite gibi esaslar ile bu esaslara uyulmaması halinde karşılaşılacak ceza hükümleri duyurulmuştur. Kanunnamede; ekmeğin gramajından, pişkinliğine, pazarda satılan sebze-meyvenin olgunluğuna, ürünlerin fiyat tespitinden ve nakliye ücretlerine, ürünlerin ham madde tespitinden, kaliteli üretimine kadar geçen süreç incelemeleri vardır. Esnaf Teşkilatı'nın Osmanlı Devleti'nde ticaret ve zanaatın düzenlenmesinde rolü etkin olmuştur. Fiyat /kalite kontrolü ile standardizasyon sağlayan "narh" sistemi bu teşkilat tarafından denetlenmiştir. Narh sistemi ile kalite kontrol, standardizasyon ve fiyat dengesi sağlanarak ve haksız rekabet, aşırı üretim, işsizlik önlenmiştir. Lonca sistemindeki yapımevlerinde yapılan işin kalitesini kontrol etmek ve çıraklara işi öğretmek, müşterilerine kendi tasarımlarını sunmak ustaların işi olmuştur.

Tablo 7.1. Kalitenin Tarihsel Gelişim Aşamaları

Muayene	Bu yaklaşımın amacı müşteriye kusurlu ürün gönderilmesine engel olmaktır. Ancak üretim süreci sonunda yapılan muayene farklı yönlerden kaynak savurganlığı yaratarak maliyetleri artırmakta, müşterileri korurken üreticileri zora sokabilmektedir.
Kalite Kontrol	Kalite kontrol; ürün kalitesini geliştirme, mevcut kalite seviyesini sürdürme ve ürün maliyetini mümkün olan en düşük düzeye indirmeyi amaçlamakta ve ürünün tasarımdan müşteriye ulaştırılmasına kadar sürmektedir. Kalite kontrol işlevinin ana evreleri; standartların tesbiti, uygunluk, düzeltici kararlar alma ve geliştirmedir.
Kalite Güvence	Kalite güvence sistemi, kaliteyi etkileyen iç ve dış etkenleri kapsayan ürün/hizmetin belirlenen kalite gerekliliklerini karşılamasında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistemli çalışmaları kapsar. Kalite güvence, önceden belirlenen ürün kalite standartlarını oluşturan ve koruyan yöntem, kural ve politikaları kapsar.
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	TKY'nin temelinde, problem yaratan ögeler ve şartlar kalite sisteminden çıkartılarak müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmaya çalışılması ve maliyetlerin düşürülmesi vardır. TKY bir yönetim felsefesi olarak bir organizasyondaki farklı grupların müşteri tatminini de gözeterek; pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik seviyede yapabilmek için kalite geliştirme, koruma ve iyileştirme eylemlerini kombine eden bir sistemdir.

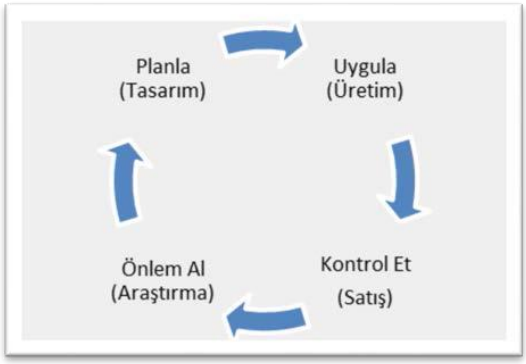
Kalitenin tarihsel gelişim evreleri Tablo 7.1 de gösterilmiştir. TKY; süreç, ürün ve hizmetlerin tümünün, işçilerin tümünün katılımıyla geliştirilmesi, iç/dış müşteri doyumunun artırılması ve müşteri bağlılığı yaratmak için örgütte elde edilen çıktıların sürekli iyileştirilmesine dayanmaktadır. TKY'de müşteri beklentileri her şeyden önemlidir. TKY'nin diğer amaçları; çalışmaları organizasyonda üst yönetimden en alt ünitelere kadar tüm çalışanlarla koordineli gerçekleştirmek, sürekli iyileştirme ve geliştirme yatkınlığı oluşturmak, her zaman üst kalite

seviyesine ulaşabilmek, sıfır hata ile savurganlığı önlemek, işçilerin moral, güdülenme ve verimlilik düzeyini artırmak, ürün işlem zamanını kısaltarak, teslim etme hızını yükseltmek, düşük maliyetli kaliteli ürünü/hizmeti en uygun fiyata sunup yüksek rekabet gücü sağlamak, müşterinin muhtemel en üst düzeyde tatminini sağlayarak, güven kazanmak ve örgütü hedeflerine ulaştırmaktır.

Kalite Felsefesi ve Kalite Öncüleri

Kalitenin ele alınışı ve yönetimi konusunda yaşanan gelişmelerde Taylor, Shewhard, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Ishikawa gibi kalite öncüleri katkı sağlamıştır. İstatistikçi W. A. Shewhard; örnek alma, olasılık analizi gibi bazı temel teknikler uygulandığında üretimdeki değişikliklerin yapısının ve nedenlerinin ortaya çıkacağını ispatlamıştır. İstatistikçi W. E. Deming ise Soğuk Savaş sürecinde ABD'de üretimi iyileştirmekle tanınmış olmakla birlikte Japonya'da iken çalıştığı kalite yönetimi konusunda ün kazanmıştır. Deming, 1950'lerde Japon mühendisleri eğitmiş ve Japonların 2. Dünya Savaşı'nın tahribatından sonra hızlı kalkınma başarılarına katkıda bulunmuştur. Deming kalitenin, işletmenin tabanında değil üst yetkililerin ofislerinde kararlaştırıldığı, kalitenin esasında işçilerin değil, üst düzey yönetimin icraatlarının ve verdikleri kararların sonucu olduğunu söyler. Kalite yönetimini süreç olarak gören Deming *PUKÖ döngüsü* kavramını kalite felsefesine kazandırmıştır. Aşağıdaki şekil 7.1 de görüldüğü gibi döngü dört evrelidir. İlk evrede *(Planla)* mevcut durum analiz edilir ve sorun doğuran etkenler araştırılır. İkinci evrede (Uygula) hazırlanan planlara ulaşmak için gereken etkinlikler gerçekleştirilir. Üçüncü evre *(Kontrol Et),* gerçekleştirilen etkinliklerle sağlanan sonuçlar ve planlamada listelenen hedeflerin karşılaştırıldığı evredir. Son evrede*(Önlem Al)* ise iyileştirmeler planlanır ve standartlar geliştirilir.

PUKÖ döngüsünde her adım diğeriyle ilişkili ve bağıntılıdır. Bir zincir halkasındaki olumsuzluk zincirin bütününü etkiler.



Şekil 7.1 PUKÖ Döngüsü

Kariyerine 1952'de Indiana'da üretim bölümünde başlayan P. B. Crosby ise daha sonraları bir hükûmet politikası olarak benimsenen *"Sıfır Hata"* programını başlatarak füze üretiminde karşılaşılan hataların azaltılmasını sağlamıştır. Crosby sıfır hatanın yanı sıra kalite maliyetini de mutlak şartlardan biri olarak öne sürerek, kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir, demiştir. A. V. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümü ile sınırlı olmadığı yaklaşımını getirmiş, kötü ürün tasarımı, dağıtım yetersizliği, yanlış pazarlama ve satın alma sonrası kullanım desteği verilmemesi durumunda üretimde kalite elde edilemez, demiştir. Toplam Kalite Kontrolü kavramının isim babası olarak Feigenbaum bilinmektedir.

Kalite maliyetleri; çoğunluğu ölçülebilir, iç ve dış kalitesizlik maliyetleridir. Ancak kalitesiz üretimin yarattığı bazı maliyetleri hesaplamak ve tahmin etmek zordur.

Juran "Kaliteyi müşteri belirler." yaklaşımını benimseyerek, kaliteyi kullanıma uygunluk şeklinde tanımlamıştır. *Kullanıma uygunluk* bir ürünün müşterinin kullanım amaçlarına uygunluk derecesidir. Kullanıma uygunluğu ise o ürün/hizmetten yararlanan kullanıcı yönünden değerlendirmiştir.

Ishikawa, toplam kalite ve onun uzantısı olan *kalite çemberlerini* geliştirmiştir. İsteklilik, süreklilik, tam katılım ve ödüllendirme gibi ilkeleri bulunan kalite çemberleri; bir organizasyonda aynı alanda çalışan benzeşen işi yapan, periyodik toplantılarda kendi işleri ile ilgili sorunları tespit edip, inceleyen, çözen ve gönüllü katılım esaslı 5-10 kişilik çalışma gruplarıdır. Bu gruplar çalışacakları konuyu kendileri belirlemekte veya birim yöneticilerinin duyurdukları konularda çalışmaktadır. Çalıştıkları alanlarda sorunları tespit edip, uygun yaklaşım ve yöntemlerle çözmeye çalışmaktadır. Farklı düzeydeki çalışanların bir araya geldiği bu ortamlarla çalışanların sosyalleşmeleri de sağlanır. Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite yönetimine ilişkin görüşlerini Ishikawa, Japon kalite anlayışı içinde bütünleştirmiştir. Kalite olgusunu örgütlerin performans ölçütü olarak gören F. Gross ise "ne kadar/ne derece iyi" sorularının kaliteye ilişkin değerlendirmelere yanıt oluşturduğunu söylemektedir. Gross'a göre kalite, bir ürünün önceden belirlenen özelliklere, *standartlara uygunluk derecesi*dir. Garvin ise kaliteyi "müşterileri sıkıntılardan koruma değil, memnun etme ve tatmin etme aracı" olarak tanımlar. Bu açıdan ürünlerin sergilenmesi, müşteri ilişkileri, davranış/tutum/dış görünüş, örgüt imajı gibi özelliklerin önemli rolü vardır.



Kalite, organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan, sürekli dikkat edilmesi/geliştirilmesi gereken kalıcı bir fonksiyondur. Maliyet ve masraf gibi terimlerle birlikte değerlendirilmemelidir.

İş görenlerin, iç/dış müşteri ilişkilerinin önemini bilerek benimsemeleri ve müşteri ilişkilerini geliştirme arzuları kaliteye olumlu katkı sağlayacak bir gerekliliktir. Yoğun rekabet karşısındaki organizasyonlar fiyat üstünlüğünün yanı sıra müşteri isteğini karşılayan ve rakiplerine göre farklı olan stratejilere yönelmek zorundadır. Bu, artan toplumsal refahla bir ürün veya hizmete sahip olma isteğinden öte, farklı bir ürün veya hizmete sahip olma arzusu ile ilintilidir. Farklılık arayışları; mal/hizmet sunumu, tasarım, kalite, satış sonrası servis, işletme giderlerini azaltma, kullanım kolaylığı sağlama ve hızlı teslim şeklinde kendini göstermektedir. İşletmeler; müşterilerinin ihtiyaçlarını daha onlar talep etmeden gereksinimin duyduğu/duyabileceği ürünü/hizmeti geliştirerek rekabetçi bir üstünlük sağlayabilecek farklılık yaratma gayretine yönelmişlerdir. Rekabet baskısı örgütleri ürettiğini satan değil satılabileceği yapan duruma getirdiğinden, işletmelerin neyin satılabileceğini anlamaları için çift yönlü iletişimle müşterinin görünür istekleri ile birlikte görünmeyen isteklerini de saptamalarını gerektirir.

Sürekli gelişen teknoloji ve tüketicilerin bilinçlenmesiyle birlikte müşterinin ulusal sınırlar içinde kalmamakta, ihtiyacı olan ürünü/hizmeti yeryüzünün herhangi bir yerinden alabilmektedir. Rekabetin bu kadar geniş, kapsamlı ve zor olduğu bir düzlemde, geçerli çözüm yolu işletmenin kaliteyi yakalamasıdır. Bu değişim süreci; çalışanların adeta bir müşteri gibi yönetime katılma ve daha demokratik yönetim talebini doğurmuş ve beraberinde insan odaklı yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Kalite; 1990'lardan bu yana Avrupa Birliği'ne girileceği düşüncesinin yoğunlaşması ve diğer gelişmelerle birlikte,

Türkiye'de iç ve dış piyasada faaliyet gösteren tüm işletmelerde bir sorun, hatta bir öncelik hâline gelmiştir.

Kalite ile İlgili Temel Kavramlar



Juran 20. yy'ın verimlilik yüzyılı olduğunu, 21. yy'ınise kalite yüzyılı olacağını öne sürmüştür.

2.Dünya Savaşında yenilgiye uğrayan ve çöken Japonya'da üretici ve mühendisler; Amerika ve Avrupa pazarı lideri konumunda olan ABD'yle rekabet edebilmek ve ürünlerinin düşük kaliteli olduğu algısını değiştirmek için çaba göstermişlerdir. Bu amaçla Deming ve Juran'ı Japonya'ya çağırarak; onların kalite yaklaşımlarını uygulamışlar, hızla yeniden yapılanarak, üretim sürecine girmişlerdir. Bu gayretler Japonya'nın üretim sektöründe ABD üstünlüğünü sona erdirmesiyle sonuçlanarak, dikkatleri bu başarının kilit noktası olan kalite yönetimine yöneltmiştir. *Kalite kontrol, kalite güvence ve kalite iyileştirme;* kalitenin tarihi gelişiminde ön planda olan ve geniş kitlelerce benimsenen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi önemli kalite yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesinde büyük katkısı olan kavramlardır.

Kalite kontrol



Genel olarak toplam kalite kontrol TKY'nin temellerini oluşturur. TKY, kaliteyi, kontrol veya güvence sistemlerine dayalı olmaktan daha öteye taşır.

Kalite kontrol en yalın tanımıyla kalitenin kontrol altına alınmasıdır. Kalite kontrol; ürün/hizmet henüz piyasaya sürülmeden beklentileri karşılayıp karşılayamayacağını belirleyen çalışmaları içerir. Ürün veya hizmetin müşteri ile buluşturulmadan önce uygun yöntemlerle incelenip, test edilerek karşılaşılabilecek hata ve yetersizlikleri önlenmeyi amaçlar. Başlangıçta üretim sektöründe yapılan kalite kontrol çalışmaları günümüzde hizmet alanında da uygulanmaktadır. Çünkü çalışmayan bir elektronik alet kadar, servisi geciken bir yemek veya iyi temizlenmeyen bir otel odası da müşterinin memnuniyet ve beklentilerini karşılamaz. Bunun için ürün/hizmet standartlarını belirlemek ve bu standartları karşılayabilmek için tasarımdan sunuma kadar geçen süreç kontrol edilmelidir. Başlangıçta; kalite kontrol sadece uzman kişi ve mühendislerce karmaşık yöntem ve hesaplamalar kullanılarak gerçekleştiriliyorken, zamanla kontrol sürecine tüm çalışanların katılımını sağlayan geniş kapsamlı ve anlaşılır bir yöntem hâline gelmiştir. Kalite kontrolün *muayene döneminde;* sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini ne derece karşılayacağı üretim sonunda ölçülmüş, incelenmiş, denetlenmiş ve test edilmiştir. Ancak günümüzde hâlen kullanılmakla olan bu yöntem; kalite sorunlarının temel çözümü değildir. Seri üretime geçilmesi, muayeneyi kaliteyi sağlamada tek başına yetersiz bir yöntem hâline getirmiştir. Muayeneye ek olarak istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı 1920'ler kalite kontrolde dönüm noktasıdır. Shewhart, hataların önceden belirlenerek, önlenmesi için veri toplama ve analiz gerektiğini öne sürmüştür. Sonraki aşamalar ise toplanan verileri yorumlamak ve çözüm yöntemlerinin geliştirilmesidir. Bu yaklaşım, maliyetleri ve üretim sonundaki kusurlu ürün miktarını azaltırken müşteri memnuniyeti ve kâr oranında artışı sağlayacaktır. *İstatistiksel yöntemler;* standartların sağlanması ve ürünlerin alt-üst kalite sınırları kapsamında üretilebilmesi için kullanılan araçlardır. Shewhart'ın geliştirdiği örnekleme yöntemiyle sadece yığın içerisinden o ürün grubunu temsilen örnekler alınmış ve kontrol edilmiş ve her ürünün tek tek



Sıklıkla kullanılan istatistiksel kalite kontrol teknikleri arasında histogram, akış şemaları, neden-sonuç diyagramı, frekans dağılımı, kontrol listeleri, Pareto diyagramı vardır.

kontrolü gerekliliği ortadan kaldırılmıştır. Bu sayede zaman, işgücü ve para tasarruf edilmiştir.

Feigenbaum, 1961 yılında yayınlanan *Toplam Kalite Kontrolü* kitabı ile kalite kontrolünü daha üst düzeye taşımıştır. Feigenbaum'a göre; en üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlayabilecek, en ekonomik ürün/hizmet üretimini verebilmek için örgütteki çeşitli gruplarca yapılan kalite geliştirme, bakım ve iyileştirme gayretlerinin koordinasyonunu ve bütünleştirilmesini sağlayan sistem *toplam kalite kontroldür.* Günümüzde hala kabul gören toplam kalite kontrol 10 temel özelliğe vurgu yapmaktadır: Buna göre; kalite kontrol örgütün tümünde gerçekleştirilmesi gerekli bir süreçtir. Kalite, müşterinin algısıyla ilişkilidir ve müşteri beklentileri ile tanımlanmaktadır. Kalite; yalnızca masrafların azaltılması değildir. Kalite; bireysel ve takım çalışması ile gerçekleştirilir. Kalite bir yönetim şeklidir. Yenilikçilik ve kalite birbiriyle ilişkilidir. Kalite etiktir. Kalite sürekli iyileşmeyi gerektirir. En ekonomik şekilde en yüksek verim elde etme yolu kalitedir. Kalite müşteri ve tedarikçilerin yer aldığı bütünleşik bir sistem ile sağlanabilir.

Toplam kalite kontrol; diğer yöntemlere göre daha bütünsel bir bakış açısı olan, toplam performansın artırılmasına yönelik bir yönetim aracıdır. Kalite kontrolü; ek yük ve masraf kaynağı olarak gören işletme sahipleri olsa da etkili kalite kontrol maliyeti, kalitesiz ürün/hizmet nedeniyle oluşacak zarara oranla daha düşüktür. Kalite kontrolün faydaları ise şöyle özetlenebilir: Hatalar önceden belirlenerek; zaman ve para tasarruf edilebilir. İşçilik ve malzeme kaybı en aza indirilir. En az maliyetle, en yüksek verim sağlanır. Çalışanların motivasyonu artar. Ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilmesi teşvik edilmiş olur. Müşteriye hatalı ürün/hizmet ulaşması önlenir. Örgüt itibarı korunmuş olur. Müşteri memnuniyet düzeyi artar. Rekabet avantajı sağlanır. Ürün/hizmet tasarımının geliştirilmesi sağlanır.



Akreditasyon uygunluk değerlendirme kuruluşlarının çalışmaları sonunda düzenledikleri uygunluk teyit belgelerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemek için oluşturulan kalite altyapısıdır.

Kalite güvence

Müşteri beklentilerini tam olarak karşılayacak kalitede ürün/hizmet üretilebilmesi için sistemli bir biçimde yapılan; kalitenin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolünü kapsayan etkinlikler bütününe *kalite güvencesi* denilir. Standartlardan sapma nedenlerini belirlemek ve standardizasyon sağlamak için kalite güvence uygulamaları kullanılır. Bütünsel olarak ele alınan süreçte, kalitenin sürekliliği ve iyileştirilmesi temin edilir. Böylelikle; ulaşılan kalite düzeyini korumak, sürekliliği sağlamak ve ürün/ hizmetin kaliteli olduğu imajını oluşturmak kolaylaşır.

Müşterilerle sürekli iletişimin önemli olduğu kalite güvence sisteminde; kalite tasarımı; tedarik, üretim, dağıtım, sunum, satış sonrası hizmet gibi süreçleri de içeren şekilde geliştirilmelidir. Önleme temeline dayanan, kalite güvencesinin temel amacı kontrol sürekliliğini güvenceye almak ve doğrulamaktır. ISO 9000 serisi uluslararası seviyede kabul edilen ve tanınan bir kalite güvence sistemine ulaşılması hedefiyle 1987 yılında oluşturulmuştur. Kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan *ISO 9000* serisi; günümüzde tüm dünyada kabul edilir bir uygulama durumundadır.

Her yıl 1.000'in üzerinde yeni standart yayımlayan ISO; bugüne kadar pek çok alanda 19.000'in üzerinde uluslararası standart geliştirmiştir. Bugün kalite güvence denildiğinde akla ilk gelen ISO standartları olmakla beraber, ISO'dan farklı olarak kuruma/sektöre özel, yerel/bölgesel/ ulusal ve uluslararası standart ve uygulamalarda vardır. Örneğin, yükseköğretim programların akreditasyonu ile yükseköğretimde kalite güvencesi sağlanmaktadır.

Kalite iyileştirme

Kaizen'de ana yaklaşım tek adımda büyük değişiklikler yapmak değil, sürekli yapılan küçük değişikliklerdir.

Belli bir kalite düzeyinde olmanın yeterli bir başarı ölçütü olarak algılandığı klasik yönetim anlayışında ileriye yönelik iyileştirmeler yapılmamıştır. Ancak izleyen yönetim yaklaşımları ile kalite anlayışı değişmiş ve sürekli daha iyiye gitmeyi amaçlayan sistemli iyileştirme planlanları gündeme gelmiştir. Günümüz işletmelerinin rekabet üstünlükleri sürekli iyileştirme ve kalite geliştirme gayretleriyle doğru orantılıdır. Müşteri ve işgören memnuniyet düzeyleri kalite iyileştirmeleri sonucu artmaktadır. Kalite tesadüfen elde edilemez.

TKY felsefesinin önemli ögelerinden biri de sürekli iyileştirmedir. Kalite, tepe noktası görünmeyen bir tırmanma yüzeyine benzetilebilir. Tepeye ulaşılamasa da tırmanmayı sürdürmek ve bu zorlu süreçte farklı düzeylerde, yöneticilerce desteklenen iyileştirmeler yapmak gerekir. Japonlarca *"Kaizen"* olarak adlandırılan bu felsefe, öğrenme fırsatlarını değerlendirmeyi ve problem çözme yöntemlerinden yararlanarak sürekli çaba gösterilmeyi gerektirir. Kaizen, bir kurum kültürü ve yaşam tarzıdır. Hiçbir zaman mükemmel olunamadığından; performansın sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirme önlemlerinin alınması gereklidir. Japonya'nın rekabetteki üstün başarısının anahtarı olan Kaizen üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dâhil, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir.

Kalite iyileştirmede sıkça kullanılan yöntemler PUKÖ Döngüsü, beyin fırtınası, kalite çemberleri, Altı Sigma ve kıyaslamadır.

Örnek

- Japon yöneticiler, çalışanların öneriler getirerek Kaizen'e katılmalarını sağlamak için yoğun çaba harcar ve çalışanların iyileştirme önerilerinde bulunmalarını desteklerler. Hatta çalışanlardan gelen önerileri ilan ederek başka çalışanların da bu sürece katılımı teşvik eder ve rekabet ortamı oluşturmaya çalışırlar. Çalışanlardan gelen öneri sayısı performans değerlendirilmesinde önemli bir kriterdir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Müşteri gereksinimlerini karşılayabilmede yararlanılan insan, iş, ürün ya da hizmet kalite gereksinimlerinin, sistemli bir yaklaşımla ve çalışanların tümünün katkısıyla sağlanması, toplam kalite yönetimi olarak tanımlanır. TKY; uzun dönemde müşterileri tatmine yoğunlaşır, çalışan ve toplum yararını gözetir. İlk olarak Henry Ford tarafından ortaya atılan TKY kavramı, 1926 yılında yayımlanan Hayatım ve İşim adlı kitapta yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. O tarihlerde kabul görmeyen TKY'nin 1950'li yıllarda Japonlar tarafından tam olarak uygulandığı söylenebilir. Japon yöneticiler; her kademedeki çalışanını TKY konusunda eğiterek bilinçlendirmiş, kaliteyi bütün iş birimlerine yaymış ve



TKY, kalite kültürü ile kurumlaşmış bir yaşam tarzı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

kalitesizliğiyle ünlenmiş Japon ürünleri 5 yılda dünya pazarınının tümünü ele geçirmiştir. Yapılan işin her aşamasında kalite geliştirilmenin hedeflendiği TKY'de sadece üretilen mal/hizmet kalitesi değil, malı/hizmeti kullanan kişilerin kalitesi düşünülmekte ve hatta kalite bir hayat tarzı olarak benimsenmektedir. *TKY felsefesinde; kârdan önce müşteri memnuniyeti gelmekte,* hedeflere memnun müşteriler ve mutlu çalışanlarla ulaşabilmek için takım ve süreçler bütünleştirilmektedir. Bu yaklaşımla; bütün işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlayan, müşterilerin mevcut ve potansiyel beklentilerini belirleyen ve bunları tam istenen zamanda karşılayan çalışma anlayışı ve yönetim tarzı benimsenir. Toplam kalite yönetimi ilkeleri kısaca Tablo.7.2. de özetlenmiştir.

Tablo 7.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Yönetimin liderliği "Eğer üst yönetimin desteği yoksa TKY uygulamalarından vazgeçin." Koura Ishıkawa	TKY uygulamalarının başarılı olabilmesinin önkoşulu üst yönetimin TKY anlayışını ve faydalarını iyi bir şekilde anlamasıdır.
Müşteri odaklı olma "Bizim paramızı patron değil, müşteri öder."	Her kurumun bir müşteri grubu vardır. Hizmet ettikleri, hizmet sundukları birileri vardır, TKY, herkesin bir müşterisi olduğunu ve müşteri gereksinim ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışını benimser.
Takım çalışması "Bölümler arası engelleri yıkın." Edwards Deming	İşletmelerde başarılı bir ürün/hizmet üretimi yapabilmek için en üst yöneticiden en alt işgörene kadar tüm çalışanlar takım olarak düşünme ve uygulama etkinliklerine katılmalıdır.
Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon "Kalite yönetimi eğitimle başlar, eğitimle biter." Ishikawa	TKY'de eğitim üst düzey yöneticilerden, en alttaki personele kadar tüm çalışanları kapsamalıdır. Tüm çalışanların eğitimi planlanmalı, almaları sağlanmalı, verimliliği değerlendirilmeli, sürekliliği sağlanmalı, tazeleme eğitimleri de unutulmamalıdır.
Tam katılım "Kalite herkesin işidir." Tom Peters	TKY'de belirlenen hedeflere ulaşmak için bütün çalışanların katıldığı yönetim anlayışı benimsenir. Katılımcılıkla çalışanların bütün bilgi ve becerilerinden yararlanılır ve örgütteki bölümlerin uyumlu çalışması sağlanır.
Önlemeye yönelik yaklaşım "Üşütmek olası olduğundan bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır, hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı?" Ishikawa	Üretim sürecinin sonunda hataların ayıklanması oldukça maliyetlidir. Buna rağmen, TKY'nin benimsediği önlemeye yönelik yaklaşımla aynı anda kalite yükseltilirken, maliyetler azaltılabilir.
Sürekli gelişme (Kaizen) "Gelişme hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir" Peter Drucker	TKY'nin sürekli gelişme anlayışında hedef belli bir standardın sağlanması değil, seviyenin sürekli geliştirilmesidir. Bu yaklaşıma göre sistem ve elemanlar kaliteliyse ürün/hizmet de kaliteli olur. Kaizen felsefesini ilk öne süren kişi olarak kabul edilen Masaaki Imai, Kaizen'i şöyle tanımlar: "Kaizen, Japonya'da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını kapsayan bir şemsiyedir."
Hedeflerle ve verilerle yönetim "Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz, geliştiremezsiniz"	TKY'de müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti, liderliğin etkinliği (kurumsal hedefler), süreçlerin performansı (hedefler, kriterler) , iletişimin etkinliği, sonuçlar (ürün/hizmet) ve maliyette hedeflere uygun ölçümler yapılması, bilgi ve verilerin toplanması, bilgi ve verilerin yeteri kadar doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olması, deneyim ve inisiyatif ile dengelenen mantıklı analizler sonunda karar verme ve faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekir.
Toplumsal sorumluluk	TKY anlayışını benimsemiş kâr amaçlı örgütler kaliteli ürün/hizmet üreterek bir taraftan asıl amaçlarına ulaşırken öte taraftan toplumsal sorumluluklarını da yerine getirirler. Vergi ödeyerek de topluma katkıda bulunulur.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler



TKY'nin bütünüyle anlaşılmaması, TKY'den ne elde edileceğinin sorgulanmaması ve yanlış uygulamalar nedeniyle oluşan önyargı TKY'de karşılaşılan güçlüklerin başında gelir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan güçlükler; özellikle maliyetlerin düşürülmesi açısından kısa sürede sonuç alma isteği ve bu gerçekleşmeyince motivasyonun düşmesi, toplam kalite yönetiminin uygulanamayacağı düşüncesinin ağır basması, kaliteyle ilgili standart, mevzuat ve yasa noksanlığı, proje yönetimi ilkelerinin toplam kalite yönetimine adapte edilememesi (örneğin planlama alışkanlığının kazanılmaması), sektörde baskın klasik organizasyon yapısının (hiyerarşik basamak sayısı ve bölümlerin birbirinden bağımsız çalışması) iletişimi güçleştirmesi, üst yönetimin TKY hakkında gerekli kararlılığı göstermemesi, çalışmalarda etkin olmaması ve çalışanlara bu konuda liderlik yapmaması, iç müşteri kavramının anlaşılamaması, üst yönetimin çalışanların katılımını sağlamanın önemini anlayamaması veya bu düşünceden uzak olmaları, eğitimin yaygın olmaması/üst yönetim düzeyinde kalması, talebin belirsiz olmasının/sürekli olmamasının çalışanlara yapılacak yatırımı engellemesi *(özellikle proje düzeyinde geçici organizasyonların kurulmasının çalışanlara eğitim verilmesini engellemesi)* şeklinde sıralanabilir.



Bilindiği gibi standartlar, kalite konusunda alt sınırı belirlemekte ve zaman içinde gelişip dönüşmekte, geçerliliklerini yitirebilmekte ve yerlerini güncel standartlara bırakmaktadırlar.

Toplam kalite yönetim uygulanmasında başarılı olma koşulunun kültürel değişimin sağlanması olduğunun anlaşılamaması, kültürel değişim için gerekli alt yapı yoksunluğu (eğitim, güdülenme, teknik bilgi vb.), kurum kültürü kavramının anlaşılamaması, sürekli gelişim ve kurum kültürünün oluşabilmesi için gereken kültürel değişimin sağlanamaması, insan faktörü üzerine yoğunlaşılmaması, üst yönetimin sorumluluğundaki toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için gereken doğru çevrenin oluşturulamaması, istatistik anlayışının olmaması, tüm verilerin dokümante edilmesi ve bunların istatistiksel olarak yorumlanmasının gerekli olduğunun anlaşılamaması, kalite maliyetiyle ilgili ihtiyaçlara, toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla ilgili bilgi eksikliğine (ilkeler, araç ve teknikler vb.) rağmen konusunda uzman danışmanlarla çalışma eğiliminin olmaması da karşılaşılan diğer güçlüklerdir.

STANDARDİZASYON, SERTİFİKASYON VE ÖDÜLLER



Örgüt, sertifikasyon süreci kapsamında sertifikasyon kuruluşuna ne ve nasıl yapacağını ayrıntılı olarak belirtmeli, yaptığını yazmalı, yazdığını ise yapmalıdır.

Standardizasyon olarak adlandırılan sürecin sosyal yaşamı ekonomik ve sosyal boyutta yoğun olarak etkilemesi nedeniyle standartlara uyumun sertifikalandırılması ve kalite ödüllerine başvurarak kalite düzeylerinin



Örnek

- Örneğin, takım çalışması yaklaşımlarının etkin uygulanmaması toplam kalite yönetiminde karşılaşılan önemli güçlüklerden biridir.

mükemmelliğinin tüm paydaşlara gösterilmesi bir gerekliliktir.

Standardizasyon

Türkiye'nin bugünkü anlamda ilk standardı 1502 tarihli ve zamanın padişahı Sultan II. Bayezid Han tarafından çıkartılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa"

dır. Türkiye'de ulusal standartların hazırlanmasında görevli ve yetkili kurum 1960 yılında kurulan Türk Standartları Enstitüsü'dür (TSE). Ulusal standardizasyon uluslararası standardizasyondan ayrı düşünülemez. Uluslararası standardizasyon denildiğinde ilk akla gelen, 1947 yılında 25 ülkenin katılımıyla kurulan ve günümüzde 164 ülkenin katıldığı Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) 'dür. ISO standartları ürün, hizmet ve uygulamalara ilişkin güncel normlar geliştirmekte ve ilgili sektörlerin daha etkili ve verimli iş yapabilmelerine katkı sağlamaktadır. *ISO standartları küresel bir uzlaşma ile oluşturulduğundan uluslararası ticaretin itici gücü olarak tanımlanır.*

Sertifikasyon

Örgütlerin faaliyetlerini kalite boyutunda etkin kıldıktan sonra atacakları adım, ulaştıkları durumu sertifika ile belgelendirmektir. Belgelendirme, örgütün ürün/hizmetlerini rakiplerine göre daha doğru bir şekilde konumlandırılmasını sağlamaktadır. Ülkelerin kendine ait kalite standartları olsa da, uluslararası pazarda faaliyette bulunan işletmelerin faaliyet gerçekleştirdiği/gerçekleştireceği ülkenin kalite standartlarına uyumu da sağlanmalıdır.

ISO 9000 sertifikasyonu

1979 yılında kalite yönetimi ve güvencesi konusunda bir standardizasyon sağlanması konusunda ISO görevlendirilmiştir. 1987 yılında ISO, ISO 9000 serisi olarak bilinen kalite yönetimi sisteminin ilk sürümünü yayınlamıştır. Türkiye'de TS EN ISO 9000 olarak adlandırılan seri 1994 ve 2000 yıllarında kapsamlı biçimde güncellenmiş ve iş dünyasının taleplerini karşılama potansiyeli artırılmıştır. Yerel ya da küresel temelde faaliyet yürüten pek çok işletme birlikte iş yapacağı diğer örgütlerin ISO 9000 sertifikasına sahip olma ön koşulunu öne sürmektedir. Böylelikle; örgütler arası dil, kültür ve teknoloji farklılıkları olsa da çalışılacak örgüt faaliyetlerinin belli bir kalite seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır. Kurumların üst yönetimi tarafından kullanılabilecek ISO 9001 standartlarında ise temel olarak müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kanıtlara dayalı karar verme, karşılıklı yarar esasına dayanan tedarikçi ilişkisi şeklinde sekiz ilke bulunmaktadır. Ülkemizde 4 Ocak 2016'da, TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardı kapsamında Belgelendirme ve Belge Yenileme başvurusu alımına başlanmıştır. ISO tarafından yayınlanan ve gün geçtikçe kabul oranı artan standartlardan biri de ISO 14000 serisidir. ISO 14000 örgütün zararlı atıklar konusunda bir gelişim planının var olması, geri dönüşüm etiketleri, enerji verimliliği ve ozonla dost gibi çevresel etiketlendirmeler ve ürünün yaşam boyu çevresel etkisinin ölçümlenmesi gibi konularda standartlar içermektedir.



ISO 9001:2008 versiyonu: ISO 9001 standardı, 5 yılda bir gözden geçirilmekte gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2008 rakamı, bu revizyonun 2009 yılında yapılıp, yayınlandığını gösterir versiyon tarihidir.

Her türlü sertifikasyon bu konuda akredite olmuş kuruluşlarca yapılmalıdır. Türkiye'de 4457 numaralı kanunla uygunluk değerlendirme kuruluşlarını akredite etmek, bu kuruluşların ulusal ve uluslararası standartlara göre etkinlik göstermelerini ve bu yolla uygunluk değerlendirme kuruluşlarının düzenlendiği belgelerin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü sağlamak amacıyla

merkezi Ankara'da olan, Başbakanlıkla ilgili, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, kâr amacı gütmeyen, idari ve mali özerkliğe sahip, Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur.

Fairtrade sertifikasyonu

1980'lerin sonunda popüler olan Fairtrade (adil ticaret)'in ana stratejisi, yoksulluğun azaltılması ve sürdürülebilir kalkınmadır. Fairtrade sertifikasyonu ile verilen ve Şekil 7.2. de yer alan Fairtrade Etiketi ilk kez Meksika'dan Hollanda'ya ithal edilen kahvelerde kullanılmıştır. Günümüzde muz, kakao, kahve, kuru meyveler, taze meyve ve sebzeler, bal, meyve suları, kuruyemişler, soya fasulyesi, pirinç, baharatlar, şeker, çay ve şarap gibi gıda ürünleri ile pamuk, kesme çiçek, süs bitkileri ve sportif faaliyetlerde kullanılan toplar Fairtrade sertifikasyonu kapsamındaki ürünlerdir. Misyonu, dezavantajlı üreticilerle tüketicileri buluşturarak daha adil bir ticaret ortamı yaratmak, yerel üreticileri güçlendirerek yoksullukla savaşmaktır.

FAIRTRADE INTERNATIONAL

Şekil 7.2 Fairtrade Etiketi

Mavi Bayrak sertifikasyonu

Mavi Bayrak AB üyesi ülkelerin, yüzülebilecek göl ve deniz sularının gerekli su kalitesini belirleyen mikrobiyolojik parametrelerin, yol gösterici ve uyulması zorunlu hükümlere dönüştürülmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu yöndeki faaliyetler 1987 yılında Avrupa Çevre Eğitim Vakfı (FEEE)'nca yürütülen Mavi Bayrak Kampanyası altında birleştirilmiştir. Önceleri 11 Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ülkesinde, sonra 22 ülkede başarıyla uygulanmıştır. FEEE'ye ilk kez 1991 yılında AET dışından Finlandiya kabul edilmiş, Türkiye'de de bu konuya yönelik çalışmalara başlamış, 1993'te Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) kurulmuştur. Bu sertifika plajların ve marinaların sürdürülebilir kalkınması amacıyla su kalitesi, çevresel eğitim ve bilgilendirme, çevre yönetimi, güvenlik ve diğer hizmetler alanlarında ölçütler koymaktır. Bu yolla kıyı şeridinde çevresel bilinç yaratılarak ve yerel yönetimlerin çevresel konulara dikkati çekilebilmektedir. Mavi Bayrak Sertifikasyonu' nu başarıyla geçen plajlar Şekil 7.3 de ki logolu bayrakla ödüllendirilmekte ve bu bayrağın plaja asılması sağlanmaktadır. *Bu şekilde turistlerin tatillerinde kötü sürprizlerle karşılaşma olasılığı azaltılmış olmaktadır.*



2015 yılı itibarıyla Türkiye, Mavi Bayrak sayısında 436 plaj ile İspanya'dan sonra ikincidir.



Şekil 7.3 Mavi Bayrak Logosu

Rainforest Alliance (Yağmur Ormanları Birliği) sertifikasyonu

Rainforest Alliance; toprağın ve doğal kaynakların kullanımı, işlenmesi ve pazarlanmasında, daha ötesi tüketici davranışlarında köklü değişiklikler yaparak doğal hayatı ve yağmur ormanlarındaki biyo-çeşitliliği korumayı amaçlayan saygın, çevreci bir organizasyondur. Katılımcısı ve destekçisi olan firmalara yeşil kurbağa şeklindeki Rainforest Alliance mührü verir. Belirli çevresel ve sosyal standartları sağlayan örgütler bu sertifikasyon sayesinde dünya genelindeki sürdürülebilir tüketim piyasasında yerini alır. Bu etikete sahip bir ürünün üretiminde; tüm yasalara uyulduğu, insan haklarına, özellikle yerel halkların haklarına saygı gösterildiği, faaliyetlerin uluslararası çalışma normlarına uygun olduğu, biyolojik çeşitliliğin ve tehlike altındaki türlerin korunduğu, orman arazilerinin hiçbir nedenle farklı alanlarda kullanıma açılmadığı, herhangi bir etkinlikte zararlı kimyasallar kullanılmadığı belgelenmiş olur. Bu etikete sahip ürünlerin müşterilerce yoğun talep görmesi, işletmeyi rekabette öne çıkarması, kârlılığını artırması ve sosyal fayda potansiyelini geliştirmesi beklenir.



Şekil 7.4 Rainforest Alliance mührü

Deming Ödülünde, Deming'in "Doğru kalite ve uyumluluk ticaretin, refahın ve barışın temel kaynağıdır" sözü yazılıdır.

Ödüller

Önce; kalite standartlarının öngördüğü düzeye çıkmayı hedefleyen örgütler, sonra bu düzeyi aşarak kalite düzeylerini sertifikalandırma çabasına girişmekte, sonra da kalite ödüllerine başvurup mükemmelliklerini paydaşlarına göstermeyi hedeflemektedir. Verilen önemli kalite ödülleri aşağıda özetlenmiştir:

Deming ödülü

1951 yılından beri William Edwards Deming onuruna verilen ödül, Japonya'da istatiksel kontrolün gelişmesine yardımcı olan kalite ödülüdür.

Önceleri kalitenin iyileştirilmesi adına önemli gelişmeler sağlayan Japon şirketlerine verilmek için tasarlanan ödül, sonraları Japonya'da faaliyet gösteren tüm şirketleri kapsamıştır. Örgütlere bir çerçeve/model sunmayan ödül, onların öznel durumlarını iyi analiz etmelerini, anlamalarını, amaçlarını belirlemelerini ve kendilerini geliştirmelerini beklemektedir. Ödül; kendi yönetim felsefesi ve çalışma alanı ile etkinlikte bulunduğu sektör ve örgütsel çevresiyle uyumlu olan örgütlere verilmektedir. Özel/kamu, büyük/küçük, yerel/uluslararası, tüm örgüt veya örgütün bir bölümü ödüle başvurabilmektedir.

Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü (ABD)

Ödül her yıl 1-2 işletmeye; üretim, hizmet işletmeleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler, sağlık ve eğitim kurumları biçiminde 5 farklı kategoride verilmektedir. Ödüle ilişkin yasal düzenleme, 1987 de kabul edilip yürürlüğe girmiştir. Ödül adını dönemin ABD Ticaret Bakanı ve güçlü kalite savunucusu Malcolm Baldrige'den alır. Ödülün başvuru ve değerlendirme süreci oldukça zorludur. Değerlendirmenin 1.000 puan üzerinden yapıldığı sistemde 7 kategori vardır ve her biri farklı puanlara, farklı ağırlıklara sahiptir. Ödül kategorileri şunlardır; liderlik, stratejik planlama, müşteri ve piyasa odağı, ölçme, analiz ve bilgi yönetimi, insan kaynakları odağı, süreç yönetimi ve sonuçlardır.



KALDER Ulusal Kalite Ödülü değerlendirmelerinde örgütlerin güncel mükemmellik düzeylerini belirlemelerini sağlayan, gelişim çabalarını öncü kılarak, etkisini yükselten modelin 2010 sürümü kullanılır.

Türkiye ulusal kalite ödülü

Ulusal Kalite Ödülü 1992 de, TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneğinin (KALDER) ortaklaşa çabalarıyla ortaya çıkmıştır. KALDER, kalite ödüllerini genel olarak işletmelerin yönetsel yeterlilikleri ile ürün kalitelerinde ulaştıkları düzeyin ölçüldüğü, kalite kültürünün bir yaşam biçimine dönüşmesine aracılık eden, mükemmelleşmeyi özendiren süreç şeklinde değerlendirmektedir. 3 temel kategori altında 8 kategori ve "Mükemmellikte Süreklilik Ödülü" adı altında verilen özel kategori ile toplam 9 kategoride verilir: *İşletme Kategorileri* (Büyük Ölçekli İşletmeler, Operasyonel Birimler, Bağımsız KOBİ, Bağlı KOBİ), *Kamu Sektörü Kategorileri* (Eğitim Hizmetleri Kategorisi, Sağlık Hizmetleri Kategorisi, Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi), *Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi ve Özel Kategori*: Mükemmellikte Süreklilik'tir.



Türkiye'de etkinlik yapan kuruluşlar kaliteleriyle Avrupa'da adlarından söz ettirebilmiş, 2011 yılı verilerine göre 19 kuruluş EFQM Mükemmellik Ödülüne layık görülmüştür.

EFQM (European Foundation for Quality Management) mükemmellik modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı 1988 yılında 14 üye ile kurulan ve Brüksel'de faaliyet gösteren bir kuruluştur. Günümüzde 500 üye ile 50'yi aşkın ülke ve sektörde etkinlik göstererek, örgütlerin karşılıklı öğrenmelerini ve performans geliştirmelerini sağlamaktadır. 1991 yılında oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli ise EFQM tarafından öne sürülen ve sürekli geliştiren kalite yönetim modelidir. Model, günümüzde 30.000'den fazla işletme tarafından etkin bir şekilde kullanılarak işletmeler arası bilgi paylaşımını kolaylaştıran/hızlandıran çerçeve sunar. Değişen koşullar nedeniyle her üç yılda bir model gözden geçirilmekte, geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Model; 5'i girdiler (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler) 4'ü

sonuçlar (çalışanlarla ilgili, müşterilerle ilgili, toplumla ilgili ve temel performans sonuçları) olmak üzere 9 kriterden oluşmaktadır. Modelin merkezinde, İngilizce Result, Approach, Deploy, Assess ve Refine kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş RADAR olarak tanımlanan bir mantık vardır. RADAR mantığı bu modelin değerlendirilmesine ve yönetilmesine yönelik güçlü bir biçimsel çerçeve sunarak, bu çerçeveyle örgütsel performansın sorgulanması sağlamakta ve adım adım örgütsel performans değerlendirmesini olanaklı kılmaktadır.

BÜROLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bürolarda TKY'nin belli başlı amaçları savurganlığı önleyip, verimliliği artırıp, kaliteyi sürekli iyileştirmek, geliştirmek, maliyetleri azaltmak olarak sıralanabilir. Uygun olmadığı halde işe yerleştirilen, eğitilmeyen/potansiyelinden yararlanılmayan elemanlar, kötü hazırlanan iş tanımları, uygun yöntemlerin kullanılmaması, eğitim programlarının iyi planlanmaması, personel devir hızı yüksekliği gibi savurganlıklardır. Ayrıca planlama olmamasından, gerektiği gibi yetki devri yapılmamasından, yöneltme eksikliği ya da yokluğundan, eşgüdüm sağlanamamasından, yetersiz kontrolden, iletişim aksaklıklarından, güdülemenin önemsenmemesinden kaynaklanan savurganlıklar da vardır. TKY'nin temel amaçlarından biri görünen/görünmeyen savurganlıkları önlemek, kaynakların amaca uygun olarak kullanımını sağlayacak önlemler geliştirmektir. Hizmet ve bilgi sektörlerinde kalite önemlidir. Hizmet kalitesi ya da kaliteli bir hizmetin nasıl olması gerektiği hakkında sıralanabilecek ölçütler; kolaylık sağlanması, hızlı ve zamanlı olması, güvenilir ve tutarlı olması, özenli bir sunumu olması gibi sıralanabilir. Bürolardaki toplam kalite çalışmaları, iş akışı, zaman ve hareket etütleri, etkin iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi depolama-bilgiye ulaşma (dosyalama-arşivleme) gibi pek çok konuyu kapsar. Bunun yanı sıra büro elemanlarının tutum ve davranışları, beden dili, sözlü ve yazılı iletişim becerileri, sosyal davranış ve protokol kurallarına uyma becerileri, karar verme ve sorun çözme becerileri gibi kalitenin kişisel boyutlarını da içerir. *Örgütlerin toplam kaliteye ulaşabilmesi yalnızca üretim kalitesi göz önüne alınarak gerçekleşemez.* Örgütlerin finans, insan kaynakları, pazarlama, Ar- Ge, Sistem-Otomasyon vb. tüm işlevsel birimlerinin bürolarında TKY felsefesini benimseyen ve takım çalışması gerçekleştirebilecek, nitelikte personel istihdam edilmelidir. TKY'nin başarısı için; eğitimli, düşünen, analiz/sentez yapabilen, yenilikçi ve yaratıcı, katılımcı ve takım çalışmasına yatkın, otokontrollü ve kişisel gelişimini sürdüren, önerileriyle katkı sağlayabilen, inisiyatif kullanabilen, bilgi üreten ve paylaşan iş görenlerle çalışmak büyük önem taşır.



Bürolarda yapılan iyileştirme çalışmaları genellikle verimlilik artışına yöneliktir. Ancak verimlilik artışı yeterli değildir. Rekabet üstünlüğü için kalite çalışmaları yapılmalıdır.



Bir büroda en ekonomik hizmeti vermek optimum hata oranını hedeflemektir. Ancak müşteri açısından kalite güvencesinde her süreçteki hata sıfırlanmalıdır.

Büroda gerçekleştirilen faaliyetler bir süreç içinde gerçekleşir. TKY açısından faturalama, sipariş kontrol, raporlama gibi büro faaliyet süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Bazı büro faaliyetlerinde otomasyona yönelmek hataları azaltabilir, hız ve zaman kazandırabilir. Ancak tüm büro faaliyetleri otomasyonla gerçekleştirilemediği gibi otomasyon süreci de tümüyle insandan bağımsız değildir. Bu nedenle büro çalışanlarının psikolojik gereksinimleri de göz ardı edilmemeli; liderlik, motivasyon gibi faktörlere gereken önem verilmelidir. *TKY açısından bürolarda yapılan işin ilkinde ve doğru yapılması gerekir.* Böyle olmuyorsa yapılan hataların ortadan kaldırılması gerekir. Bir şefin, bir çalışana yaptığı sözlü uyarı, o çalışanın hatalarını düzeltmesine yeterli olabilir. Ancak hata oranı bir düzeyin altına indirildikten sonra bu oranı daha da düşürmek, sıfırlamak çalışanların eğitilmesi, daha nitelikli girdi kullanılması ya da yeni bir teknolojinin satın alınması ile sağlanabilir.



Örnek

- Bürolarda amacına uygun kullanılmayan kırtasiye malzemeleri, gereksiz telefon görüşmeleri, boşa yanan ampuller gibi enerji savurganlıkları, kâğıt savurganlığı, iyi planlanmadan yapılan satın almalar; işe uygun olmayan, standart çıktı üretmeyen, atıl kalan, hor kullanılan, bakımları yapılmayan makineler savurganlık örneğidir.



Örnek

- Örgütlerin toplam kaliteye ulaşabilmesi yalnızca üretim kalitesi göz önüne alınarak gerçekleşemez. Bu nedenle 5 Ocak 1998 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığında, "Sümen altı etmek" deyiminin bürokratik kültürden silinmesi amacıyla çalışanların önündeki sümen kaldırılmıştır. Çünkü büro elemanlarının tutum ve davranışları da TKY'de çok önemlidir.



Bireysel Etkinlik

- TKY çalışmaları kamu sektörüne yönelik olarak da yapılmakta mıdır? Yapılıyorsa örneklendiriniz.



Özet

- Kalite kavramı, küreselleşen dünyada endüstriyel ve sosyal yaşam içinde en çok kullanılan kavramlarından biridir. Yönetim sistemlerinin kurumsal yapısı içinde eskiden beri kullandıkları kalite sözcüğü, yeni gelişmelerin ve arayışların belirleyici unsuru konumundadır. Kalite kavramının iş dünyasında ortaya koyduğu birikim ve Japonya'daki başarılı uygulamalar "Toplam Kalite Yönetimi" felsefesini doğurmuş ve bu felsefe hızlı bir yayılma göstererek tüm dünyada ve her alanda hayata geçirilmeye çalışılmıştır.
- Kalite ile ilgili ilk kayıtlar MÖ kadar uzanmaktadır. Ancak kalite yönetimi ile ilgili sistemli ilk çalışmaları 1932 yılında. W.F. Shewhart gerçekleştirmiştir. 1950'li ve 60'lı yıllarda Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi başta olmak üzere kalite kavramına yön veren kişilerce yapılan çalışmalar ve öne sürülen fikirler, globalleşmeyle birlikte kalite kavramını tüm işletme etkinliklerini yönlendiren bir temel kavram hâline getirmiştir.
- Kalite yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesinde temel katkısı olan kavramlar; kalite kontrol, kalite güvence ve kalite iyileştirmedir. Toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalite gereksinimlerinin sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katılımıyla sağlanmasıdır.
- Standartlar kalite konusunda alt sınırı belirlemektedir. Türkiye'de TSE ulusal standartların hazırlanmasında görevlidir. Uluslararası standardizasyon denilince ilk akla gelen kurum ise ISO'dur. Kalite alanında kullanılan diğer belli başlı standartlar ise Fairtrade, Mavi bayrak, Rainforest Alliancedır. Sertifikasyon; örgütlerin faaliyet süreçlerini kalite bağlamında etkin kıldıktan sonra atacakları ilk adım bu durumun sertifika ile belgelendirilmesidir. Bu sayede örgüt, kendi mal ve hizmetlerini rakiplerine göre daha doğru bir şekilde konumlandırma şansına sahip olmaktadır. Örgütler, kalite konusunda önce standartların öngördüğü düzeye çıkmayı hedeflemekte, daha sonra bu düzeyin üzerine çıkarak kalite düzeylerini sertifikalandırma çabalarına girişmekte, en üst düzeyde ise kalite ödüllerine başvurarak kalite düzeylerinin mükemmelliğini tüm paydaşlara göstermeyi hedeflemektedirler. Kalite ödülleri şöyle sıralanabilir: Deming Ödülleri, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Ulusal Kalite Ödülü (Türkiye) ve EFQM'dir.
- Bürolarda önlenmesi gereken savurganlıklar amacına uygun olarak kullanılmayan kırtasiye malzemeleri, gereksiz telefon görüşmeleri, boşa yanan ampuller gibi enerji savurganlıkları, kâğıt savurganlığı, ihtiyaçları iyi planlanmadan gerçekleştirilen satın almalar; yapılan işe uygun olmayan, standart çıktı üretmeyen, atıl kalan, hor kullanılan, bakımları yapılmayan makineler; uygun olmadığı halde işe alınan, eğitilmeyen ya da potansiyelinden yararlanılmayan personel; iyi hazırlanmamış iş tanımları, uygun olmayan yöntemlerin kullanılması, iyi planlanmamış eğitim programları, yüksek personel devir hızı gibi savurganlıklardır. Ayrıca planlama olmamasından, yetki devrinin gerektiği gibi olmamasından, doğru ve yeterli yöneltme yapılmamasından, koordinasyonsuzluktan, kontrol yetersizliğinden, iletişim aksaklıklarından, motivasyona gerektiği kadar önem verilmemesinden kaynaklanan savurganlıklar da vardır.



Özet (devamı)

- TKY'nin ana amaçlarından biri görünen/görünmeyen her türlü savurganlığı önlemek, kaynakların amaca uygun olarak kullanılmasını sağlayacak önlemler almaktır. Bürolardaki toplam kalite çalışmaları, iş akışı, zaman ve hareket etütleri, etkin iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi depolama-bilgiye ulaşma (dosyalama-arşivleme) gibi pek çok konuyu kapsar. Bürolarda TKY'nin öncelikli amaçları; savurganlığı önleme, verimliliği artırma, kaliteyi sürekli iyileştirme/geliştirme, maliyetleri düşürme şeklinde özetlenebilir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar hangi kanun kitabına kadar uzanmaktadır?
   a) Ur-Nammu Kanun Kitabı
   b) Eşnunna Kanun Kitabı
   c) Hammurabi Kanun Kitabı
   d) Lipit-İştar Kanun Kitabı
   e) On İki Levha Kanun Kitabı

2. Kaliteyi ihtiyaç duyulan niteliklere uygunluk olarak tanımlayan kişi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Kotler
   b) Deming
   c) Crosby
   d) Juran
   e) Ishikawa

3. Kalitenin tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmesi hangi yıllara rastlamaktadır?
   a) 1950
   b) 1960
   c) 1970
   d) 1980
   e) 1990

4. Düzenli olarak hazırlanan kanunnamelerde kalite standardı açık bir şekilde ortaya koymaya başlayan padişah aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Fatih Sultan Mehmet
   b) I. Bayezid
   c) Yavuz Sultan Selim
   d) Kanuni Sultan Süleyman
   e) I. Mustafa

5. Osmanlı Devleti'nde zanaatın ve ticaretin düzenlenmesinde aktif bir rol üstlenen, fiyat ve kalite denetimi ile standardizasyonun sağlanması için denetimler yapan birim aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Ahi Teşkilatı
   b) Esnaf Teşkilatı
   c) Gedik Teşkilatı
   d) Saray Teşkilatı
   e) Teşkilat-ı Mahsusa

6. Kalite kontrol fonksiyonunun temel aşamalarından biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Standartların Belirlenmesi
   b) Uygunluk
   c) Düzeltici Kararlar Alma
   d) Geliştirme
   e) İmha

7. PUKÖ döngüsü kavramını kalite felsefesine kazandıran kimdir?
   a) Shewhart
   b) Deming
   c) Juran
   d) Crosby
   e) Feigenbaum

8. Kalite kontrolünün yararları arasında aşağıdakilerden hangisi sayılmaz?
   a) Hataların önceden tespit edilmesi
   b) Zamandan tasarruf edilmesi
   c) Paradan tasarruf edilmesi
   d) Yatırım maliyetinin azaltması
   e) Çalışanların motivasyonunu artırması

I. TS EN ISO 9001:2015

II. ISO 9001:2008

III. ISO 14000

9. 4 Ocak 2016 tarihinden itibaren Kalite Yönetim Sistemi standardı kapsamında Belgelendirme ve Belge Yenileme başvuruları yukarıdakilerden hangisi ya da hangilerine yapılmaktadır?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) Yalnız III
   d) I ve II
   e) I, II ve III

I. Japon şirketleri

II. Japonya'da faaliyet gösteren şirketler

III. Kriterleri gerçekleştiren tüm şirketler

10. Deming Ödülü'nü yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri alabilir?

a) Yalnız I
b) Yalnız II
c) Yalnız III
d) I ve II
e) I, II ve III

Cevap Anahtarı

1.c,2.c,3.d,4.a,5.b,6.e,7.b,8.d,9.a,10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(1), 159-170.

Benligiray, S. (2005). *Büro yönetimi*. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2002, 83-100.

Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 43-69.

Erertem, D. (2001). *Bir toplam kalite yönetimi değerlendirme modeli: Türkiye uygulaması*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Erez, Y.(1998). *Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez'in mükemmelliğe doğru yolculuk planı toplam kalite yönetim sistemi.* Ankara: Tisamat Basım Sanayi.

Güner, A. F., ve Giritli, H. (2011). İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalar. İ*TÜDERGİSİ*/a, 3(1).

Kılıç, Y., Erdem, F. (2015). Eski Mezopotamya hukûku'nda meslekî suçlara verilen cezalar. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi,* 2(7), 22.

Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 39(1), 106-124.

Taşçı, D. ve Çabuk N. S. (2013). *Kalite yönetim sistemleri*. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Tarhan, A. B., ve Ezici, E. (2011). Kamu hizmetlerinin üretiminde yeni kamu yönetimi anlayışı ve toplam kalite yönetimi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2).

Urvan, B. (2002). Toplam kalite yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 5(55).

Yeşilbayır, S. (2007). Toplam kalite yönetimi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Toplam Kalite Yönetimi, (2019), 22 Mayıs 2019 tarihinde http://webb.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite adresinden erişildi.

ISO Standartları, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde https://www.iso.org/home.html adresinden erişildi.

Ürün Belgelendirme Başvuruları, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde https://www.tse.org.tr adresinden erişildi.

Türk Medeni Kanunu, (2001). 12 Nisan 2018 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf adresinden erişildi.

Akreditasyon, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde http://www.turkak.org.tr adresinden erişildi.

What is Fairtrade, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde http://www.fairtrade.net adresinden erişildi.

Mission and History, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde www.blueflag.org adresinden erişildi.

Mavi Bayrak, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10 adresinden erişildi.

About the Rainforest Alliance, (2019). 22 Mayis 2019 tarihinde www.rainforest-alliance.org adresinden erişildi.

EFQM Mükemmellik Modeli, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli adresinden erişildi.

Türkiye'nin İlk Standardı, (2019). 22 Mayıs 2019 tarihinde https://www.tse.org.tr/Hakkimizda?ID=547&ParentID=80 adresinden erişildi.

BÜROLARDA TASARIM VE ERGONOMİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ
Nuran ÖZTÜRK
BAŞPINAR
Orkun ŞEN

İÇİNDEKİLER

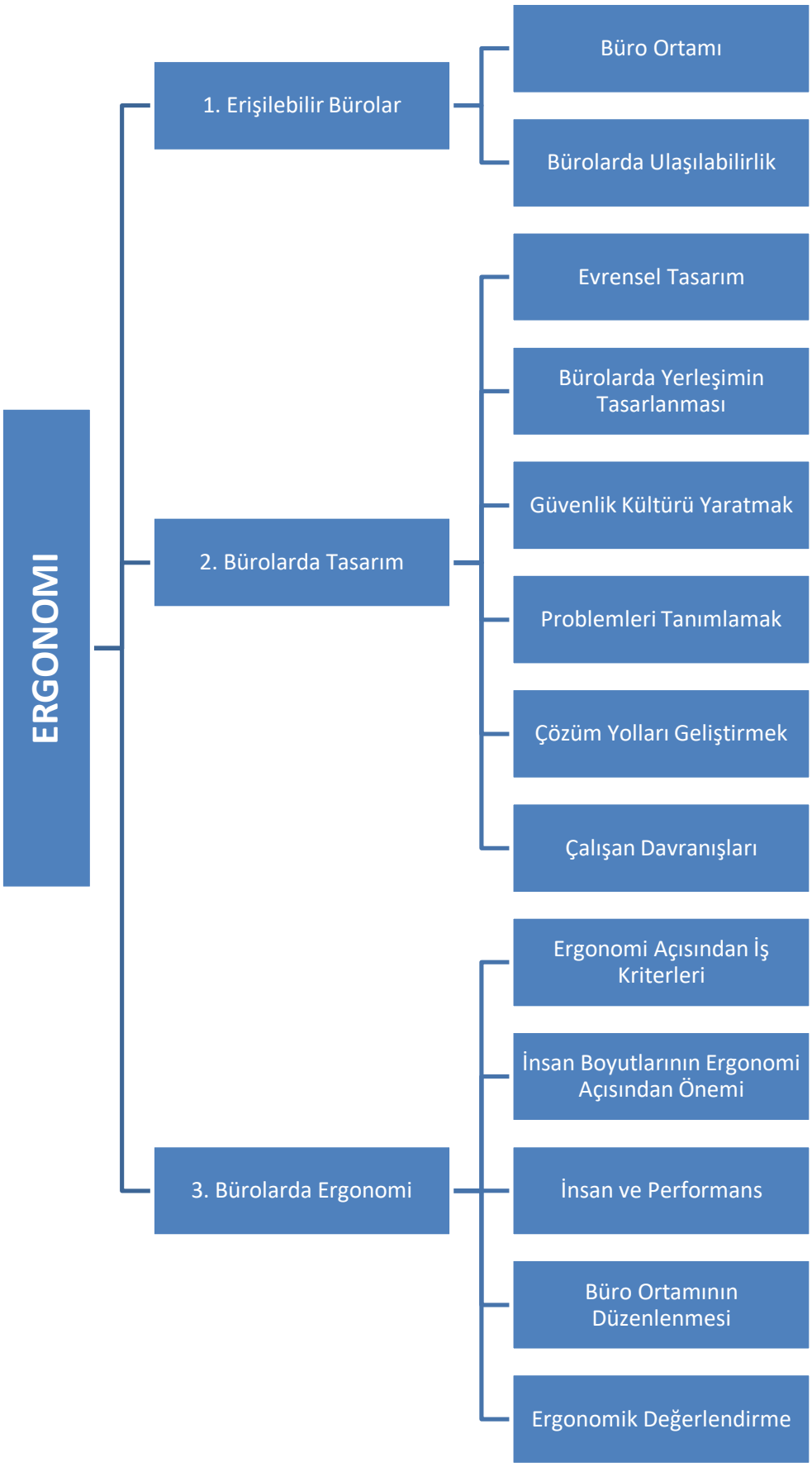
- Erişilebilir Bürolar
- Bürolarda Tasarım
- Bürolarda Ergonomi

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Bürolarda erişilebilirlik kavramını açıklayabilecek,
  - Büro tasarımı kavramını anlayabilecek,
  - Bürolarda uygulanması gereken ergonomik ilkeleri sıralayabileceksiniz.

ÜNİTE
8

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ERGONOMI
1. Erişilebilir Bürolar
Büro Ortamı
Bürolarda Ulaşılabilirlik
2. Bürolarda Tasarım
Evrensel Tasarım
Bürolarda Yerleşimin Tasarlanması
Güvenlik Kültürü Yaratmak
Problemleri Tanımlamak
Çözüm Yolları Geliştirmek
Çalışan Davranışları
3. Bürolarda Ergonomi
Ergonomi Açısından İş Kriterleri
İnsan Boyutlarının Ergonomi Açısından Önemi
İnsan ve Performans
Büro Ortamının Düzenlenmesi
Ergonomik Değerlendirme

GİRİŞ

Büro; örgütlerin ve yönetim yapılarının her zaman içinde bulunan bir kavram olmuştur. İşletme fonksiyonlarının verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi amacıyla çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri büroların, çalışanların fiziksel gereksinimlerine olumlu bir biçimde olumlu katkıda bulunması gerekmektedir. *Çalışanların rahat edemediği bir büro ortamında örgütlerin genel amaçlarına ulaşmaları daha zor olacaktır.* Bu sebeple çalışanların işletme faaliyetlerine katkıda bulunduğu yer olarak tanımlayabileceğimiz büroların tasarım ve ergonomik koşullar kapsamında planlanması büyük önem taşımaktadır.



Büro; faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli insan ve ekipmanlarla donatılmış çalışma yeridir. Bir başka ifadeyle büro, işletmenin idari işlerinin yürütüldüğü yerdir.

Her ne kadar tüm bürolar bilgi üretimine yönelik yapılar olsa da bürolarda gerçekleştirilen faaliyetler yer aldıkları işletmelerin niteliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu durum farklı iş biçimlerini, farklı teknolojilerin kullanımı, farklı tasarım ve ergonomik ilkelerin ele alınması gerekliliğini doğurur. Gözden kaçırılmaması gereken bir nokta ise hangi iş biçimine ya da faaliyetine dönük olursa olsun; teknoloji, çevre ve kültür kavramlarının ulaştığı yeni boyutlarla birlikte büroların yapılarının zaman içinde değişime uğramış olduğudur. Özellikle yakın geçmişte yaşanan teknolojik değişimler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim verimliliğini artırmış ve her iki tarafında faydalarını en yüksek düzeye çıkartmıştır. İşletme içerisinde çeşitli birimlerde kullanılan bilgi sistemleri sayesinde büro içerisinde yapılan işler daha yararlı hâle gelmiş ve ek büro kurma ve büro alanını genişletme ihtiyaçlarının ortadan kalkmasına yardımcı olmuştur. Bu değişimlerle bilgi üretimine katkıda bulunan personelin önemi artmış ve çalışanların iş yapma ve algılama biçimleri de değişiklik göstermiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri, işletmeler arası rekabet ve küreselleşme büroların yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etkiler sonucunda yoğun bilgi işleme eylemlerinin gerçekleştirildiği günümüz büroları şu özellikleriyle dikkat çekmektedir: Sanal ortamda birlikte çalışma yaygınlık kazanmıştır. Birbirine bağlı (bütünleşik) bilgi ve iletişim teknolojileri ağırlık kazanmıştır. Karmaşık problemlerin çözümü için uzmanlar ve farklı birimlerin arasında çok iyi bir iletişim gerekli olduğundan bölümler arasındaki fiziksel sınırlar azalmıştır. Daha küçük ve hızlı değişim yeteneğine sahip birimlere geçişe doğru eğilim vardır. Grup ve takım çalışması büyük önem kazanmıştır. Yüksek beceri ve uzmanlığa ihtiyaç arttığı için yüksek nitelikli kişiler istihdam edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaratıcı kullanımları yanında gizlilik ve güvenlik büyük önem kazanmıştır.

ERİŞİLEBİLİR BÜROLAR

Çalışma ortamlarında teknoloji ya da bilgi sistemleri kullanımı ne kadar artarsa artsın insan faktöründen vazgeçilmesi mümkün gözükmemektedir. Diğer bir ifade ile insan ve makine kavramları birbirleriyle iç içe geçmiş bir biçimde çalışmaya devam edecektir. Bu ilişkiden kaynaklanan faydayı üst noktalara çıkarmak için ise iş güvenliği kapsamında sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması, olabilecek iş kayıplarının ve iş kazalarının da önüne geçecektir.

Çalışmanın verimliliği sürecinde birbiri ile ilişkili olan faktörlerin uyumlu bir biçimde tasarımlanması sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının ilk koşulunu oluşturmaktadır. Öte yandan mevcut çalışma sisteminin insan yapısına uygun bir biçimde tasarımlanması, işletme verimliliğinin sağlanmasında ana unsur olarak göze çarpmaktadır. İnsan yapısına uygun olan bir çalışma ortamından kasıt; tüm çalışanların fiziksel, bilişsel ya da ruhsal olarak belirli standartlar dâhilinde işlerini yapabilmesidir. Büro ortamında bulunan çalışanların, çevreleriyle etkileşimlerinde bu standartların belirlenmesi erişilebilirliğin de artmasını sağlayacaktır. Çalışma koşullarında erişilebilirlik, işletme verimliliğini ve aynı zamanda çalışan motivasyonunu da artırıcı bir unsur olacaktır. Özellikle motivasyonun artması sayesinde bu durum, çalışan performansını olumlu bir yönde etkileyecek ve daha rahat koşullar altında çalışma imkânı sağlanacaktır.

İş kazası basit olarak sigortalının iş yerinde bulunduğu sırada, veren tarafından verilen iş dolayısıyla meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özre uğratan olaydır.

Örnek

- Örneğin erişilebilirliğin sağlanamadığı bürolarda çalışma motivasyonu düşer ve sonunda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları olumsuz etkilenebilir.

Büro Ortamı

Çalışma koşullarında aynı ya da benzer hareketlerin sürekli olarak tekrarlanması dokularda zedelenmeye sebep olmaktadır. Yeteri kadar dinlenme süresi ayrılmaması sakatlanmaya kadar gidebilecek problemlere yol açabilmektedir. Büro ortamlarında, özellikle de *masa başı* olarak ifade edilen işlerde çalışanlarda klavye kullanımının sıklığına da bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar görülmektedir. Bu gibi rahatsızlıklar; yapılan işin tekrarı, aynı bölgelere sürekli yük binmesi ve sürekli güç harcama hâli, ters bir biçimde durulan yerler ve mekanik temas stresi adı verilen risk faktörleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Karpal Tünel Sendromu adı verilen hastalık özellikle uzun süreler tek tip el işi yapanlarda görülen bir rahatsızlıktır. Aynı bölgelere sürekli olarak yük binmesi özellikle masa başında bilgisayar ile iş gören büro çalışanlarında ortaya çıkmaktadır. Çalışanın sürekli aynı pozisyonda bulunması kas dokularında zedelenmeye sebep olmaktadır. Bu yüzden uzun süre sabit bir pozisyonda kalınacaksa, en azından belirli sürelerde vücut hareket ettirilmelidir. Mekanik temasla yüz yüze kalan çalışanlar ise dinlenme aralıklarına daha çok özen göstermelidir. Keskin ve sert yüzeylere maruz kalan dokularda oluşabilecek problemler sakatlığa kadar gidebilecek geri dönüşü olmayan problemlere yol açabilmektedir.

Örnek

- Bilinen en eski şikâyet daktilo kullanan sekreterlerde görülmeye başlanılmış, o dönemlerde halk arasında sekreter hastalığı adını almıştır. Daktilo gibi sert basma kuvveti gerektiren tuşlu klavyelerde, eldeki tendonların kalınlaşmasına ve buna bağlı sinir üzerinde bası oluşmasına sebep olmaktadır.

Bireysel Etkinlik



•Karpal Tünel hastalığından kaçınmak için büro elemanları bireysel olarak neler yapabilirler, araştırınız.

Bürolarda Ulaşılabilirlik



Karpal Tünel Sendromu sinir sıkışmaları içinde en sık görülen rahatsızlıktır. Özellikle el bileğinin sürekli bükülü pozisyonda kaldığı durumlarda (klavye kullanmak vb.) veya el ve el bileğine sürekli yük binen işlerde çalışanlarda daha sık görülür.

Ulaşılabilirlik sadece büro ortamlarında değil, hayatın her alanında ihtiyaç duyulan bir unsurdur. Ulaşılabilirliğin yeterli olmadığı durumlarda insanın hareket alanı kısıtlanmış ve ihtiyaçlarına cevap veremeyecek duruma gelmesi muhtemeldir. Özellikle çalışanların ulaşılabilir bürolarda çalışma koşullarını gerçekleştirebilmesi, işletme verimliliği açısından yarar sağlayacağı gibi çalışan motivasyonunun artmasında da önemli bir etkendir. İç ya da dış çevre fark etmeksizin herkesin belirli standartlar dâhilinde herhangi bir zorluk çekmeden istenilen amaca erişebilmesi gerekmektedir. *Çalışanlar özel durumlarla karşı karşıya kalabilirler.* Bu özel durumlar hamilelik, hastalık gibi belirli bir süreyi kapsayabileceği gibi yaşlılık, sürekli hastalık gibi devamlı da olabilir. Bu yüzden özellikle bürolarda çevre koşulları tasarlanırken her türlü ihtimal göz önünde bulundurulmalıdır. Gündelik çalışma koşullarına ilişkin planlama ve tasarımların mümkün olduğunca tüm çalışanları kapsayıcı bir biçimde olmasına özen gösterilmelidir. Böylelikle daha sonradan yapılacak olan çalışmaların getirdiği maliyet yükü hafifler ve çalışma ortamının ulaşılabilirliği de sağlanmış olur.

Günümüzde tüm teknolojik gelişmelere karşın hala iş kazaları nedeniyle milyonlarca kişi uzuv kaybı ya da meslek hastalığı nedeniyle yaşamını engelli olarak sürdürmektedir. Toplumsal bütünleşme kapsamında herkes için ulaşılabilirliğin sağlanması adına *5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun'a* önemli maddeler eklenmiştir:

Kamu kurum ve kuruluşlarına ait mevcut resmî yapılar, mevcut tüm yol, kaldırım, yaya geçidi açık ve yeşil alanlar, spor alanları ve benzeri sosyal ve kültürel alt yapı alanları ile gerçek ve tüzel kişiler tarafından yapılmış ve umuma açık hizmet veren her türlü yapılar bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren sekiz yıl içinde engellilerin erişilebilirliğine uygun duruma getirilir.

Büyükşehir belediyeleri ve belediyeler, şehir içinde kendilerince sunulan ya da denetimlerinde olan sürücü koltuğu hariç dokuz veya daha fazla koltuğu bulunan araçlarla sağlanan toplu taşıma hizmetlerinin engellilerin erişebilirliğine uygun olması için gereken tedbirleri alır.

Mevcut özel ve kamu toplu taşıma araçları, bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren sekiz yıl içinde, sürücü koltuğu hariç dokuzla on altı oturma yeri olan araçlarla verilen toplu taşıma hizmetleri, turizm taşımacılığı yapılan araçlarla sağlanan taşıma hizmetleri ve özel ve kamu şehirler arası toplu taşıma hizmetleri ile yolcu gemileri 7/7/2018 tarihine kadar engelliler için erişilebilir duruma getirilir.

Kanunda da belirtildiği üzere ulaşılabilirlik kavramı ev ortamından büro ortamına, yapı, araç ya da hizmetlere varıncaya kadar her şeyi kapsamaktadır. Ulaşılabilirlik kapsamında yapılan düzenlemelerin herkesin kullanımına uygun bir biçimde yapılması bir zorunluluktur.



Tasarım kavramı; zihinde canlandırılan biçim, bir araştırma sürecinin çeşitli dönemlerinde izlenecek yol ve işlemleri tasarlayan çerçeve, dizayn olarak ifade edilmektedir.



Örnek

- Büro tasarımında özellikle çalışanlara uygun bir düzenlemenin yapılması çalışma ortamının kullanım potansiyelini artıracak ve büro içi esnekliği sağlayacaktır. Hissedilebilir ve kabartmalı yüzeyler, sesli, yazılı, görsel uyarıcılar çalışma ortamlarının kullanılabilirliğini de artıracaktır.

BÜROLARDA TASARIM

Başarılı bir büro tasarımı için tasarım çalışmalarının bir dizi ana ilkeye uygun olarak başlatılıp yürütülmesi gerekir. Bu ilkeler tasarımın her basamağında en ince noktalara kadar planlamayı ve sürekli bir izlemeyi ve araştırmayı zorunlu kılar. Büro tasarım faaliyetlerinin, araştırma ve hesaplamalara dayanmadan, yalnız sağduyuya dayanarak yürütüldüğü zamanlar çok gerilerde kalmıştır. Bir büronun seçiminde ve tasarımında şu esaslar göz önünde tutulmalıdır:

Büronun yaptığı işin niteliği, özelliği ve yükü, büronun büyüklüğü ve yapısı, büronun diğer bürolarla ilişkisi, halkla ilişki durumu ve derecesi, personel miktarı, bunun azalma ya da artma olasılığı, büroları arasındaki iş akımı, yerleşilecek binanın kat ve odalarının inşa durumu, yönü ve fiziksel koşulları.



Çalışanların görevlerini yerine getirirken göstereceği performans ve motive olma durumları yüksek oranda çevre faktörlerine bağlıdır.

Özellikle bürolarda tasarım konusunun ele alınması; performansın ve verimliliğin artırılması, güvenlik ve sağlık koşullarının geliştirilmesine yöneliktir. Tasarım konusunda ergonomik ilkeleri göz önünde bulundurmak çalışanların daha rahat bir iş ortamında çalışabilmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda tasarım süreçlerinin farklı bakış açılarına hitap etmesi sağlandığında çalışan motivasyonunu arttırıcı olması da mümkündür. Tasarım konusunda esas olan belirli standartlar dâhilinde ve ergonomik ilkelere göre yapılmasıdır.

Tasarım konusu ele alınırken sadece iç faktörler değil aynı zamanda dış çevre faktörlerinin de göz önüne alınması gerekecektir. Tasarım kavramı ergonomik ilkeler kapsamında değerlendirileceği için bedensel ya da zihinsel her türlü çalışma ortamı için geçerli olmaktadır. Çalışma ortamında çalışan performansı kişinin kendisine bağlı olabileceği gibi iklim, gürültü, aydınlatma, titreşim ve hava gibi kişiden bağımsız durumlardan da etkilenebilmektedir. Performansı arttırıcı tedbirler alınırken tasarımsal düzenlemeler yapmak işletmenin elindedir. Çalışma ortamında çevre faktörlerinin birkaçı değil, tamamı çalışanı etkileyecektir. Böylelikle çalışan ve işletme üzerindeki toplam etki de daha fazla olacaktır. *Büro ortamlarında çalışanların "zorlanmasını" engellemek için çevre faktörlerinin detaylıca incelenmesi gerekmektedir.* İş yeri düzenlenirken çevre koşulları açısından seçilen hedef şu şekilde ifade edilebilir:

İş yüzünden sağlığın tehlikeye girmesini önlemek, bilgi almayı, anlamayı

kolaylaştırmak, yanlış iş yapmayı önlemek, iş huzurunu artırmak, işi işçiden beklenebilir düzeyde tutmak.

Bu hedefler doğrultusunda büro tasarımını gerçekleştirmek işletme faaliyetlerinin daha verimli bir şekilde yapılmasına yardımcı olacak ve çalışanların motivasyon düzeyini de artıracaktır.



Çalışanların görevlerini yerine getirirken göstereceği performans ve motive olma durumları yüksek oranda çevre faktörlerine bağlıdır.

Evrensel Tasarım

Evrensel tasarım terimi 1970'lerden beri kullanılmaktadır. Genel anlamda çalışma ortamında çalışanlar tarafından kullanılan çevresel düzenlemelerin ve malzemelerin en iyi çıktının alınması için yapılandırılması olarak ifade edilen evrensel tasarım, alışma ortamında optimum çaba ile en iyinin yapılmasını amaçlamaktadır. Evrensel tasarım ilkeleri kapsamında yapılandırılan bürolardaki performans artışı ve işletme faaliyetlerindeki verimlilik artışı gözlemlenmesi olasıdır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:

- *Adil kullanım:* Farklı yeteneklere sahip kişilerin ortak biçimde hareket edebilmeleri.
- *Kullanımda esneklik:* Çalışma ortamında farklı yeteneklere ve özelliklere sahip bireylere hitap eden tasarımlama.
- *Basit ve sezgisel kullanım:* Kullanıcıların deneyimlerine, bilgisine, konuşma-dil becerilerine ya da konsantrasyon seviyelerine bakılmaksızın kolay anlaşılabilir tasarımlama.
- *Anlaşılabilir bilgi:* Çalışanların duyusal kabiliyetlerine ya da çevresel koşullara bakılmaksızın tasarımın gerekli bilgiyi verebilmesi.
- *Hataya karşı tolerans:* Tasarım tehlike arz eden durumları en aşağıya indirgemeli ve kazaya sebep olabilecek ihtimalleri azaltmalı.
- *Düşük fiziksel çaba:* Tasarımın en az yorgunluğa sebep olacak biçimde verimli ve rahat bir biçimde yapılandırılması.
- *Kullanım alanı:* Çalışanların ölçülerine bakılmaksızın yapılan genel bir tasarımlama.



Bir değişkenin belirli bir amaç doğrultusunda alabileceği "en iyi" değer onun optimum değeridir.

Bürolarda Yerleşimin Tasarlanması

Büroların bazı esaslara dayanarak düzenlenmesi ile yerden, araç gereçten ekonomi sağlanabileceği gibi; hizmetin daha süratli ve daha kısa mesafelerde yapılmasından daha etkili, verimli ve rahat olarak yapılması olanağı da elde edilmiş olur. Bürolarda ulaşılabilirliğin ve kullanılabilirliğin sağlanması için uyulması gereken yerleşim tasarlaması ilkeleri şunlardır:

Birbirleriyle gün içerisinde daima ilişki içerisinde bulunan bürolar birbirine yakın mesafede kurulmalıdır. Örneğin müdürle müdür yardımcısı, satın alma ile muhasebe ya da müdürle sekreteri gibi. Halkla doğrudan ilişkisi olan bürolar binanın giriş katında ve giriş kapısına yakın olmalıdır. Danışma büroları ya da üniversitelerde öğrenci işleri gibi. Büroların yer aldığı mekânlar birbirine koridorlarla bağlanmalıdır. Katlar büro binasının giriş ve çıkışlarıyla bağlantılı olmalıdır. Örneğin binaların zemin katta bulunan giriş kapısı, merdiven ve asansörlerle bağlantılı olmalıdır. Toplantı odaları büro yöneticilerinin çalışma

mekânları bağlantılı olmalıdır. Toplantı odasından bürodaki bütün mekânlara (iş mekânları) ulaşılabilmelidir. Konferans ve toplantı odalarında dikkat edilmesi gereken bir başka husus binanın sessiz kısımlarında olmasıdır. Ayrı ayrı toplantı odaları ve arşivlerin her katta bulunan büro mekânları ile yatay ilişkisi kat düzeyinde sağlanmalıdır. Büro personeli, çalışma kolaylığı sağlanması açısından arşivlere yakın olmalıdır.



İş güvenliği; 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile koruma altına alınmaktadır.

Personel dinlenme yerleri kullanıcılara en uygun şekilde düzenlenmelidir. Yararlanılmayan alan oranı en aza düşürülmelidir. Bürolarda lokanta ya da kafeterya ile dinlenme odaları arasında katlar arası bir bağlantı düşünülmelidir.

Binalarda giriş kapıları, asansörler, merdivenler ya da tuvaletler ulaşılabilir ve kullanılabilir olmalıdır. *Binalar yalın ve kullanışlı planlara sahip olmalı, yatay dolaşım için herkes aynı güzergâhı engelsiz ve hemzemin kullanmalıdır.* Bürolar çalışanların rahatlıkla kullanabileceği büyüklükte hareket alanı ve donanım, iyi işaretlenmiş ve kolay algılanabilir yönlendiricilere, iyi bir aydınlatma ve görsel zıtlığa sahip olmalıdır. Düşey dolaşım için herkesin aynı güzergâhı kullanmasının yanı sıra merdiven, rampa ya da asansörler standartlara uygun olmalıdır. Acil durumlarda kullanmak için herkes için algılanabilir ve belirgin yangın tahliye yolları bulunmalıdır.

Yürüyüş yüzeyleri, kaymayı önleyici sürtünme katsayısı yüksek malzemeyle, ıslanması muhtemel zeminler ise sürtünme katsayısı düşük malzeme ile döşenmelidir. Kapıların yeterli büyüklükte olması ve kullanımının kolay olması, tekerlekli sandalye kullanan çalışanların bile rahatlıkla açma ve kapatmasını olanaklı kılan kapı ve pencere sistemleri ve yeterli kullanım alanının bulunması gereklidir. Her türlü kontrol düğmeleri ve anahtarlarının uygun yükseklikte, erişilebilir konumda, renkte olması ve rahat kullanılması sağlanmalıdır.

Mekânın farklı zaman dilimlerinde güvenli bir şekilde kullanılabilmesi için iyi aydınlatılması önemlidir. Algılanabilir iyi bir işaretlemenin yanı sıra duvarlarda, döşemelerde, kapılarda ve işaretlemelerde belirgin bir görsel zıtlık bulunmalıdır. İki veya daha fazla duyu yoluyla (hissedilebilir, işitsel ve görsel) iletişim sağlayabilecek yöntemler kullanılmalıdır.



Örnek

- Bürolar tekerlekli sandalye kullanan bir personelin bile rahatlıkla kullanabileceği şekilde tasarlanmalıdır.

Güvenlik Kültürü Yaratmak

İşletme içi faaliyetler yapılırken çalışanlar birçok güvenlik tehdidi ile karşı karşıya kalabilirler. Sektörden sektöre değişebileceği gibi aynı fiziksel yapı içerisinde farklı bürolar arasında da aynı düzeyde tehlike unsurları barınmayabilir. Fakat bu durum bir güvenlik kültürünün ya da belirli güvenlik standartlarının oluşturulmaması anlamına gelmemektedir. Tasarım ve ergonomi üzerinde çalışanlar genellikle "işlerin en verimli ve en kısa yoldan yapılabilmesi" üzerine

araştırmalarını yapılandırırlar. Fakat bu durum her büro ortamında geçerli olmayabilir. Tasarım aşaması planlanırken büroların içerisinde yapılacak olan faaliyetler detaylıca analiz edilmeli ve ergonomi ilkeleri göz önünde bulundurularak tasarımlanmalıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi planlama aşamasında alınan hatalı kararlar işletme açısından önemli yenileme maliyetleri oluşturabileceği gibi aynı zamanda çalışanlar üzerinde geri dönülemeyecek fizyolojik ve psikolojik problemler ortaya çıkarabilecektir.



Fizyolojik ya da psikolojik olarak ortaya çıkabilecek problemler, mevcut risk faktörleriyla karşılaştırılmalı ve karşılaştırma yapılırken alt başlıklara inilerek detaylar raporlanmalıdır.

Problemleri Tanımlamak

Güvenlik konusu açısından çıkan problemleri tanımlamak için öncelikle problemin nereden kaynaklandığını bilmemiz gereklidir. Sakatlanma raporları, örnek olaylar, tehlike analizleri ve güvenlik eğitimleri gibi konuları analiz eden danışmanlık firmaları tarafından hazırlanan istatistiki raporlar, benzer durumlar karşısında bir yol haritasının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda çalışanların gözlemlenmesi, görüşlerinin alınması ve çalışanlara güvenlik düzeyleri ile ilgili yapılabilecek anketler, ortaya çıkabilecek ergonomik problemlerin önlenmesinde yardımcı olacaktır. *Öncelikle bireylerin kendi içerisinde yapacakları güvenlik araştırmaları çalışanların, çalışma koşulları altında yer alan problemleri tespit etmesinde büyük yarar sağlayacaktır.* Yapılan analizler doğrultusunda ortaya çıkabilecek çeşitli türlerdeki güvenlik problemleri, alınacak tedbirlerle azaltılmalıdır.

Herhangi bir direncin olmaması açısından özellikle güvenlik konusunda yapılacak olan değişiklikler çalışanlara detaylı bir biçimde aktarılmalıdır. Risk altında olan fakat farkındalık derecesi düşük olan çalışanlara yapılacak değişikliklerin aktarılmaması iş güvenliği açısından da bir tehdit oluşturmaktadır. Gerektiği takdirde iş güvenliği uzmanlarından ya da bu konuyla ilgili firmalardan danışmanlık talep edilerek eğitimler düzenlenmeli ve çalışanların dirençlerinin en aza indirilmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda bu eğitimler işletmenin çalışanlara verdiği önemi de göstereceğinden motivasyonlarının artmasına da yardımcı olur.



Örnek

- Eğitimler sayesinde temel ergonomik ilkelerin öğrenilmesi, büro ortamında yeni tasarımların ortaya konulabilmesi, iş kontrollerinin arttırılması ve çalışanların eğer ihtiyaç duyuyorlarsa gerekli donanımlara nasıl sahip olacakları konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanacaktır.

Çözüm Yolları Geliştirmek

Ergonomik açıdan problemler tanımlandığında ilgili yöneticiler ya da uzmanlar çözümleri bulmak zorundadırlar. Genellikle 3 çeşit çözüm önerisi sunulmaktadır:

Mühendislik kontrolleri, yönetsel ve işsel kontroller ve çalışanı koruyan ekipman kontrolü. *Mühendislik kontrolleri* işletme içerisinde en çok arzu edilen ve verimlilik açısından da en faydalı olan çözüm önerisidir. *Yönetsel ve işsel kontroller*

genellikle mühendislik kontrollerinin yapılamadığı durumlarda ele alınırken *çalışanı koruyan ekipman kontrolleri* ise; en az faydalı ve başvurulabilecek en son öneri olarak düşünülmelidir. Çalışanı koruyan ekipman kontrolleri; sıcak ya da soğuk ortamlarda giyilen eldivenlerin ele iyi bir biçimde oturması ya da keskin, titreşimli yüzeylere temas ederken gerekli kılıfların kullanılması gibi çözüm önerilerini içermektedir.



Çalışan herhangi bir güvenlik problemi gördüğü zaman bu durumu kesinlikle bildirmeli ve çıkacak olası problemlerin önlenmesine yardımcı olmalıdır.

Çalışan davranışları

Çözüm yolları konusunda ne kadar etkili olunursa olunsun iş, işi yapan çalışanda bitmektedir. İş güvenliği kapsamında çalışanlar kendi davranışlarını şekillendirmelidir. Daha öncede belirtildiği gibi direnç gösteren çalışanlar çeşitli eğitim programlarına dâhil edilerek yapılacak değişikliklerin kendi avantajlarına olduğu detaylıca aktarılmalıdır. Tabii ki işletmeler iş güvenliği yasaları ve ergonomi ilkeleri kapsamında ne kadar önlem alsalar da, güvenlik kavramını hayat felsefesi hâline getirmemiş bir çalışan mutlaka risk altında olacaktır. Çalışanlara, güvenlik kavramının sadece büro ortamında değil, kendi özel ortamlarında da sağlanması gereken bir unsur olduğunun aşılanması gerekmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Çalışanların güvenlik problemlerini ortaya çıkartma konusundaki çekinceleri neler olabilir, araştırınız.



Ergonomi, işi insana uyarlamak için bir araştırma ve eylem programı içerir.

Güvenlik eğitimi önemli bir kavramdır ve mutlaka uygulanması gereklidir. Fakat bu eğitimler sonucu çalışanların ve yöneticilerin elde ettiği bilgiler uzun vadeli bir biçimde hayata geçirilmezse "güvenlik" unsurunun hiçbir anlamı kalmayacaktır. Çalışanlara bütün gün boyunca bürolarındaki bilgisayarları karşısında nasıl oturacaklarını anlatabilirsiniz, hatta oturdukları yerde çeşitli uyarılarda da bulunabilirsiniz. Fakat bu uyarılar sonucunda çalışanlar genellikle işlerin de yetişmesi ve bitmesi gerektiği konularından bahsedecekler ve yakınacaklardır. O yüzden çalışanlara güvenlik ya da ergonomi konularında sürekli nutuklar vermek yerine, çalışanların söylediklerini dinleme, izleme ve nasıl yapılacağını gösterme konularına önem vermek güvenlik kültürünün oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

BÜROLARDA ERGONOMİ

İş yaşamında ve özelliklede bürolarda ergonomik ilkelere uyma konusu, son yıllarda iş güvenliği kapsamında önem kazanmıştır. Bürolarda çalışan personelin psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı olması işletme faaliyetlerinin verimliliğini artıran önemli bir unsur olduğu için büro tasarımlama ve büro içinde ergonomik bir biçimde oluşturulan çalışma koşulları yönetim kadrosunun planları arasındaki yerini almıştır. Ergonomi kavramı özellikle endüstri devriminden sonra çalışan, iş ve hastalık üçgeninin birbirleri ile olan ilişkisi sonucunda ön plana çıkmıştır. Literatür

incelendiğinde *işbilim* olarak da ifade edilen ergonomi; iş süreçlerinin teknik ve sosyal alanlarla olan bağlarını analiz eden ve aşağıda sayılan amaçlara ulaşmayı sağlayacak düzenlemeleri öneren bir bilim dalıdır. Amaçlar; çalışanın üretken olması, bir işte verimli çalışması ve bu süreçte zararsız, yapılabilir ve dayanılabilir iş koşullarını sağlamak, iş içeriği, işin çevre koşulları, işin karşılığı olarak ücretlendirmeyi, iş birliği ve iş bölümü ile ilgili sorunları incelemek, kuralları belirlemek, çalışana işin özelliğine uygun serbestlik vererek, yeteneğini geliştirme, yeni yetenekler edinme, diğer çalışanlarla karşılıklı iş bölümü ve iletişim sayesinde kişiliğini geliştirme olanağını sunmak ve çalışanı işinde mutlu kılmayı sağlamaktır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi ergonominin işletme içerisindeki çalışma alanı oldukça geniştir. Gerektiğinde çalışma ortamı içerisinde yer alan donatıları incelerken, gerektiğinde yapılan işin koşullarını, çalışana ne derece etki ettiğini ve ortaya çıkan sonuçların davranışsal olarak değişikliklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yapılan iş ve insanla ilgili problemlerin sorgulanmasında da ergonomi kavramı ortaya çıkacaktır.



Ergonomi buluşları, tıbbi müdahaleye gerek kalmadan, herhangi bir kaza oluşmadan, önceden önlem almaya yöneliktir.

Ergonomi, büro çalışanının işinde daha verimli olabilmesi için büro elemanının iş yerinde sağlıklı ve güvenlik içinde çalışmasını, işin, insanın antropometrik ölçülerine, beden gücüne ve kişisel özelliklerine uygun olarak tasarlanmasını, her türlü alet, makine, araç ve donanımın insan yetenekleriyle bağdaşacak şekilde tasarlanmasını, psiko-sosyal açıdan olumlu bir iş ortamı yaratılmasını ve çalışma hayatının insancıllaştırılmasını sağlamalıdır. Söz konusu işlevlerin yerine getirilebilmesi için ergonomi, insanın fizyolojik ve biyolojik özelliklerini, enerji gereksinimini, enerjinin çalışma ile ilişkisini, beslenme ve bunun çalışma ile ilişkisini, yorulmayı, insan-makine sistemlerini ve çalışma koşullarını inceler. Ergonominin amaçları ise şöyle sıralanabilir: Çalışanın sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak, yorulmayı ve iş stresini hafifletmek, iş kazalarını ve mesleki riskleri minimize etmek, işgücü kayıplarını önlemek, verimliliği ve kaliteyi yükseltmek.



Antropometri, insan vücudunun boyutları ile ilgilenen bir bilim dalıdır.

Çalışma yerlerinin ve büro ortamlarının ergonomik tasarımında antropometri, fizyoloji, psikoloji ve iş güvenliği önem taşımaktadır. *Antropometri;* büro araçları ve büro ortamının insanın vücut ölçüleriyle uyuşumunun sağlanmasını amaçlamaktadır. Fizyoloji; büro ortamı ve çalışma metotlarının insan bünyesini en az etkilemesini ve insan bünyesine elverişli çevre şartlarını sağlamayı amaçlamaktadır.



Örnek

- Psikoloji; büro ortamında hoş bir ortam yaratmayı amaçlar. Bu amaçla renk, şekil, düzen gibi psikolojik rahatlık sağlayıcı düzenlemelere gidilir.

İş güvenliği ise her türlü araç ve donanım ile büro ortamının, çalışanın sağlığına yönelik tehlike oluşmayacak şekilde tasarlanmasını amaçlar. Modern bürolar basit önlemlerle engellenebilecek potansiyel tehlikeler ile doludur. Bürolar meslek hastalıkları ve iş kazaları yönünden ele alınması gereken bir sektördür. Bürolardaki iş kazalarının inşaat, metal ve maden sektöründeki kazalara oranla

daha düşük olması ilginin bu yöne kaymasını azaltmaktadır. *Ancak iş kazalarının küçük veya büyük olması değil, insan sağlığı temel alınması gerektiği için ofislerde iş sağlığı ve güvenliği önlemleri bakımından incelenmelidir.* Özellikle son yıllarda ofislerde meydana gelen meslek hastalıklarının artması, bu konunun önemini gözler önüne sermektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı *ofis/bürolarda 20.6.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu* ile 29.12.2012 tarihli ve 28512 sayılı Resmî Gazete`de yayımlanarak yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği uyarınca risk değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi sürecinde yol göstermek amacıyla bir kontrol listesi hazırlamıştır. Bu kontrol listesi incelendiğinde bürolarda iş güvenliğinin tesadüflere bırakılmayacak kadar önemli olduğu hemen anlaşılacaktır. Kontrol listesinde yer alan bazı sorular şunlardır:



Alt basamaklardaki kriterlerin gerekleri yerine getirilmeden gelecek basamakların kriterlerinin yapılması mümkün değildir.

- Merdiven genişlikleri ve basamak yükseklikleri uygun olup merdivenler boyunca tırabzanlar mevcuttur.
- Ofis içerisinde duvarlara monte edilmiş raflar, TV üniteleri veya diğer malzemeler çalışanların üzerine düşmeyecek şekilde sabitlenmiştir.
- Ofiste kullanılan kablolu aletler takılma veya düşmeyi önleyecek şekilde kullanılmaktadır.
- Çalışanlar, elektrikli aletlerin güvenli kullanımları ile ilgili bilgilendirilmiştir.
- Asansörler düzenli olarak kontrol edilmekte ve periyodik bakımları yapılmaktadır.
- Kapı ve kaçış yollarını gösteren acil durum levhaları uygun yerlere yerleştirilmiş, yangın merdiveninde ışıklandırma sağlanmıştır.
- Ofis içerisinde; insanlardan, makine veya donanımlardan kaynaklanabilecek veya dış ortam kaynaklı gürültü rahatsız edici düzeyde değildir.
- Ekranlı araçların veya diğer ekipmanların uzun süreli kullanımından kaynaklanabilecek kas iskelet sistemi hastalıklarına karşı gerekli önlemler alınmaktadır.
- Çalışanlara yaptıkları işe uygun masa, sandalye veya destek ekipmanlar sağlanmaktadır.
- İçerisinde yeterli malzeme bulunan ilkyardım çantası temin edilmiştir.

Ergonomi Açısından İş Kriterleri

İşletme faaliyetlerinde özellikle yapılan süreci değerlendirmek adına literatürde belli başlı kriterler yer almaktadır. Bu kriterler ergonomi amaçları içerisinde yer alır ve hiyerarşik bir süreç biçiminde birbirini izler. Bu süreçte ilk iki kriter iş ve iş düzenlemeleri ile ilgiliyken diğer kriterler çalışana bağlı olan kriterlerdir.

- *İşin zararsız ve yapılabilir olması:* Yapılacak olan iş fizyolojik ve psikolojik olarak çalışanın kapasitesini aşmamalıdır. Çok ağır yükler kaldırılması ya da bir yerde uzun süre bekletilmesi çalışanlar için bedeli ağır sonuçlar doğurabilir.



Ergonomi ilkeleri çalışma ortamında ortaya çıkan stresle ve çalışanların bu stres düzeyleriyle baş edebilme çabalarıyla ilgilenir.

- *İşin dayanılabilir olması:* İş kavramı yaşam boyunca tekrar eden bir süreçtir. Bu yüzden yapılan işin niteliğine ve nerede yapıldığına bağlı olarak işin dayanılabilirliği analiz edilmeli ve gerekiyorsa özel molalarla iş yapılabilmesi mümkün kılınmalıdır.
- *İşin beklenebilir olması:* Çalışanın sosyolojik olarak incelenmesini hedefleyen beklenebilirlik kavramı, çalışana uygun iş kavramı altında değerlendirilmelidir. İş yasaları, yönetmelikler ve toplu iş sözleşmeleri ile desteklenen bu süreç özellikle çalışanın psikolojik olarak rahat bir biçimde çalışmasına yardımcı olacaktır.
- *İşin memnuniyet verici olması*: Yapılan işin çalışan üzerinde olumlu ve kendisini mutlu hissedecek bir biçimde olmasını ele alır. Başarılı olunca hem maddi hem de manevi olarak ödüllendirme, fikir alma, iş imajı gibi kavramlar çalışanların mutluluğuna doğrudan etki eden faktörler arasındadır.
- *İşte sosyal uyumun sağlanması:* Çalışma ortamında gerekli takım ruhunun olması, çalışanlar arasında düzenli iş birlikleri ve çalışanların yapılan ve yapılacak işlere olan katkıları sosyal uyumun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Ergonomi kavramının temelinde çalışanların verimini artırmak, işin yapıldığı donanımla arasındaki uyumu gerçekleştirmek ve bu sürecin sonunda da niteliği yüksek çıktılar elde etmek yer alır.

İnsan Boyutlarının Ergonomi Açısından Önemi

Tarih boyunca insan yaşadığı çevreyi kendi boyutlarına göre tasarımlama ve düzenleme yolunu seçmiştir. Aynı biçimde özellikle Endüstri Devrimi sonrasında yaşanan faaliyetlerde, çalıştığı ortamda kullanılan araç-gereç ve teçhizat ölçüleri de insan boyutlarına göre yapılandırılmış ve değiştirilmiştir. Büro ergonomisinde vücut ölçüleri dikkate alınarak yapılan tasarımlar sayesinde çalışanların daha verimli olarak işlerini sürdürdüğünü de görülmektedir. Ergonomik ilkeler kapsamında vücut ölçüsü değişkeninin sadece bu zamanla ilgili değil, ayrıca geleceğe yönelik çözümler üretmesi de ele alınması gereken bir konudur. Arkeologlar, antropologlar ve ergonomistler kapsamında ele alınabilecek bu değişkenin geçmişine bakmak, gelecekle ilgili de ipuçları elde etmemize olanak sağlayacaktır. İlgili konular incelendiğinde tarih boyunca insan boyunun belirli aralıklarda olduğu görülecektir. Son dönemlerde özellikle yaşam koşulları ve beslenme kavramı ile birlikte boy uzunluğu üst sınıra yaklaşmıştır.



Örnek

- Son dönemdeki gelişmelerle birlikte bu sürecin yansıması tasarım ve ergonomi konuları içerisinde de kendini gösterecektir. Çalışma ya da sosyal yaşam içerisinde bu yeni insan ölçülerine göre tasarımlanan ortamlar, daha verimli ve daha güvenli koşulların oluşmasına da yardımcı olacaktır.

Gelecek kaygısı ile tasarımlanan bürolar ve çevre koşulları uzun vadede işletme faaliyetlerine de olumlu bir biçimde yansıyacak ve değişim maliyetleri...

de önüne geçecektir. İnsanın vücut ölçüleri doğal olarak belirli ve değiştirilemez olduğuna göre, bir insan-makine sisteminde insanın görevini makineyle uyum içinde gerçekleştirebilmesi için hem kullanılan makinenin hem de çalışma yerinin insan ölçülerine uygunluğu göz önüne alınmalıdır.

İnsan ve Performans

Çalışanların performans kapasiteleri, belirli bir işi yapabilmek için sahip olduğu özellikler ya da sonradan öğrendiği yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Fiziki yeterlik, zekâ gibi kavramlar ile eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi ve deneyim kavramları performans kapasitelerine doğrudan etkilemektedir. Günümüz işletmelerinde hem kadın hem de erkek çalışan bulunmaktadır. Kadın ve erkeklerin biyolojik özellikleri birbirlerinden farklı olduğu için iş hukukunda da pozitif ayrımcılık başlığı altında bu kriterler değerlendirilmiştir. Bir işi yapabilme düzeyi elbette fiziki şartlar kapsamında gerçekleştirilecektir. Ancak bu durumu etkileyen psikolojik faktörler de gözden kaçırılmamalıdır.



Performans düzeylerinde cinsiyet farkı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Yorulma ve Mola: Mola, işletme faaliyetleri gerçekleştirilirken gözden kaçırılmaması gereken diğer bir noktadır. Çalışanlar fiziki ya da psikolojik olarak yorulurlar. Yorgunluk ise hata yapma ve kaza riskini artırır. Bu yüzden iş molalarının verilmesi de iş güvenliği açısından bir zorunluluktur. Ancak mola için gereğinden fazla bir zaman aralığı kullanılırsa; işe tekrar adapte olabilmek zorlaşacaktır. Ayrıca, mola işin yapıldığı yerde değil de özellikle bir açık hava ortamında verilirse çalışanlar hem gerekli oksijeni alabilirler hem de motivasyon düzeylerinin artma ihtimalleri oluşur.

Sıcaklık ve Nem: Bürolarda çalışanlar için günün en az sekiz saatini geçirdiği ortamın sıcaklığı da çalışma verimi açısından önemli bir kriterdir. Sıcaklık ne çok düşük ne de çok yüksek derecelerde olmalıdır. Yüksek sıcaklık, kişilere durgunluk ve tembellik getirir, hareket dinamizmini azaltır. Öte yandan öfkenin artmasına, dikkatin azalmasına, fiziksel ve zihinsel çalışmalarda verimin düşmesine neden olabilir. Fazla soğuk ise çalışma temposunu düşürür, refleksleri sınırlar, yavaşlatır. Dikkatin azalması ise hata sayısının artması, kalitenin düşmesi ve iş kazalarının artmasına neden olabilir. Mevcut sıcaklığın ortalama bir değer kapsamında seyretmesi önerilmektedir. Genellikle kışın 21oC, yazın ise 20oC dolaylarında bir sıcaklık çalışma koşullarının verimini artıracaktır. Sıcaklık değerlerinin yanı sıra havanın nem oranı da kışın % 30'un altına düşmemelidir. Genelde insanın performansını olumsuz yönde etkileyen hava koşullarında konforun sağlanması gerekmektedir. Hava koşullarında konfor, çalışılan ortamın çok sıcak ya da çok soğuk olmaması, nemin çalışanı tedirgin etmeyecek uygunlukta olması ve hissedilir bir hava akımının olmaması olarak ifade edilmektedir.

Hava koşullarında konforun sağlanmasında sıcaklığın yanı sıra nem ve hava akımıda önemli bir faktördür. Aşırı nemin ya da nemsizliğinde çalışan insanın sağlığına performansına, dolayısıyla da insan- makine sistemin başarısına olumsuz etkisi olmaktadır. Çalışılan ortamdaki aşırı nem, terleme yoluyla fazla vücut ısısının dışarı atılmasını engellemekte ve çalışanın sıcağa dayanmasını güçleştirmektedir (Aynı sıcaklığa deniz kenarında, iç bölgelere kıyasla daha zor dayanılması gibi).

Öte yandan nemsizlik ise, solunum yollarında tahrişlere ve kronik öksürüklere yol açarak çalışanın sağlığını ve huzurunu bozmaktadır *(kış aylarında kaloriferli evlerde görülen boğaz kuruluğu gibi).* Bu gibi durumlarda nem düzeyinin düşük olduğu ortamlarda buhar makinesi ve klima gibi özel amaçlı gereçler kullanılarak nem düzeyi artırılmalı; nem düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda ise, vantilatör kullanılarak nemin öznel etkisi azaltılmalıdır.



Bürolarda meydana gelen gürültü, hem büro içi hem de büro dışı gürültünün etkisine bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Gürültü: Gürültü genel olarak istenmeyen ve rahatsız eden ses olarak tanımlanır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gürültüyü, bir işitme kaybına yol açan, sağlığa zararlı olan ya da başka tehlikeleri ortaya çıkaran tüm sesler olarak tanımlamaktadır. Sağlıklı bir insan kulağı 0dB–140dB arasında bulunan ses şiddetine karşı duyarlıdır. Ayrıca 3000-4000Hz frekans ve 60-90dB ses basıncı aralığı insan kulağının en duyarlı olduğu aralıktır. Gürültünün kişi üzerindeki etkisi, gürültünün şiddetine, frekansına ve süresine, etkilenmenin sürekli ya da aralıklı olmasına, kişisel duyarlılık ve yaşa bağlı olarak değişmektedir.

Büro ortamında gürültü duyma kaybına sebebiyet verecek kadar fazla değildir. Ancak dinlenme esnasında ya da konsantre bir biçimde çalışırken dışarıdan gelen yüksek düzeydeki sesler gürültü olarak kabul edilir. İstenmeyen bu sesler dinlenme ya da çalışma verimini doğrudan etkiler, iletişimi engeller ve performansı düşürür. Gürültü ayrıca konuşurken bağırma ihtiyacı doğurabilir, bu da kişiler arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Özellikle bürolardaki çalışma ortamlarında; gürültünün oluşmaması ya da azaltılması, gürültünün yayılmasının önlenmesi ve bireysel koruyucularla (kulaklık kullanımı vb.) gürültünün etkilerinden korunabilmek çalışma verimi ve performansı açısından önemlidir. Büroları etkileyen başlıca gürültü kaynakları ve bunların neden oldukları gürültü düzeyleri Tablo 8.1'de verilmiştir.

Tablo 8.1. Büro Gürültüsü

Gürültü Türü	Gürültü Düzeyi (dB)
Pencere kapalı iken yan sokak gürültüsü	45-65
Pencere kapalı iken ana cadde gürültüsü	60-80
Üç kişinin çalıştığı büro odası (Bireylerin yarattığı gürültü)	55
On kişinin çalıştığı büro odası (Bireylerin yaptığı gürültü)	60
Elli kişinin çalıştığı büro odası (Bireylerin yaptığı gürültü)	65

Ortam gürültüsünün düzeyi artıkça, gürültüden yakınan insan sayısı da artar. Büroda çalışanlar, konuşmaları duyamadıkları ve anlayamadıkları düzeydeki bir gürültüden şikâyetçi olurlar. Bu nedenle bürolarda, ses yeğinliğinin 60 dB düzeyinde tutulması öngörülür. Ancak, insanların gürültüden etkilenme düzeyi oldukça farklıdır. Bir işyerinde, dışarıdan gelen bir insan tarafından rahatsız edici düzeyde bulunan gürültü, aynı yerde devamlı çalışan insanlar tarafından aynı ölçüde rahatsız edici bulunmayabilir. Günümüz işletme sistemlerinde kullanılan büro türlerinden biri de açık planlı bürolardır. Açık planlı olarak tasarımlanan

büroların daha tasarım aşamasında dikkatli bir planlama sürecinden geçmesi gerekmektedir. Planlama sürecinde verilen yanlış kararlar, uygulama sırasında çalışanlara doğrudan yansıyacak ve bireysel olarak çalışanların performanslarını etkileyebileceği gibi işletme faaliyetlerinin verimliliğinde de bir düşüş gerçekleşecektir.



Açık bürolarda; çalışanların konuşma gizliliğinin sağlanması adına; bölücü aparatların ve tavanların ses yalıtımlı bir biçimde tasarımlanması gerekmektedir.



Örnek

- Klavyenin sürekli tıkırtısından hiç etkilenmeyen insanlar yanında, odasındaki ayak seslerini boğmak için halı serdiren ve telefonlarının zilini iyice kısanlar da vardır. İnsan genel olarak kendi yaptığı ya da neden olduğu gürültüden daha az etkilenir. Bir sekreter klavyede yazı yazarken makinenin tıkırtısını umursamaz ama yakınında çalışan personel bu gürültüyü son derece rahatsız edici bulabilir.



Bireysel Etkinlik

- Açık planlı bürolar çalışma konforunu nasıl etkiler, araştırınız.

Açık planlı bürolarda özellikle işitsel konforun oluşturulması ve gerekli gürültü denetiminin yapılması önemlidir. Açık planlı bürolarda çalışanlar arasında herhangi bir duvar vb. olmadığı için bireylerin yapacağı her türlü gürültü akustik olarak büro ortamına doğrudan yansıyacaktır. Açık planlı bürolarda çalışanların arası tamamen açık olabileceği gibi alçak raflar ya da dolaplar ile de ayrım yapılabilir. Açık bürolarda belli bir seviyenin üzerinde oluşabilecek gürültü, çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik problemleri de ortaya çıkarabilmektedir. Büro ortamlarında normal uzaklıkta konuşan iki kişinin konuşması anlaşılabilir olmalıdır.

Çok katlı bürolarda, dış gürültülere karşı korunma bakımından aranan bir özellik, dış çevre ile çalışılan odalar arasında yeterli bir yalıtma bulunmasıdır. Gürültülü bulvarlara ve ana yollara bakan ve sessizliğin önem taşıdığı toplantı odaları, konferans salonları gibi yerlerde çift camlı pencereler en az 30 dB'lik bir yalıtma sağlarlar. Büro bölmelerinin, iyi bir yalıtım için, yerden tavana kadar uzanması gereklidir. Üst yanları açık olan bölmeler, sesin tavandan yansıyarak bitişik büroya inmesine neden olur. Ses emici olarak kullanılan malzemelerin, soğuğa ve sıcağa karşı da yalıtma özellikleri olduğu için, yapılacak yatırımın büyük bir bölümü ısıtma giderlerinin azaltılması yoluyla geri alınmış olacaktır. Büro bölmelerinin çoğu, 20-25 dB arasında bir gürültü yalıtımı sağlar. Böylece elde edilen gürültü düzeyi de taşıt trafiğinin yüksek olduğu sokaklardan gelen gürültünün bitişik odadaki sesleri maskeleyebilmesine yetmektedir.

Örnek

•Sokaktaki trafiğin gürültüsünü azaltmada, büro bölmelerinin yalıtıcı olarak sağladıkları yarar önemli rol oynar.

Aydınlatma: İnsanın enformasyon algılamasında en önemli algılayıcı gözdür. Bütün algılamanın %80 ile %90'ı göz kanalıyla gerçekleşir. Aydınlatma öncelikle, yapılan iş ve işlemlerde kalite standartlarının gerektirdiği tüm detayın görülebilmesi için gereklidir. Bürolarda her türlü işin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de iş görenlerin göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğini gerektirir.

Göz zorlanması ve yorgunluk üzerine etkisi ile birlikte aydınlatma tekniği problemlerini anlayabilmek için bu tekniğin bazı temel kavramlarının bilinmesi gerekir. Aydınlatma şiddetinin ölçü birimi lükstür(lux). Bu değer birim alana düşen ışık akışıdır. Aydınlatma şiddeti bulutsuz bir yaz gününde 100.000 lux'ü bulur. Kapalı bir kış gününde ise bu değer ancak 3000 lux'e ulaşır. Rutin büro işlerinde 400 lux aydınlatma yeterli olurken, özel bürolarda ise 500 lux uygundur. Açık bürolarda ise aydınlatma750 lux civarında olmalıdır.

Bürolarda ihtiyaç duyulan aydınlatma iki yol ile sağlanır: Doğal ışık ve yapay ışık. Yeşil binaların arttığı ve enerji tasarrufunun çok önemli olduğu günümüzde doğal aydınlatmanın önemi büyüktür. Bürolarda gün ışığı kullanılırken temel yaklaşım, bu ışığın tüm işlem alanlarına, olabildiği ölçülerde eşit bir şekilde dağılımını planlamaktır. Bu açıdan büroların özellikle gün ışığının kullanılması için yeterli pencere sayısına ve büyüklüğüne sahip olması önemlidir.

Yanlış ya da yetersiz yapılan aydınlatma hem gereksiz enerji israfına hem de iş güvenliği açısından çeşitli problemlere (görülemeyen engellere takılma, renklerin yanlış algılanması gibi) sebep olabilmektedir.

Gün ışığı ile aydınlatmanın en önemli sorunu, ışık şiddetinin gün boyu değişik düzeylerde olabilmesi ve mevsim değişikliklerinde farklılık yaratmasıdır. Bu tip aydınlatma projelerinde, normal koşullarda sağlanan aydınlatmanın belli ölçülerde düşüşü normal kabul edilir. Bilgisayarların, diğer büro makinelerinin ya da çalışma masalarının, ışığın yayılma doğrultusunda paralel yerleştirildiği bürolarda, aydınlatma düzeyinin yarısına kadar düşmesi pek önemli bir aydınlatma kaybı olarak kabul edilmez. Ancak, temelde, gün ışığı aydınlatması, normal düzeyin %70'ine indiğinde, daha aşağı bir aydınlatma koşulunun oluşmaması için önlemler alınmalıdır. Büro aydınlatılmasında alınması gereken tedbirler ve yapılması gerekenler şunlardır: *Doğrudan yapılan iç ya da çevre aydınlatması önemlidir.* Genel aydınlatma yeterli değilse yakınlaştırma olanağı bulunan sarkıtlar ve masa lambaları kullanarak ortamı özel olarak aydınlatma yoluna gidilmelidir. Bu işe yoğunlaşmayı kolaylaştıracaktır. *Parlama önlenmelidir.* Üzerinde işlem yapılan cisim ve yüzeylerin parlaması, esas yapılan işin görülmesini güçleştirdiği gibi, göz uyumunu da bozar. İş ortamının gereğinden fazla aydınlatılmış olması ve çok yüksek düzeyde yansıtma özelliği olan tavan, duvar, malzeme ve döşeme düzeninin bulunması uzun dönemde rahatsız edicidir. *Gözler dinlendirilmelidir.* Uzun süreli ince işlerle uğraşan çalışanlarda göz yorgunluğunun önlenmesi için dinlenme araları vermek gerekir. Dinlenme aralarında çalışanlar uzak mesafelere

bakmalı (örneğin pencereden dışarı bakmak gibi) ve genellikle fazla parlamayan uzak cisimlere bakmayı tercih etmelidir. *Duruş ve oturuş bozuklukları giderilmelidir.* Bir büroda aydınlatma düzeyinin düşük olmasına karşılık, incelikli iş görme ve detay algılama zorunluluğu varsa, çalışanlar işlerini yakından görebilmek için öne eğilmek ve uzun süre bu duruşta çalışmak zorunda kalabilirler.

Örnek

- Yetersiz ışık göz yorgunluğuna neden olurken, öne eğilmiş duruş ve statik kas çalışmaları sonucu kaslarda da yorgunluklar oluşur. Böyle bir durum iş hevesi kayıplarına ve gereksiz ağrılara neden olur.

Büro Ortamının Düzenlenmesi

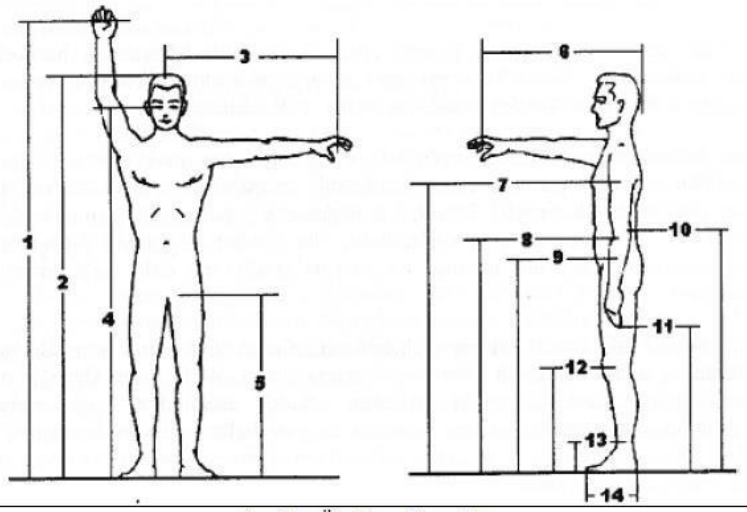
Büro ortamlarında dikkat edilmesi gereken ilk nokta; ortamda yapılan işler ve bu işlerin çalışanlarla olan iletişimi ve etkileşimidir. Eğer çalışma ortamları kalite, zaman, düşük maliyet ve çalışanın performansı ve iş güvenliği faktörlerini ele alabiliyorsa o ortam için ergonomik kelimesi kullanılabilir. Özellikle çalışanlar seçilirken dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Örneğin; çalışanların bilgi düzeyi, deneyimleri ve yetenekleri dikkate alınmalıdır. Çalışanın katkısının kendisi tarafından görülebilmesi sağlanmalıdır. Çalışanın kendini geliştirebileceği bir ortam yaratılmalıdır. Çalışana sorumluluk yetkisi verilmelidir. Denetim mekanizmasının eksiksiz bir biçimde çalışması sağlanmalıdır. Ergonomik ilkelerin olmadığı ortamlarda iş güvenliği sağlanamaz, çalışan sağlığı ve verimi de olumsuz bir biçimde etkilenir. Çalışma ortamı düzenlenirken sorulacak soruların cevaplarına göre hareket edilmelidir:

Yeterli düzeyde bir aydınlatma duruş ve oturuş bozukluklarını önler.

- Çalışma ortamını oluşturan önemli elemanlar nelerdir?
- Her bir eleman için beklentiler nelerdir?
- Beklentileri gerçekleştirmek için düzenleme aşamasında neler yapılmalıdır?
- Çalışma ortamında ne yapılacaktır?
- Hangi düzeyde kuvvet uygulanacaktır?
- Kimler çalışacak?
- Çalışırken beden konumu nasıl olacak?
- İş alanının yüksekliği ne kadardır?
- Bakış istikameti, bakış mesafesi ve başın konumu nasıl?
- Kolun ve bacakların konumu nasıl?
- İç ve dış boyutların sınırı ne kadar?
- İş süreçleri gereği alınması gereken özel güvenlik önlemleri var mıdır?

Bu soruların doğru olarak cevaplandırılabilmesi için *antropometrik* kuralların bilinmesi gerekmektedir. Antropometrik çalışmalarda ayakta iken kullanılan boyutlar Şekil 8.1 de, oturma halindeki boyutlar ise Şekil 8.2. de verilmiştir.

Standardın Türkiye`deki kişilerin antropometrik ölçülerine göre uyarlanmamış olması da en büyük eksikliğidir.



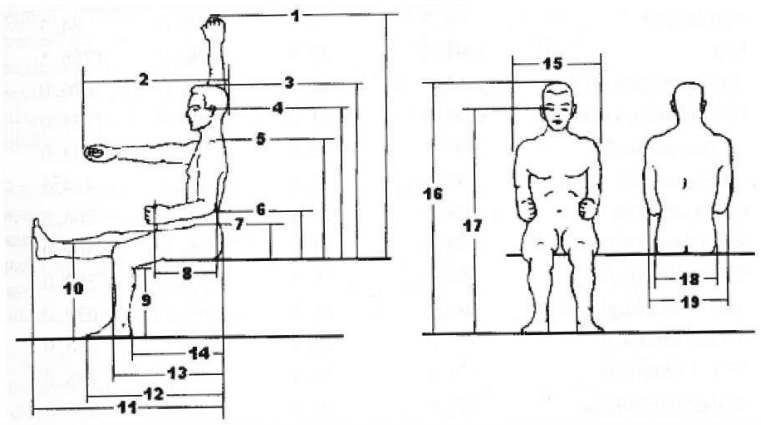
Ayakta Ölçülen Boyutlar			
1	El Kavrama Yüksekliği	8	Dirsek Yüksekliği
2	Baş Yüksekliği	9	Bacak Yüksekliği
3	Yanda Kavrama	10	Bel Yüksekliği
4	Göz Yüksekliği	11	El Kavrama Yüksekliği
5	Kalça Yüksekliği	12	Diz Yüksekliği
6	Önde Kavrama	13	Ayak Bileği Yüksekliği
7	Göğüs Yüksekliği	14	Ayak Uzunluğu

Şekil 8.1. Antropometrik çalışmalarda ayakta iken kullanılan boyutlar.

Bürolarda kullanılan mobilyalarda antropometrik ölçümlere göre bir değerlendirme yapılması yerinde olacaktır. TS 5337-1 EN 1335-1:2000 standardında oturma tablası ve sırt dayanağı ayarlanabilir (veya sırt dayanağı yüksekliği sabit) ofis sandalyeleri belirlenerek görünüm ve moda uğruna rastgele sandalye-koltuk üretimini bir miktar engellenmiştir. Benzer şekilde Avrupa Norm Taslağı da (EN 1335) mevcuttur. TS EN 527-1:2011 standardında ofis masalarının boyutları belirlenmiştir. TS 5337-1 EN 1335-1:2000 standardı gibi bu standart da %5 ve %95`lik dilimlerdeki Avrupalı çalışanlar göz önünde bulundurularak hazırlanmış ve olduğu gibi Türk standartlarına kazandırılmıştır. Bu standartlar öncelikle güvenlik tekniği açısından gerekli şartları ortaya koymuş, fakat ergonomik optimal oturma için yeter düzeyde konstrüksiyon kurallarını belirlememişlerdir.

Örnek

- Çalışanın veriminin artması açısından yüksekliği ayarlanabilir ekranların kullanılması önerilmektedir. Çünkü; büro ortamlarında bilgisayar ekranının kullanımı da çalışan sağlığı açısından önemlidir.



Oturarak Ölçülen Boyutlar			
1	Oturarak Yukarıda Kavrama	11	Taban Kalça Mesafesi
2	Oturarak Önde Kavrama	12	Ayakucu Kalça Mesafesi
3	Oturma Yerinden Üst Boy	13	Diz Kalça Mesafesi
4	Oturma Yerinden Göz Yüksekliği	14	Oturma Derinliği
5	Oturma Yerinden Omuz Yüksekliği	15	Omuz Genişliği
6	Oturarak Bel Yüksekliği	16	Oturarak Boy Yüksekliği
7	Oturarak Kalça Yüksekliği	17	Oturarak Göz Yüksekliği
8	Dirsek Tutak Mesafesi	18	Oturma Yeri Genişliği
9	Oturarak Diz Altı Yüksekliği	19	Dirsekler Arası Genişlik
10	Oturarak Diz Üstü Yüksekliği		

Şekil 8.2. Antropometrik çalışmalarda kullanılan oturma halindeki boyutlar.

Ergonomik Değerlendirme

Çalışma ortamında antropometrik ölçüler kapsamında yapılacak olan tasarımlama süreci işletme faaliyetlerinin de verimini artıracak bir unsur olacaktır.



Ekran, çalışanın boynunu çevirmeye gerek duymadan görebileceği şekilde yerleştirilmelidir. Ekranın güneş ışığını ya da aydınlatmayı yansıtmaması gereklidir.

Genel çerçeve: Tasarımlama sırasında detayları belirlemeden önce eğer yapılabiliyorsa çalışanların ilk izlenimlerinin alınması önemlidir. "Çalışma ortamı dağınık mı, yoksa muntazam mı?" Organize mi, yayılmış biçimde mi? Donanımlar yeni mi eski mi? Çalışan, bu ortamda ne gibi işleri yerine getirecek? Problemleri nasıl çözümleyecek gibi soruların cevaplarının alınması tasarım sürecine de katkıda bulunacaktır.

Sandalye yüksekliği: Sandalyeler çalışanın iş ile arasındaki doğrudan bağı oluşturan donanımlardır. Bu yüzden sandalyede otururken kollar yan tarafta rahat bir biçimde olmalı, dirsekler yaklaşık olarak 90^0 açıyla durmalı, bilekler düz, kalça ve dizler de yaklaşık 90^0 açıyla oturulmalıdır. Sandalye dengeli ve çalışanın rahat bir pozisyonda oturabileceği ve kolaylıkla hareket edebileceği şekilde olmalıdır. Oturma yerinin yüksekliği ayarlanabilmelidir. Sırt dayama yeri öne-arkaya ve yukarı-aşağı ayarlanabilir, sırt desteği bele uygun ve esnek olmalıdır.

Ayak koyma yerleri: Eğer sandalye yüksekliği ayakların tam olarak yere basmasını sağlamıyorsa yükseklik ayarlanmalıdır. Ayarlamaya rağmen ayaklar yere tam olarak basmıyorsa bir basamak yardımıyla ergonomik pozisyon sağlanmalıdır. Doğru bir biçimde olmayan ayak açısı vücutta sırt ve boyun ağrılarına sebep olacaktır.

Sırt ve kol destekleri: Çalışanların kullandıkları mevcut sandalyelerde yeterli oranda sırt ve kol desteği bulunmalıdır.

Doğru oturma pozisyonun sağlanması için yeni model sandalyelerde gerekli sırt ve kol destekleri bulunmaktadır. Çalışan kendisine uygun pozisyonu destekler sayesinde ayarlayarak en etkin oturma pozisyonunu sağlamalıdır. Yeterli kol destekleri sayesinde omuzlardaki yük azalacaktır.

Aksesuarlar: Fotokopi makineleri baş ve boyun bölgesine baskı yapacak biçimde konumlandırılmamalıdır. Telefon rahatça ulaşılabilecek yerde olmalıdır. Telefon trafiği yüksek olan çalışanlar kulaklık ve mikrofondan oluşan setler kullanmakta ve verimlerini artırmaktadırlar. Yazı yazma alanı geniş ve kolların da rahat bir biçimde hareket ettirilebileceği şekilde tasarımlanmalıdır. Diğer büro donanımları kullanım sıklıklarına göre konumlandırılmalıdır.

Genel yapı: Büro ortamında donanımsal olarak en çok kullanılan araçlar nelerdir? Bu araçlara erişim rahat ve kolay mı? Yoksa bir değişiklik mi yapmak gerekiyor? Çalışma alanı düzenli mi yoksa süreçleri etkileyebilecek biçimde aksaklıklar mı barındırıyor? Gün içerisinde pozisyon değişikliğine imkân veren bir ortam var mı? Yazıcı ya da fotokopi makinesine ulaşım çalışma sürecini etkiliyor mu? gibi soruların cevaplanması genel tasarım yapısı açısından üzerinde durulması gereken konulardır. Büro ortamlarında ergonomik ilkelerin ve tasarımının uygulanması işletme faaliyetlerinin verimine doğrudan etki eden bir kavramdır. Özellikle "insan" kavramı olduğu sürece sadece fiziksel olarak değil, psikolojik olarak da iyileştirilmelerin yapılması bir zorunluluktur. Buna rağmen kişinin en rahat olduğunu düşündüğü büro mobilyasının en ergonomik büro mobilyası olmadığı da yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Çünkü ofiste kullanılan mobilyaların üretimlerinin Alman, İngiliz ve Amerikan standartlarına uygun yapılmış olması hatta Türkiye`de kullanılan standardın da sadece bir tercüme olması ülkemiz insanına uygun bir tasarıma kavuşulduğu anlamına gelmemektedir. Çalışanların kendi antropometrik ölçülerine uygun olmayan mobilyaların üzerinde birtakım eklemeler ya da değişiklikler yaparak uygun hâle getirmesi bu teoriyi desteklemektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde ofisler için ilk yapılması gereken; yukarıda belirtildiği gibi diğer ülkelerin standartlarını kullanarak değil, ülkemize ait oluşturulacak standartların kullanılmasıyla üretilecek büro mobilyalarının tercih edilmesi olacaktır. Bunun yanı sıra daha çok ayarlanabilir ürünün kullanılması da çalışanların işini rahatlatacaktır. Kişiye çalışmak için rahat bir ortam sağlandığında başta hata yapmasına neden olacak faktörleri ortadan kaldırmış olacak, sonrasında ise genel verimliliğe katkıda bulunulacaktır. Ayrıca genç, yaşlı, engelli veya gebe çalışanlar gibi özel politika gerektiren grupların durumu da hem büro mobilyalarının seçimi hem de büro tasarımında dikkate alınmalı ve özel önem gösterilmelidir. Böylece engellerin aşıldığı ve farklı gruplardaki daha çok çalışana imkân sağlanmasına olanak bulunacaktır.



Ülkemizde ofis mobilyalarının antropometrik ölçüler iyileştirilene kadar ofislerde sırt, bilek ve ayak desteği, koltuk minderi bulundurulmalı, yüksekliği ayarlanabilir monitörler kullanılmalıdır.



Bireysel Etkinlik

- Büro çalışanlarının kullandıkları mobilya ve makinelere ne tür ekleme ve değişiklikler yaptıklarını araştırınız.



Özet

- Büro kavramı, özellikle sanayi devrimi ile birlikte tarih boyunca işletme yapılarının temel fonksiyonlarının yürütüldüğü alanlar olarak adlandırılmıştır. İşletme çalışanlarının verimli çalışabilmesi adına tasarlanması gereken bürolar özellikle iş güvenliği standartları kapsamında da değerlendirilmelidir. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve mental olarak rahat bir ortamda çalışmak istemeleri en büyük hakları arasında gelmektedir. Böyle büro ortamları çalışanların için kendi ve işletme amaçlarını ulaşılabilir kılmaktadır. Ulaşılabilir bürolar sayesinde çalışanların motivasyonu artacak, bu motivasyon artışı bireysel ve nihayetinde işletmenin verimliliğine olumlu bir biçimde yansıyacaktır. Ulaşılabilirlik ve erişebilirlik kapsamında yapılacak olan düzenlemelerden tüm büro çalışanlarının faydalanması ve bu sayede çalışma ortamında esnekliğin oluşturulması esastır.
- Büro tasarım faaliyetlerinin, araştırma ve hesaplamalara dayanmadan, yalnız sağduyuya dayanarak yürütüldüğü zamanlar çok gerilerde kalmıştır. Bir büronun seçiminde ve tasarımında göz önünde bulundurulması gereken esaslar şu şekildedir: Büronun yaptığı işin niteliği, özelliği ve yükü, büronun büyüklüğü ve yapısı, büronun diğer bürolarla ilişkisi, halkla ilişki durumu ve derecesi, personel miktarı, bunun azalma ya da artma olasılığı, büroları arasındaki iş akımı, yerleşilecek binanın kat ve odalarının inşa durumu, yönü ve fiziksel koşulları.
- Bürolarda ulaşılabilirliğin ve kullanılabilirliğin sağlanması için uyulması gereken yerleşim tasarlaması ilkeleri ise şu şekildedir: Birbirleriyle gün içerisinde daima ilişki içerisinde bulunan bürolar birbirine yakın mesafede kurulmalıdır. Örneğin müdürle müdür yardımcısı, satın alma ile muhasebe ya da müdürle sekreteri gibi. Halkla doğrudan ilişkisi olan bürolar binanın giriş katında ve giriş kapısına yakın olmalıdır. Danışma büroları ya da üniversitelerde öğrenci işleri gibi. Büroların yer aldığı mekânlar birbirine koridorlarla bağlanmalıdır. Katlar büro binasının giriş ve çıkışlarıyla bağlantılı olmalıdır. Örneğin binaların zemin katta bulunan giriş kapısı, merdiven ve asansörlerle bağlantıları olmalıdır. Toplantı odaları büro yöneticilerinin çalışma mekânları bağlantılı olmalıdır. Toplantı odasından bürodaki bütün mekânlara (iş mekânları) ulaşılabilmelidir. Konferans ve toplantı odalarında dikkat edilmesi gereken bir başka husus binanın sessiz kısımlarında olmasıdır. Ayrı ayrı toplantı odaları ve arşivlerin her katta bulunan büro mekânları ile yatay ilişkisi kat düzeyinde sağlanmalıdır. Büro personeli, çalışma kolaylığı sağlanması açısından arşivlere yakın olmalıdır.
- Ergonomi kavramı özellikle endüstri devriminden sonra çalışan, iş ve hastalık üçgeninin birbirleri ile olan ilişkisi sonucunda ön plana çıkmıştır. Literatür incelendiğinde işbilim olarak da ifade edilen ergonomi; iş süreçlerinin teknik ve sosyal alanlarla olan bağlarını analiz eden ve aşağıda sayılan amaçlara ulaşmayı sağlayacak düzenlemeleri öneren bir bilim dalıdır. Amaçlar; çalışanın üretken olması, bir işte verimli çalışması ve bu süreçte zararsız, yapılabilir ve dayanılabilir iş koşullarını sağlamak, iş içeriği, işin çevre koşulları, işin karşılığı olarak ücretlendirmeyi, iş birliği ve iş bölümü ile ilgili sorunları incelemek, kuralları belirlemek, çalışana işin özelliğine uygun serbestlik vererek, yeteneğini geliştirme, yeni yetenekler edinme, diğer çalışanlarla karşılıklı iş bölümü ve iletişim sayesinde kişiliğini geliştirme olanağını sunmak ve çalışanı işinde mutlu kılmayı sağlamak olarak ifade edilmektedir.
- Özellikle insan ve performans unsurlarının ergonomic kriterleri ile uyumlu olması çalışanların işletme içerisinde motivasyonu yüksek bireyler haline gelmesini sağlayacak ve bu da verimliliği arttıracaktır. Çalışanların ne zaman yorulacaklarının bilinmesi ve mola sürelerinin yorulma durumlarına göre ayarlanması, çevrenin gürültü düzeyinin bilinmesi ve ihtiyaç halinde gerekli önlemlerin alınması, eğer büro ortamı çok karanlık ya da rahatsızlık verecek düzeyde aydınlıksa aydınlatma sistemlerinin ayarlanması ve sıcaklık-soğukluk kontrollerinin çalışılan büro türüne göre yapılması ve iş güvenliği standartlarının doğru bir biçimde uygulanması ergonomik ilkeler açısından ön şarttır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Günümüz bürolarının dikkat çeken özellikleri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Bölümler arası fiziksel sınırlar artmıştır.
   b) Sanal ortamda birlikte çalışma yaygınlık kazanmıştır.
   c) Bütünleşik bilgi ve iletişim teknolojileri ağırlık kazanmıştır.
   d) Yüksek nitelikli kişiler istihdam edilmektedir.
   e) Gizlilik ve güvenlik büyük önem kazanmıştır.

2. Büro ortamlarında, özellikle de masa başı olarak ifade edilen işlerde çalışanlarda görülen sorunların risk faktörleri arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Yapılan işin tekrarı
   b) Aynı bölgelere sürekli yük binmesi
   c) Ruhsal standartların düşük olması
   d) Ters bir biçimde durma
   e) Mekanik temas stresi

3. "Karpal Tünel Sendromu" nda görülen rahatsızlık tanımlarından biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Parmak uyuşması
   b) Bilek ağrısı
   c) Parmaklarda yanma hissi
   d) Sırt ağrısı
   e) Elde uyuşma

4. Büroların seçiminde ve tasarımında göz önüne alınması gereken esaslar arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
   a) İşin niteliği
   b) Dağıtım kanalları
   c) Halkla ilişki durumu
   d) Bürolar arasındaki iş akımı
   e) Büro büyüklüğü

5. "Çalışma ortamında farklı yeteneklere ve özelliklere sahip bireylere hitap eden tasarımlama" aşağıda verilen evrensel tasarım ilkelerinden hangisine aittir?
   a) Adil kullanım
   b) Basit ve sezgisel kullanım
   c) Anlaşılabilir bilgi
   d) Hataya karşı tolerans
   e) Kullanımda esneklik

6. Ergonomik açıdan çözüm yolları geliştirirken en verimli kabul edilen çözüm önerisi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Yönetsel kontroller
   b) İşsel kontroller
   c) Çalışanı koruyan ekipman kontrolü
   d) Ergonomik kontroller
   e) Mühendislik kontroller

7. Çalışanlar arasında güvenlik kültürünün oluşmasına yardımcı olacak etmenler arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Nutuk vermek
   b) Dinlemek
   c) İzlemek
   d) Nasıl yapılacağını göstermek
   e) Empati kurmak

8. Ergonominin amaçları arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) İş güvenliğini sağlamak
   b) İş kazalarını minimize etmek
   c) İş gücü kayıplarını arttırmak
   d) Verimliliği yükseltmek
   e) Yorulmayı hafifletmek

9. "Çalışma ortamında gerekli takım ruhunun olması" ergonomi amaçları içerisinde yer alan aşağıdaki kriterlerden hangisini kapsamaktadır?
   a) İşte sosyal uyumun sağlanması
   b) İşin memnuniyet verici olması
   c) İşin beklenebilir olması
   d) İşin dayanılabilir olması
   e) İşin zararsız ve yapılabilir olması

10. Büro aydınlatılmasında alınması gereken tedbirler arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Alçak pencere kullanımı
   b) Doğrudan yapılan iç ya da çevre aydınlatması
   c) Parlamanın önlenmesi
   d) Gözlerin dinlendirilmesi
   e) Duruş ve oturuş bozuklukları

Cevap Anahtarı

1.a,2.c,3.d,4.b,5.e,6.e,7.a,8.c,9.a,10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acar, B. ve Yüğrük Akdağ, N. (2008). Açık planlı bürolarda akustik sorunlar ve denetim önlemleri: bir örnek üzerinde değerlendirmeler, *YTÜ Mim. Fak. e-Dergisi,* 3(1).

Aluçlu, İ. ve Aytuğ, A. (2009). Özel sektör yönetim binalarında sistem iyileştirme modeli, *Megaron,* 4 (1), 54-51.

Başar, M. S. ve Aslay, F. (2011). Yazılım ergonomisi: Atatürk Üniversitesi öğrenci bilgi sisteminin incelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 15 (1), 25-42.

Başpınar, N. Ö ve Bayramlı, Ü.Ü. (2015). *Büro yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Durmuşoğlu, M. B. ve Kulak, O. (2004). Aksiyomlarla tasarım ilkelerine göre takım çalışması esaslı ofis hücrelerinin planlanması ve uygulanması, *Endüstri Mühendisliği Dergisi,* 15 (1), 16-34.

Duyar, İ. ve Özener, B. (2009). Insanda boy uzunluğunun evrimi ve ergonomik açıdan önemi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(1), 63-75.

Gerrard, J. (ed.) (2015). Ergonomics: creating a culture of safety, *Food Engineering Mag.,* 3(2).

Gordon, C. C. ve Bradtmiller, B. (2012). *Anthropometric change: implications for office ergonomics,* USA: Yellow Springs.

Kahraman, M. F. (2013). *Türkiye'de antropometrik verilere göre ofiste ergonomik işyeri tasarımı,* İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, Ankara.

Kaya, M. D., Güzel, D. ve Çubukçu, B. (2011). Ilıca şeker fabrikası çalışanlarının iş memnuniyeti, ergonomik çalışma koşulları ve iş stresi yönünden izlenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25(2).

Kaygısız, Ü. Ve Hatırlı, Y. (2014). Bürolarda çalışma ortamı ve yerleşme düzeninin ergonomik tasarım çerçevesinde düzenlenmesinin verimliliğe etkisi: Taylorist bir bakış açısı, *Electronic Journal of Vocational Colleges, Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı.*

Larson, N. ve Wick, H. (2012). *30 years of ergonomics at 3m: a case study*, Work 41, 5091-5098.

Lechner, D. ve Kimmelman, B. (2013). Office ergonomics: part ii of a 2-part feature, *Industrial Rehab, ptproductsonline.com.*

Olguntürk, N. ve Demirkan, H. (2009). Ergonomics and universal design in interior architecture education, *METU JFA, 2009/2.*

Özkul, A. E. (ed.) (2012). *Büro teknolojileri,* Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi.

Thinius, M. ve Jakob, M. (2014). *Ergonomic workplace evaluation and epidemiology of musculoskeletal discomfort on german dairy firms*, Work 49, 25- 32.

Uluuysal, B. ve Kurt, A. A. (2011). İlköğretim bilgisayar laboratuarlarının ergonomik ilkelere göre incelenmesi: Eskisehir ili örneği, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12 (2), 271-285.

White, C. M. (2015). *Proactive ergonomics: stopping injures before they occur, Professional safety, June 2015.*

5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun
http://www.karpaltunel.com/
http://www.is-sagligi-ve-guvenligi.com/makaleler/calisma-yasami-ve-ozel-risk-gruplari/240 engellilere-yonelik-yasal-duzenlemeler.html

http://www.isgum.gov.tr/rsm/file/isgdoc/IG14-ofislerde_isg.pdf

http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/yayin lar/tezler/isggm_muhammedkahraman

BÜRO OTOMASYONU VE BÜRO MALZEMELERİ



İÇİNDEKİLER

- Otomasyon ve Büro Otomasyonu
- Bürolarda Kullanılan Makineler ve Faydaları
- Büro Makinelerinin Alımı ve Kullanımında Dikkat Edilecek Unsurlar
- Büro Malzemelerinin Satın Alınması ve Stoklanması



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Otomasyon ve büro otomasyonu kavramını anlayabilecek,
  - Bürolarda kullanılan makineleri ve faydalarını sıralayabilecek,
  - Büro makinelerinin alımı ve kullanımında dikkat edilecek unsurların farkında olabilecek,
  - Büro malzemelerinin satın alınması ve stoklanması ilkelerini açıklayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

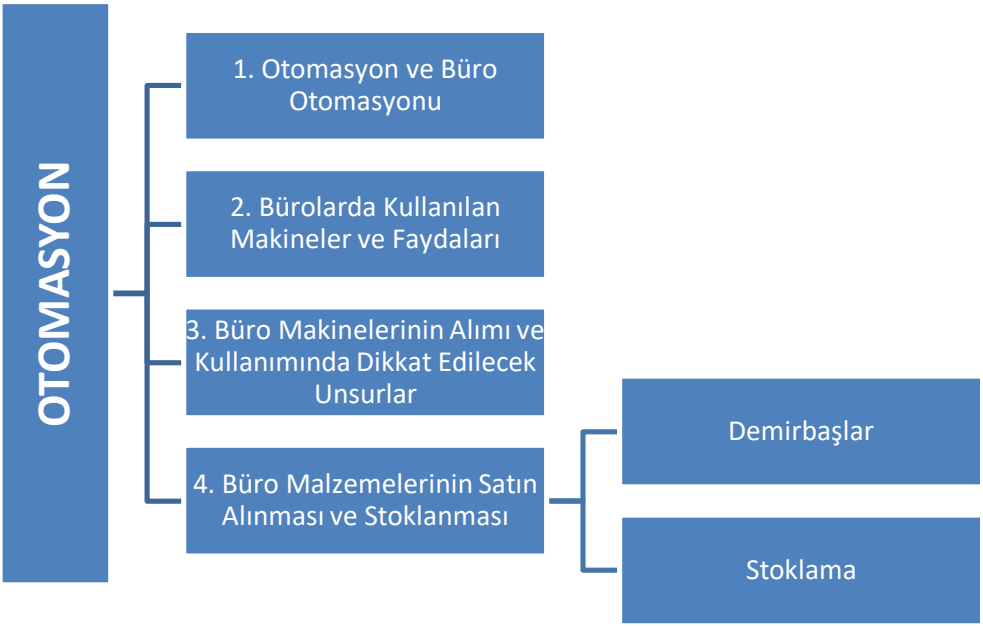
BÜRO YÖNETİMİ

Nuran ÖZTÜRK
BAŞPINAR
Orkun ŞEN

ÜNİTE

9

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


OTOMASYON
1. Otomasyon ve Büro Otomasyonu
2. Bürolarda Kullanılan Makineler ve Faydaları
3. Büro Makinelerinin Alımı ve Kullanımında Dikkat Edilecek Unsurlar
4. Büro Malzemelerinin Satın Alınması ve Stoklanması
Demirbaşlar
Stoklama

GİRİŞ

Otomasyon önceleri, üretim süreci içinde materyallerin bir makineden diğerine otomatik olarak transferini, her bir makinede üretim sürecinin bir kısmının yapılmasını kısaca manuel müdahale olmaksızın üretimin tamamlanmasını anlatmak için kullanılan bir kavramdı. Aslında teknoloji, makinelerle birlikte yöntemleri, birey ya da makine tarafından gerçekleştirilen yönetim ve kontrol sistemlerini, sorunlara ilgi ve güçlüklerine göre bir bakış açısını, teknik çözümlerin olabilirliğini ve bu çözümlerin dikkate alındığı … iktisadi kıymetleri içine alır. Teknoloji; makinelerle birlikte makinelerin kullanılması ve kullanılmasını öğrenmeyi de içerir. Anlaşıldığı üzere makineler teknolojinin sadece bir alt bileşenidir. Teknoloji çözüme ilişkin bir işlemler, usuller bütünüdür. Uygulanan tekniklerin dayandırıldığı bilimsel prensipler teknolojiyi oluşturmaktadır. Özetle teknoloji; insanların problemlerini çözebilmeleri için geliştirilen ve kullanılan makine, araç, materyal ve yöntemler bütünüdür. *Teknolojinin insana dair bütün etkinliklerde tartışılmaz bir rolü vardır.*

Teknoloji girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçlar topluluğudur.

Makineleşme ve teknolojik yeniliklerle yoğun ilişkisine karşın, otomasyon bunlardan farklıdır ve daha geniş anlamlıdır. Makineleşme ve teknolojik gelişmede insan gücünün yerini makine alırken, otomasyonda makineler, makineler tarafından kontrol edilmektedir. Otomasyon; özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiş endüstriyel ülkelerde, verimliliğin hızla artmasını sağlamıştır. Aynı tarihlerde üretim otomasyonu kavramı ile paralellik kurularak büro otomasyonu kavramı geliştirilmiştir. Ancak, bürolarda gerçekleştirilen işlemler endüstrideki manada tamamen otomatik olarak yapılamaz, yani insansızlaştırılamaz.

Büroların en önemli kaynağı insan gücüdür.

Örnek

- Büro otomasyonu, personel giderlerini azaltmak için çalışanların işten çıkarıldığı bir yöntem değildir. Büro otomasyonu önceden manuel olarak ve daha çok zaman ve güç harcanarak yapılan işler konusunda çalışanlara yardımcı olan, maliyeti azaltan, verimliliği artıran bir sistemdir.

1950 öncesinde telefonun, daktilonun, elektronik hesap makinesinin icadı gibi gelişmeler bilgi işleme, iletme, çoğaltma gibi etkinliklere yönelik olduğu için büro otomasyonunun temelini oluşturmuştur. 1950-59 yıllarında ise elektrikli daktilolar ve elektronik hesap makineleri icat edilmiş, ilk ticari bilgisayarlar piyasada görülmeye başlamıştır. 1960'lı yıllarda ise fotokopi ve faks makineleri icat edilmiştir. 1970'li yıllarda bilgisayar alanında sağlanan önemli gelişmelerle birlikte büro sistemleri de gelişmeye başlamıştır. Geçmişte işletmelerin bilgi işlem merkezine konumlandırılan bilgisayara bağlı terminaller zamanla bürolarda yer almaya başlamış, arkasından kişisel bilgisayarların yayılmasıyla öngörülemeyen sayıda bilgisayar bürolarda konumlanmıştır. Önceleri bürolardaki bilgisayarlar birbirlerine, ilerleyen zamanda ise dış kaynaklara bağlanarak *büro faaliyetleri entegre* edilmiştir.

Otomasyon; kısaca iletilen bilgilerle, kendi kendine bir kontrol ve otomatik bir ayarlama durumunu belirtmektedir.

OTOMASYON VE BÜRO OTOMASYONU

Otomasyon karmaşık ve güç işlerin önceden programlanması kaydıyla, insan müdahalesine en alt düzeyde gereksinme duyulan, sistemin kendi kendini denetlemesiyle işlerin daha çabuk ve hatasız bir şekilde yapılmasını olanaklı kılan bir süreçtir. Otomasyon, insan ile makine arasında gerçekleştirilen iş paylaşımıdır. Otomasyonda bilgi alışverişi ön plandadır. Otomasyon sisteminde çıkış ile giriş arasında durmaksızın haberleşme yapılmakta ve bu bilgi alışverişi yardımı ile süreç tamamlanmaktadır. Toplam işin paylaşım yüzdesi ise otomasyon düzeyini belirlemektedir.

İnsan gücü yoğun otomasyon sistemleri yarı otomasyon; makine yoğun otomasyon sistemleri tam otomasyon olarak adlandırılır.

Örnek

- İnsan; nasıl çeşitli uzuvların bir araya gelerek oluşturduğu yapıdan öte bir varlık ise büro otomasyonu da onu oluşturan bileşenlerin toplamından öte bir yapıdır.

Sanayi Devrimi'nin başladığı dönemde üretmek yeterliyken dünyanın açık pazara dönüştüğü rekabetçi ortamda üretimi; seri, standart ve verimli kılmak için otomasyona gitmek zorunluluk olmuştur. Otomasyon; iş kalitesini geliştirir, hareketleri ve dolayısıyla yorgunluğu azaltır, denetim ihtiyacını azaltır, iş gücü moralini iyileştirerek iş tatminini ve çalışma yaşamının kalitesini artırır. Büro otomasyonunda büro makinelerince yapılabilecek işler makinelere aktarılarak, büro elemanlarının karar verme ve yaratıcılıkları konusunda kullanabilecekleri süre artırılır. Büyük ölçekli organizasyonlar iş miktarlarının çokluğu nedeniyle büro otomasyonuna yönelmişlerdir. Genellikle, bu tür bürolarda belge ve bilgiler elektronik ortamlarda tutulmaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesi; işgörenlerin sadece kiralık emek olmadığı, yönetimle ortak amaçları paylaşabilen, karar alma süreçlerine katılabileceği esasına dayanan bir düşüncedir.

Yüksek otomasyona sahip bürolarda geniş hacimli dosya dolaplarına ve hareketleri kısıtlayan duvarlara ihtiyaç duyulmaz. Bu tür bürolara telefon ve internet ağına bağlı bir bilgisayar ile rahatça erişilir. Bağlantı kurulan bilgisayarın evde, başka bir büroda, otomobilde veya başka bir yerleşkede olması önemli değildir. Hiç şüphesiz ki büro sisteminde büro otomasyonu işlevinin büyük bir kısmını yerine getiren çeşitli büro araçları (bilgisayar, yazıcı, fotokopi, faks vb.) tek başlarına bağımsız olarak kullanılabilirler. Ancak buna büro otomasyonu değil, makineleşme denilebilir. *Gerçek bir büro otomasyonu sisteminden söz edilebilmesi için, ayrı ayrı sistemlerin bütünleştirilip ortak kaynak ve bilgi sağlama olanaklarının yaratılmış olması gerekir.* Büro otomasyonunun amacı büroda mevcut bilgiyi daha ucuz ve daha kolay depolamak, verileri bir yerden bir yere daha hızlı ve kayba uğramadan transfer etmek, karar verenlerin zaman kaybını önlemek ve çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırıp, verimliliği artırmaktır. Büro otomasyonunun amacı maliyetleri azaltmak, etkinlik ve verimliliği artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini sağlamaktır. Etkinlik amaçlara ulaşma derecesini ifade eder. Verimlilik ise kaynakların kullanımına yönelik olup belli bir dönemdeki çıktının girdiye oranı olarak tanımlanabilir.

Örnek

- Bir büroda yazışmaların çıktısını almak için yazıcıya gereksinim olduğunda fiyatları, kullanım maliyetleri ve çıktı kaliteleri aynı olan üç farklı model yazıcı sözkonusu ise; toneri değiştirilmeden en çok çıktının alınabileceği yazıcı en verimli olanıdır.

BÜROLARDA KULLANILAN MAKİNELER VE FAYDALARI

Bürolarda yürütülen işler ve yapılma biçimleri bilgi- iletişim teknolojisindeki gelişmelerden önemli düzeyde etkilenir. Bilgisayarların; hız ve kapasitelerinin gün geçtikçe gelişmesi, boyutlarının küçülmesi, ağ bağlantılarının yaygınlaşması, bilgi üretimi ile erişimi sürecini hızlandırmış ve ucuzlatmıştır. Bilgi-iletişim teknolojilerindeki fiber, hiber optik, mobil iletişim, wireless (kablosuz erişim) gibi gibi gelişmeler bireyler ve örgütlerarası iletişimin çeşitlendirmiş ve ucuzlatmış olduğundan bilgiye erişim kolaylaşmıştır. Her ne kadar büro otomasyonunun ana bileşenlerini bilgi-iletişim teknolojileri ve yazılımlar oluşturuyorsa da bürolarda çok çeşitli makineler kullanılır. Aşağıda bu makineler kısaca anlatılmıştır:

Bilgisayarlar

Bilgisayar yazılımı, bilgisayarı yönetmemizi sağlayan yönergeleri ifade eder.

Bilgisayar; çok sayıda aritmetiksel veya mantıksal işlemden oluşan bir işi, önceden verilmiş bir programa göre yapıp sonlandıran, istenildiğinde bu işlemlerin sonucunu bilgi olarak sunabilen elektronik aygıtlardır. Bilgisayar; önceden verilmiş komuta göre özdevimli olarak işlem yürüten, çeşitli bilgileri-verileri uygun ortamda depolayan ve geri getirebilen, çeşitli aritmetik ve mantıksal işlemleri yapabilen; yüksek hıza sahip veri işleyicilerdir. Bilgisayarın elektronik kısmına donanım (hardware), program kısmına ise yazılım (*software)* denir. Bilgisayarı fiziksel olarak oluşturan parçaların tümü bilgisayar donanımıdır. *Donanım*, elle tutulup gözle görülebilen elektronik, manyetik ve elektriksel parçalardan oluşur. Ekran, klavye, sabit disk (*harddisk*), mouse *(fare)*, yazıcı, bellek, işlemci gibi bileşenler birer donanım parçasıdır. Bilgisayarın kullanmasını sağlayan, donanıma hayat veren programlar ise yazılım kapsamındadır. Bürolardaki bilgisayarlar başlangıçta neredeyse sadece sekreterler/asistanlar tarafından kullanılırken, 1980 ve 1990'larda teknolojinin gelişmesiyle birlikte her düzeydeki yöneticiler ve diğer büro elemanları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Bu da işlerin bütünleşmesini sağlamıştır. Önceleri farklı ortamlarda ve farklı büro elemanlarınca gerçekleştirilen yazma, görsel oluşturma, sayfa dizaynı ve basılması gibi birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen işlemler, masaüstü yayıncılık gibi işler bir bilgisayarda tek bir kişi tarafından yerine getirilebilir.

Örnek

- Raporlama, elektronik ortamda dosyalama, paket programlarla muhasebe kaydı tutmak gibi işler bilgisayarlarla yapılmakta iletişim de genellikle e-posta üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Bilgisayar çeşitleri ise şöyle özetlenebilir:

Günümüzde en çok tercih edilen bilgisayarlar *masaüstü bilgisayarlar (desktop);* monitör, kasa, klavye, fare ve çevre birimlerinden oluşurlar. Çok tercih edilme nedenleri ise kolay güncellenebilmeleri ve fiyatlarının diğer bilgisayarlara göre daha uygun olmasıdır.

Masaüstü bilgisayarlara göre daha küçük olan, diz üstünde kullanılabilen, taşınabilir bilgisayarlara ise *dizüstü bilgisayar (laptop)* adı verilir. Laptoplar, notebooklardan (çanta ile taşınabilen ve her yerde çalıştırılabilen hafif bilgisayar) daha büyük olmalarına rağmen ülkemizde notebooklara da laptop denilmektedir. Gelişen teknolojiye koşut olarak bilgisayar boyutları gün geçtikçe küçülmekte, performans ve iş görme fonksiyonları gelişmektedir. Ancak yine de laptop alırken ihtiyaca uygun olup olmadığına dikkat edilmeli, ileride doğabilecek donanım eksikliklerinin önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

Cep telefonlarının biraz daha gelişmiş türleri palm olarak algılanabilir.

Evde ya da büroda hazırlanan dosyaların günlük yaşamda bir cep telefonu gibi kolayca kullanılabilmesi istendiğinde ise bir *cep bilgisayarı (PocketPc)* gerekecektir. Adından anlaşılabileci gibi cep bilgisayarları cebe konulabilecek bilgisayarlardır. Bir de avuç içine sığabilecek, palm olarak adlandırılan bilgisayarlar vardır. Cep bilgisayarlarının yüksek sistem ihtiyaçları vardır.Donanım çeşitlilikleri ve fiyat yükseklikleri avantajlı değildir. Palmler ise düşük işlemci hızı ve sistem gereksinimleri ile oldukça uzun süreli batarya ömürleri ve geniş yazılım olanakları ile daha avantajlıdırlar. Ancak PocketPC'ler palmlerden daha üstündür.



Şekil 9.1. PocketPc

Elektronik Hesap Makineleri

Alım satımı kolaylaştırmak, vergi hesaplamak ya da bilimsel araştırma yapmak gibi amaçlarla geliştirilen hesaplama cihazları 3 önemli evre geçirmişlerdir. Antik Çağda, ortalama olarak MÖ 2000 yılında icat edilen abaküsler (sayı boncukları), çeşitli biçimlerdeki yayvan ve düz aletlerdi. Hareket ettirilebilen boncuklarıyla kolaylıkla toplama ve çıkarma, hatta biraz teknik yardımıyla çarpma ve bölme yapılabilen türleri vardı. *Tamamen mekanik olan ilk hesap makineleri ise 17. yy. da icat edilmişti*. En ünlü mekanik hesap makinesi 1642 yılında Fransız felsefe ve matematikçisi Blaise Pascal tarafından icat edilmişti. Oldukça büyük ve pahalı idi. Bu nedenle 1622'de İngiliz matematikçi William Oughtred tarafından icat edilen hesap cetveli kadar başarılı olamadı. Hesap cetveli, sadece ibreyi ve cetvelin orta çizgisini hareket ettirerek sayılar arasında birçok işlemin –dört işlem,

kare kök, sinüs, kosinüs- sonucunu kolayca bulmaya yarayan, iç içe yerleştirilmiş ve her biri diğerinin üzerinde kayan iki parçadan oluşan bir cetveldi. Bu cetvel öyle başarılıydı ki 1960'lardaki beş Apollo görevinde de kullanılmıştır.



Yeni bir yazıcı almaya karar verirken bu donanımın hangi amaçla kullanılacağına karar vermek yanlış bir seçim yapmayı engelleyecektir.

Yazıcılar

Bilgisayarda bulunan bir metni veya görseli yazılı sayfa halinde döküm olarak veren araca yazıcı (printer) denir. Yazıcılardan; kâğıt, asetat, aydınger gibi çeşitli materyaller üzerine döküm alınabilir. Elektronik ortamda her tür bilgi ve belgeye ulaşabilse de kullanım kolaylığı ve arşivleme tercihleri nedeniyle kağıt çıktıya gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle elektronik ortamdaki belgeyi kağıt medyaya dönüştürmede kullanılan yazıcılar büroların vazgeçilmez yardımcılarıdır.

Bilgisayarlarda kullanılmaya başlanan ilk yazıcılar nokta vuruşludur. Nokta vuruşu yapan iğnelerle çalışırlar. Yazdırılacak harf, sayı veya şekilleri oluşturan noktalar, iğne tarafından vurulan darbelerle şerit üzerindeki mürekkep yardımıyla kâğıda aktarılmış olur. Kenarları delikli sürekli form kâğıtları ile kullanılabilirler. Dakikada ortalama 1-3 sayfa yazabilir ve karbonlu çıktı alabilirler. Ve genellikle fatura kesme/makbuz verme işlemlerinde kullanılırlar.

Mürekkep püskürtmeli yazıcılar (Inkjet) kâğıt üzerindeki yazı ya da görseli küçük mürekkep damlacıkları püskürterek kâğıda aktaran yazıcılardır. Bu yazıcılarda mürekkep dolu kartuşlar kullanılır. Dijital fotoğraf makineleriyle çekilen fotoğraflar genellikle A4 boyutunda kağıt kullanılan bu yazıcıdan alınabilir.

Fotokopi makinelerinin çalışma biçimine benzer olarak çalışan *lazer yazıcıların* fotokopi makinesinden farkı lazer ışını yerine kâğıdı tarayan çok parlak bir ışığın kullanılmasıdır. Sessiz, yüksek baskı kalitesine sahip ve hızlı olan lazer yazıcılar yüksek performansları nedeniyle ağ sistemlerinde tercih edilmektedir. Yazı kaliteleri de diğer yazıcı türlerine oranla çok üstün olup satır satır değil sayfa sayfa yazarlar.



Tarayıcıların masa üstü ve el tipi modelleri vardır.

Lazer yazıcı alırken kullanım amaçlarını ve işin gerektirdiği baskı kalitesini doğru belirlemek gerekir. Örneğin, fatura basma işi gibi çift kopya baskı gerekiyorsa nokta vuruşlu bir yazıcı almak gerekir. Püskürtmeli ve lazer yazıcılar bu işe uygun değildir. Aynı şekilde renkli çıktıyı daha düşük maliyetle almak için ise; püskürtmeli yazıcı doğru bir tercih olacaktır. Öte yandan iş siyah beyaz çıktı ile yürütülebilecekse orta sınıf bir lazer yazıcı yeterli olacaktır. Eğer yoğun baskı işlemleri, iyi bir baskı kalitesi gerektiren bir iş sözkonusu ise grafik işlemcisi güçlü bir lazer yazıcı tercih edilmelidir. Hem kaliteli hem renkli çıktı isteniyorsa renkli bir lazer yazıcı alınabilir.

Tarayıcılar

Tarayıcılar kağıt üzerindeki resim, yazı gibi simgeleri tanıyıp bilgisayar ortamına aktaran araçlardır. Tarayıcılarla bilgisayara aktarılan simgeler üzerinde değişiklikler de yapılabilmektedir. Düz yazılar ise kelime işlem programları (OCR optik karakter tanıma programı) ile değiştirilebilmektedir. Tarayıcılar SCSI kartla bilgisayara veya yazıcının bağlandığı paralel çıkışla bağlanır. Paralel çıkıştan bilgisayara bağlanan tarayıcılar daha ucuzdur.

El tarayıcıları özellikle büyük ölçülerdeki görsellerin parça parça taranmasında kullanılırlar. *Masaüstü tarayıcılarda* ise taranacak belge tarayıcıya yerleştirilerek fotokopi makinesindeki gibi taranır. Tarayıcıların üzerinde çok sayıda tuş olmadığından kullanımları çok kolaydır. Özel yazılımlara sahip, birçok farklı seçenek sunan yazıcılar vardır.

Kartvizit tarayıcıları bilgisayara bağlanarak kullanılır ve taradığınız tüm kartları doğrudan bilgisayarda oluşturduğunuz adres defterine gönderir. Çalışması için gerekli olan enerjiyi bilgisayarın USB portundan alır. Kartvizitleri bilgisayarın hafızasında saklar.



Şekil 9.2. Kartvizit tarayıcı

Kartvizit okuyucunun üzerinde renkli kamera mevcuttur. Kartvizitlerin fotoğrafını çekerek bilgisayara renkli olarak hızlıca otomatik kayıt eder. Kartvizit üzerindeki yazılar hızlıca yazıya da dönüştürülür. İsim, unvan, şirket, adres, telefon, e-mail adresi gibi bilgileri yazıya da dönüştürerek programın içinde saklar. İstenirse bu bilgiler kayıttan sonra değiştirebilir, düzenlenebilir, ekleme yapılabilir ve kayıt tarihi oluşturulabilir. Resimler büyütülebilir, küçültülebilir. Resimlerin ve yazıya dönüşen bilgilerin çıktısı alınabilir, çıktı alırken sayfa boyutu yine programın içinden ayarlanabilir. Kartvizitler konularına göre istenilen ana ve alt gruplara ayrılabilir. Grup adının üzerinde sağa tıklandığında bu gruptaki tüm kişilere kolaylıkla toplu e-posta gönderilebilir. E-posta adresleri Outlook'ta yeni e-posta penceresinde eklenmiş olarak gelir. Kartvizit bilgileri, yaka kartı, etiket veya adres listesi şeklinde yazdırabilir.

Fotokopi Makineleri

Fotokopi makinesi, kağıttaki bir metni veya görseli hızlı ve ucuz bir şekilde çoğaltmak için kullanılan bir cihazdır. Türk Dil Kurumu fotokopi sözcüğünün anlamını *tıpkıçekim* şeklinde vermektedir. İlk fotokopi makinesi 1938'de Chester Carlson tarafından geliştirilmiştir. 1960'lı yıllarda ise Amerikan Xerox firması tarafından fotokopi makinesi geliştirilmiştir. Fotokopi makinelerinin çoğu kopyalama işlemini toz durumundaki mürekkepten oluşan toner yardımıyla yapmaktadır. Daha önceleri elektrostatik baskı yapan, akışkan mürekkepli makinelerde mevcuttu. Günümüzde dijital sinyallerle çalışan fotokopi makinelerinin bilgisayarlara bağlanabilmesi ve böylelikle ek birimlerle yazıcı, faks ve tarayıcı olarak da kullanılabilme avantajları vardır.

Siyah-beyaz ve renkli çekebilen fotokopi makineleri endüstride, eğitim sektöründe ve devlet dairelerinde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bilişim teknolojinin gelişmesiyle her ne kadar fotokopi makinesi kullanımı azalsa da çerçeveleme, maskeleme, kenar silme, çift sayfa kopyalama, kenar paylı kopyalama, dizgileme gibi özellikleriyle fotokopi özellikle devlet dairelerinde vazgeçilmezliğini sürdürmektedir.

Telsiz



Telsiz kullanımı ücretsizdir.

Belirli bir kapsama alanı içinde radyo dalgalarını kullanarak belirli kişilerin iletişimini tek yönlü olarak sağlayan, elektromanyetik dalgalar yardımıyla kablosuz iletişim sağlayan araca telsiz adı verilmektedir. Telsiz iletişimi eş anda karşılıklı değil, sıra ile gerçekleştirilir. Konuşacak kişi telsizin mandalına basarak konuşur ve mandalı bırakınca iletişim kesilir. Karşı tarafta konuşmak istediğinde aynı eylemleri gerçekleştirir. Telsiz iletişimi ağırlıklı olarak; geniş ve dağınık yerleşkelerde konumlanan *otel, tatil köyü, maden ocağı gibi oluşumlarda ve sürekli hareket gerektiren güvenlik ve hizmet birimleri ile inşaat firmalarında kullanılır.*

Telefon



Telefon santrali, aynı merkeze bağlı, iletişim akışında giriş ve çıkışın otomatik yapılmasını sağlayan sistem ve bu sistemin kurulduğu yer anlamlarını taşır.

Telefon; birbirinden uzakta bulunan iki kişinin sesini elektrik sinyallerine dönüştürerek hat veya radyo dalgalarıyla ileterek konuşmaya yarar. Telefon bürolarda işleri hızla yürütebilmek için yaygın olarak kullanılan çok önemli bir iletişim aracıdır. TDK Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "konuşmaları ileten ve yansıtan düzenek ve birbirinden uzakta bulunan kişilerin konuşmasını sağlayan aygıt" olarak tanımlanan dilimize Fransızca telephone'den geçen, *t*elefon sözcüğü Eski Yunanca Telos "Uzak" ve Phone "Ses" sözcüklerinin bileşiminden oluşturulmuştur.

Telefon ile ilgili en büyük adımlardan biri 1891 yılında geliştirilen Strowger otomatik santrali aracılığı ile görüşmelerin işletmen kullanılmadan otomatik olarak yapılabilmesidir. İlk uzun mesafeli telefon hattı ise 18 Ekim 1892'de Chicago-New York arasında açılmıştır. Telefon görüşmelerininin elektronik devreler kullanılarak gerçekleştirilmesi ise 1948'den sonradır. Telefon şebekeleri ilk önce şehir içi iletişimi sağlamak için kurulmuştur. Daha sonraları şehirlerarası ve uluslararası şebekeler kurulmuş ve uydular aracılığıyla aboneler dünyanın her köşesiyle iletişimi kurabilir olmuştur. Anakaralar arasında gerçekleştirilen ilk telefon konuşması 1915 yılında Paris'le ABD'de ki Arlingon şehri arasında yapılmıştır. Anakaralar arası ve uydu aracılığıyla sağlanan ilk telefon görüşmesi ise 1960 yılında gerçekleştirilmiştir.

Osmanlı Devleti'nde telefon kullanımının başladığı yıl 1908'dir. 1911'de ise İstanbul Kadıköy ve Beyoğlu santralleri hizmete açılmıştır. Ardından diğer şehirlerde de telefon santralleri kurulmaya başlanmış, kısa bir zaman içinde tüm şehirlere kurulan santraller aracılığıyla şehirlerarası telefon iletişimi sağlanmıştır. 1970'den sonar PTT'nin yaptığı çalışmalarla telefon Türkiye'de hızla yayılmaya başlamıştır. Sabit, mobil telefon ve internet hizmetlerini bir arada sunan Türk Telekom'un küresel mobil iletişim teknolojisi (GSM) ile tanışma yılı 1994'tür.



Bireysel Etkinlik

•Telefonun bulunmadığı bir işyeri, şirket, büro düşünülebilir mi, araştırın.

Kısacası icadından bu yana giderek artan oranda; telefon görüşmeleri duygu ve düşüncelerin sözle ifadesinin teknik bir aracı olarak iş yaşamında ve günlük yaşamda önemli bir yer tutmaktadır. İş ve insan yaşamının her alanına giren telefon iletişimde hızlı ve etkili bir araçtır. İşletmelerde de pek çok çalışanın birbiriyle iletişimini hızlandırmak için şirket içi telefon santralleri kurulmaktadır. Çalışanlar, telefonlara verilen kısa kodlu iç hatlarla (dâhili numaralarla) şirket içinde birbirleriyle görüşebildikleri gibi, dış hatlara da çıkış yapabilmektedirler.

Telekonferans Makineleri

Sesli (Audio) telekonferans, fiziksel olarak birbirinden uzak oan iki veya daha çok kişi ya da grubun telefon bağlantısı aracılığıyla eşanlı, canlı ve karşılıklı olarak iletişimini sağlar. Telekonferans çift yönlü ses iletimine imkan vermektedir. Sesli telekonferans sistemin ana ögeleri telefon ve telefon hattıdır. Telekonferanslarda kullanılan telefonun özelliği karşı tarafın konuşmasını dinleyebilmek için telefon almacının yani seslerin duyulduğu ve iletildiği ahizenin değil doğrudan telefon aygıtınının kullanılmasıdır. Böylece, tek bir telefon ile gelen sesleri birçok kişi aynı anda duyabilir.



Yeni nesil faks makineleri ile ev, büro, havalimanı, otel vb. internet bağlantısının olduğu her yerden faks gönderilebilmektedir.

Ses ve grafik telekonferans sistemi, sesli telekonferans sistemine; şekil, grafik, çizelge, formül, resim, çizim veya kroki gibi hareketsiz görüntülerin de iletimini sağlayan bir parçanın eklenmesiyle oluşur. Böylelikle telefon hattı üzerinden hareketsiz resim ve grafiklerin de iletilmesi mümkün olur. Bu amaçla telekonferans sistemine eklenen aygıtlar faks, video, tablet ya da bilgisayar ile projeksiyon aletidir. Sistemin görüntü aktarma kolaylığı sağladığı açıktır ancak, görsel iletimi esnasında belirli bir süre için ses iletimi kesilmektedir. Sisteme ikinci bir telefon hattını eklemek bu sorunu giderebilir.

Video telekonferans sistemlerinde iki yönlü ses iletimine ek olarak tek yönlü hareketli görüntü iletimi yapılabilmektedir. Kimi sistemler iki yönlü görüntü iletimine de olanak vermektedir. Ülkemizde de video telekonferans yönteminden özellikle toplantılarda sıklıkla yararlanılmaya başlanmıştır. Video telekonferans uygulamaları sırasında ses iletimi telefon bağlantıları aracılığıyla kurulurken, hareketli görüntü iletimini sağlamak üzere kablo, mikrodalga ya da uydu gibi birkaç farklı yayın yönteminden biri kullanılabilmektedir. Bunlarda uydu aracılığıyla yapılan video telekonferans en yaygın olanıdır.



Şekil 9.3. Eskişehir Milletvekili Nabi AVCI Video Konferans Bağlantısı ile Öğretmen Atamalarını Gerçekleştirdi

Faks Makineleri

Faks ya da belgegeçer makinesi bürolarda kullanılan her türlü basılı metin, fotoğraf, çizim vb. belgelerin karşıdaki bir alıcıya gönderilmesini sağlayan makinedir. Faks makineleri her türlü yazılı, basılı ve görsel materyalin kopyasını her uzaklıktaki kişi ve birimlere iletebilen çağdaş iletişim araçlarıdır. Bu nedenle de büroların vazgeçilmez makineleri olarak yer alırlar. Faks makineleri gönderilmek istenilen yazılı, basılı veya görsel materyal imgesinin benzerini çok sayıda noktalardan oluşmuş kopyasını elektronik ortamda, sinyaller hâlinde bir taşıyıcı dalgaya bildirir. Karşı taraftaki faks makinesinde sinyallerin ilettiği görüntü kopyası çıkar. Yüzlerce faksı aynı anda göndermek de mümkündür. Bunun için yapılması gereken tek işlem internet bağlantılı herhangi bir bilgisayardan kullanıcı adı ve şifre ile faks makinesine erişerek komut vermektir. Ayrıca kullanıcı dostu arabirimi ile sürekli faks gönderimi yapılan kişiler ve adresleri kaydedebilir, faks kişilerini gruplayabilir ve fakslarınızın durumunu raporlayabilirsiniz.



Restoranlarda acemice hazırlanmış yemek tabağı nasıl ilginizi çekmiyorsa dizgisi kalitesiz bir yayının da ilgi odağı olması oldukça zordur.

Elektronik Dizgi Makineleri

Dizgi makineleri, basılarak çoğaltılmak üzere gelen kitap, dergi, katalog, afiş, broşür, takvim vb. sıcak dizgi veya foto dizgi (masa üstü yayıncılık) ile düzenlemeye yarayan makinelerdir. Herhangi bir basılı ürünün kullanıcıya daha etkili, daha düzenli ve daha kullanışlı bir şekilde nasıl sunulacağının cevabını dizgi vermektedir. Dizgi kavramı ile herhangi bir materyal içeriğinin belirli bir tasarım sonucu dengeli olarak yerleştirilmesi kastedilmektedir. *Bürolarda sıcak dizgiye değil, tasarımların bilgisayar ortamında dizilerek baskıya hazır hâle getirilmesi yöntemine başvurulmaktadır.* Bunun için kullanılan çeşitli dizgi programları mevcuttur.

Ciltleme Makineleri

Dokümanların bozulmasını, kaybolmasını önlemek, derli toplu bulundurmak için bürolarda ciltleme makineleri kullanılabilir. *Spiral cilt makinelerinde* düzgün destelenen kâğıtlar gruplar şeklinde delinir. Sırta geçirilecek plastik spiral makineye yerleştirilir. Kâğıtlar makineye konur. Makinenin kolu çekilerek spiral sırt geçirilir. *Isısal ciltleme makinelerinde* ise kâğıtlar sırtlık veya kapağın içine konur ve ciltleme makinesinin bölmesine yerleştirilir. Makineden yayılan ısı ile plastik, deri veya kumaştan yapılmış sırtlığın iç yüzeyindeki yapıştırıcı kısmı eriyerek içine konulan belgeler ciltlenir. *Laminasyon makinesi*, kimlik kartı, poster, broşür,

fotoğraf gibi belgelerin ya da kumaş gibi nesnelerin plastik kaplama malzemesi ile kaplanması işlemini yapan makinelere denir. Laminasyon işlemi ile önemli belgelerin kırışması, kırılması, kıvrılması, yırtılması, su ile tahribatı, parmak izi ve boyalı-yağlı maddelerden dolayı kirlenmesi engellenir. Belgeler güneş ışığı, nem, sıcaklık ve kimyasal madde etkilerinden korunmuş olur. Özellikle fotoğraflarda renklerin korunması ve daha net görüntü elde edilmesi sağlanır.

Etiketleme Makinesi

Etiketleme makineleri tek kullanılabilecekler igibi katlama, zarflama, yapıştırma, posta ücret ödeme, balyalama makineleriyle entegre olarak da kullanılabilir.

Çok sayıda belge akışı olan bürolarda zarflara adres yazma işi etiketleme makineleriyle yapılabilir. Zarfların gönderileceği adresler önceden bilgisayara yüklenir ve bir komutla çıkartma etiketlere yazdırılır. Hazırlanan etiketler; etiketleme makinesine yüklenir ve zarfların üzerine yapıştırılır. Böylece çok sayıda zarfın adresi kısa bir zamanda zarfların üzerine yapıştırılmış ve zarflar adreslenmiş olur.

Evrak İmha Makinesi

Mikrofilm kullanımı ile dosyalama ve arşivlemede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olan saklama güvenliği mikrofilm ile çözümlenmektedir.

Bazen bürolarda imha edilecek belgeler sorun olur. Dosyaların ayıklanması ve arşivlenmesi sürecinde imha edilecek kâğıt belgeler artar. Eğer imha edilecek belgeler arasında gizli belgelerde varsa, sorun daha da büyür. Bu sorunu gidermek için evrak imha makineleri kullanılır. Bu makineler gizlilik içerdiği için doğrudan çöpe atılamayan belgeleri okunamayacak kadar küçük parçalara ayıran makinelerdir. Kullanımları oldukça kolaydır. Modelden modele farklılıklar olabilse de çalışma sistemleri neredeyse aynıdır. İmha edilecek belgeler makineye üstten verilir. Makine otomatik olarak ya da verilen komutla kâğıdı alır ve keser. Kesilen-parçalanan kâğıtlar makinenin içindeki torbada toplanır. Bu torba doldukça değiştirilir.



Şekil 9.4. Evrak imha makinesi

Evrak imha makinelerinin iki türü vardır. *Şerit kesme makineleri;* kâğıtları ince, şeritler şeklinde küçük parçalara ayırır. Bu makinelerin satın alma ve kullanım maliyetleri diğer makineye göre daha az olmasına rağmen şerit kesilmiş kâğıtlar bir araya getirilerek, deşifre edilebileceğinden güvenlikleri daha düşüktür. *Konfeti kesme makineleri;* kâğıdı enine ve boyuna olmak üzere çok küçük parçalar halinde kestiğinden, şerit kesme makinelerine göre daha fazla gizlilik sağlarlar. Bazı organizasyonlar evrak imha makinesinde imha edilmiş kâğıtları biriktirerek, satarak değerlendirirler. Böylece kâğıtlar yeniden değerlendirilmiş ve çevre korumaya katkıda bulunulmuş olur.

Kâğıt Kesme Makinesi

Kâğıt kesme makineleri (giyotin) kâğıt, fotoğraf ve film gibi objeleri istenilen boyutta, düzgün ve hızlı bir şekilde kesmek için kullanılır. Temel parçaları, kâğıdı sabitleyen ve üzerinde çeşitli ölçüleri bulunan bir tabla ve keskin bir bıçaktır.

Bıçağın hareket şekline göre çalışma şekli sürgülü veya kollu olabilir. *Sürgülü tipte,* bıçak makine boyunca uzanan bir çubuk üzerinde hareket eder. *Kollu tipte* bıçak bir ucundan makineye sabitlenmiştir. Kâğıt kesme makinelerinin kullanımı basittir. Kesilecek nesneler, tabla üzerindeki ölçülerden yararlanılarak ve kesim noktası bıçağın tam altına gelecek şekilde yerleştirilir. Daha sonra bıçağı tutan parça, makinenin tipine göre ya yukarıdan aşağıya doğru indirilerek ya da bir kol üzerinde sürülerek kesim işlemi yapılır. Bıçak keskin olduğu için bu makineleri kullanırken çok dikkat etmek gerekir.

Mikrofilm Makineleri

Mikrofilm makineleri dokümanların bir kamerayla filme alınması, saklanması ve gerektiğinde okuyucu/baskı terminallerinden geri çağrılması ilkesi ile çalışır. Büro belgeleri için kullanılan mikrofilm makineleri16 mm'lik olup bir bobbin 5000 görüntü depolayabilir. Planlar ve haritalar için kullanılan mikrofilm makineleri ise 35 mm'lik olup bir bobin 1000 görüntü depolayabilir. Çekilen filmler çekim anında kullanılabileceği gibi daha sonra kullanmak için bir kopyası çoğaltılabilir. Çoğaltılan kopya yedek olarak saklanabilir. Filmler; kolay taşınabildiği ve az yer tuttuğu için her tür zarardan korumak için kasa gibi ortamlarda korunabilir. Görüntüleri depolamak için ayrıca 75 mm'lik parçalar halinde mikrofilmlerden alınmış görüntü kurguları, mikrobant ve benzerini bir araya getiren mikrofişler de kullanılmaktadır.

Dikte ve Çevirme Makineleri

Dikte etme, başkası tarafından yazdırılmak üzere söyleme anlamına gelir. Çevirme ise yazılmış, kayda veya banda alınmış metinleri makine ile kâğıda aktarmak, yazmaktır. Dikte ve çevirme makineleri ses kaydetmeye ve istenildiğinde kaydedilen sesleri dinlemeye yarayan makinelerdir. Diktafon adıyla da anılırlar. Dikte ve çevirme makineleri metin dikte etmenin yanı sıra seminer, kongre, konferans gibi toplantılarda ve telefon görüşmelerinde yapılan konuşmaları kaydetme ve çevirme amacıyla da kullanılırlar.



Tepegöz yansıları saydam kalemiyle ya da fotokopi makinesi ile saydam plastiğe (asetat) çekim yapılarak geliştirilebilir.

Portatif ve masa tipi olanları vardır. *Portatif çevirme makineleri* küçüktür. Taşınması kolaydır; gömlek cebine girebilirler. *Masa tipi* dikte ve çevirme makineleri daha büyüktür. Bileşenleri kulaklık, mikrofon, kumanda ve telefondur. Zamanı oldukça sınırlı ve değerli olan yöneticiler, uygun olduklarında dikte makinesine yazılmasını istedikleri metinleri kaydedebilirler ve gerektiğinde dinleme yapabilirler. Dikte kaydetmede işlem adımları şöyledir:

Tarihi ve dikte sırasını belirtme, yazıdan kaç kopya alınacağını ve kimlere gönderileceğini belirtme ve varsa nelerin ekleneceğini belirtme. Böylece, dikte alanın hazırlanacak yazı hakkında konuşup, soru sormasına gerek kalmaz. Her iki tarafından zaman kaybı önlenmiş olur.

Örnek

•Dikte kaydedilmiş kaseti/CD'yi alan yönetici asistanı, makineye takar. Sesi kulaklıktan dinler. Yazı makinesine, çevrilecek yazıya uygun kâğıt takarak, çevirme işine başlar. Çeviriri bittiğinde dikteyi başa alarak yeniden dinler, ve çevrilenle karşılaştırır. Düzeltmelerden sonra kâğıdı makineden çıkarır.

Tepegöz

Tepegöz özellikle çalışanları bilgilendirme/eğitme toplantılarında kullanılan bir araçtır. Tepegöz, üzerine konan A4 büyüklüğündeki saydam plastik üzerindeki yazı ve şekilleri ışık yardımıyla yansıtır. Tepegözler "geçirgen" ve "yansıtıcı" olmak üzere iki başlık altında incelenir. Her iki tip tepegözün de kendilerine özgün üstünlükleri vardır. Geçirgen tepegözde ışık kaynağı tepegözün tabanında, yansıtıcı tepegözde makinenin tepe kısmındadır. Geçirgen tepegözle elde edilen görüntüler daha parlak ve keskin olmaktadır. Ancak geçirgen tepegözler diğerlerine göre daha fazla yer işgal ederler ve daha ağırdırlar.

Projektörler

Fotoğraf makineleriyle çekilmiş filmlerin pozitif olarak banyo edilerek, karton veya plastik çerçevelere yerleştirilerek öğretim ve sunum amaçlı kullanıldığı malzemeye slayt (dia) adı verilir. Onları perdeye yansıtmak için kullanılan araçlara da *slayt projector* (saydam resim göstericisi) denir. Bazı projektörlere malzeme el ile yüklenirken bazıları kızaklıdır ve çok sayıda slayt önceden yerleştirilerek kullanılılabilir. Projektör merceği görüntüyü tersine çevirerek yansıttığı için slaytlar taşıyıcıya arkası perdeye dönük ve baş aşağı yerleştirilir. Görüntünün netleştirilmesi için mercek ileri-geri hareket ettirilir. Günümüzde uzaktan kumandalı modeler ile netlik ve slayt değiştirme işlemleri kolaylıkla yapılmaktadır. Yazı, resim ve fotoğraf gibi saydam olmayan malzemenin, karartılmış ortamda büyütülerek perdeye yansıtılmasında kullanılan projektörlere ise *opak projektör* denilir.



Şekil 9.5. Opak projektör

Video projektörlerin pahalı olmasından dolayı tercih edilen *data show projeksiyon cihazları ise* bir tepegözle birlikte çalışırlar. Piyasada genelde Lcd, Dlp çeşitleri yaygın olarak üretilen ve kullanılan çeşitlerdir. *Lcd;* projeksiyon makinesinde görüntü; kristal panel, lamba ve lens yardımı oluşur. Bu tür projeksiyonlarda üç ana renk -kırmızı, mavi, yeşil- panellerden geçer, birleşerek görüntü oluştururlar. Optik yarı iletken teknoloji kullanan *Dlp* cihazlarında ise resim oluşabilmesi için ışığı yansıtabilen binlerce küçük ayna parçacığı vardır.

Video projektörü olarak bilinen projektör ise bağlandığı bilgisayar ekranında yer alan görüntüyü ekrana yansıtmaktadır. Giderek ucuzlayan ve boyutları küç¨'

Beyin fırtınası uygulamalarında ve fikir arama toplantılarında elektronik yazı tahtası kullanımı yaygındır.

bu bilgisayarların iş dünyasında kullanımı da gün geçtikçe artmaktadır. *Konferans projektörü* ise yeni bir teknolojik yansıtıcıdır. Farklı fiziksel ortamlarda bulunan sunucular etkileşimli bir şekilde yansıtılan sunu içeriği üzerinde eşanlı değişiklik ya da düzeltme yapabilmektedir.

Tahtalar

Kopya tahtası olarak da anılan *elektronik tahta,* üzerinde ince kareli çizgiler bulunan beyaz cam yüzeye sahiptir. İnce kareli çizgiler kullanıcıya düzgün yazma/çizme imkanı vermektedir. Kullanıcılarının tahtada oluşturduğu metin ve şekiller daha sonra kağıt kopya olarak alınabilir. Elektronik beyaz tahtanın ileri geri hareket edebilen, çoklu ekranları vardır. Bu tahtada yer alması gereken metin/şekil önceden de hazırlanabilir, gerektiğinde tahta üzerinde ekleme/düzeltmede yapılabilir. Fotokopi makinesi işlevi de olan elektronik yazı tahtasının tahtaların yüzeyinde bulunanlar 10 saniye içinde siyah beyaz olarak ve istenilen sayıda kopyalanabilir. Kopyalama yapıldıktan sonra tahta temizlenerek, kısa sürede anlatıma devam edilir. Sunuma, toplantıya katılan ilişkin herkes aynı kopyaları alacağından notlarda eksiklik/farklılık olmaz.

Gösterim yüzeylerinin en gelişmiş olanı *etkileşimli tahtadır*. Bu tahtalar yüz yüze ve uzaktan toplantı olanağı sağlamaktadır. Birçok bilgisayar ve yazılım ile uyumlu çalışırlar. Ancak tahtanın kurulumunu yapabilmek ve kullanabilmek için eğitim almak gerekir. Bu tahtalarda yazma işlemi için standart, silinebilir tahta kalemleri kullanılmaktadır. Etkileşimli tahta LCD projeksiyonlarla birliktede kullanılabilir. Projeksiyon kullanıldığında bilgisayar ekranı, yazı tahtası üzerinde dokunmatik ekrana dönüşür. Bilgisayardan yansıtılan görüntü, tahta üzerine düştükten sonra bilgisayarın kontrolü tahta kullanıcısına geçer ve her türlü ortam için yazı tahtası mükemmel bir iletişim aracına dönüştürülmüş olur. Tahtada oluşturulan imgeler bilgisayarda dosya olarak saklanabilir, uzaktaki dinleyicilerin bilgisayar ekranlarında da izlenebilir, e posta ile gönderilebilir ve isteniyorsa kâğıt çıktısı da alınabilir.



Posta ücret ödeme makineleri; etiketleme, katlama, zarflama makineleri entegre olarak da kullanılmaktadır.

Posta Ücret Ödeme Makinesi

Postalama işinin yoğun olduğu bürolarda pul pul yapıştırmak zaman alan, zevksiz bir işe dönüşür. Bu tür büyük bürolarda posta ücret ödeme makinesi kullanılır. Posta ücret ödeme makinesi ile posta pulu kullanılmadan, tartılan zarflar üzerine posta ücret damgası basılabilmektedir. Zarflanmış gönderiler makineye yerleştirildikten sonra üzerine fiyat/logo/mesaj bastırılarak postalanmaya hazır hale gelir. Bu makineleri kullanabilmek için önceden PTT'ye ücret yatırılır, miktarı makineye yüklenir. Sonra gönderilere pul yerine, pul değeri damgası basılır. Para miktarı bittiğinde tekrar ücret yatırılır ve yeniden makineye yüklenir.



Şekil 9.6. Posta ücret ödeme makinesi

Barkod Yazıcı ve Okuyucu

Üzerinde bilgisayar tarafından okunabilen, değişik kalınlık, aralık ve sayıda dik çizgi ve boşlukların yanyana gelmesiyle oluşturulmuş ve verinin özellik, fiyat vb özelliklerini otomatik, hatasız bir biçimde başka bir ortama aktarılabilen barkod (etiketleme) yöntemi kullanılır. Barkod ile stok kodu, seri numarası, personel kodu, tür, fiyat, ölçü vb bilgilerin gösterilmesi sağlanabilir. Bu bilgilerin bilgisayara el girilmesi zaman alan, yorucu ve hata riski yüksek bir iştir. Barkod yazıcı ve okuyucular bu hata oranını azaltır ve zamandan tasarruf sağlar.

Para Sayma Makineleri

Bazı işletmeler kâğıt/demir, nakit para veya jeton işleriyle uğraşırlar. Bu tür işyerlerinde para ve jeton sayma işi makinelere yaptırılır. Aksi halde çalışanların zamanının çoğu para/jeton saymakla geçecektir. *Para sayma makineleri banka, döviz bürosu, postane, muhasebe ofisi, vezne gibi nakit akışının yoğun olduğu ortamlarda sıkça kullanılan araçlardan biridir.* Sayılmak istenen aynı değerdeki kağıt paraları hazneye yerleştirdikten ve çalıştırma düğmesine basıldıktan sonra sayma işlemi başlar. Sayım bittiğinde ekranda sayılan para adedi görülür.

Hava Temizleme Makineleri

İç ve dış ortam hava kirliliklerinin yol açtığı pek çok hastalık vardır. Bunlardan bazıları alerjik reaksiyon, baş ağrısı, mide bulantısı ve üst solunum rahatsızlıklarıdır. Ayrıca kendini iyi hissetmeme hali ve bitkinlik söz konusu olabilir. Kötü hava kalitesi vücudun bağışıklık ve savunma sistemlerine fazladan bir yüktür. Bu yükün belirtileri ise enerji kaybı ve verimlilik düşüşüdür. Hava temizleme makineleri ile belli bir yüzdede kirletici ortamdan arındırılarak, hava temizlenir. Elektronik hava temizle makineleri ile yemek kokusu, toz, kül, duman, organik maddelerden, bakteri, çiçek tozu, virüs, elyaf parçacıkları, mineraller arındırılabilir. Yalnızca elektronik mikroskopla görülebilen bakteri ve virüsler arındırılarak sterile yakın bir hava kalitesi sağlanır.



Bürolarda kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri sanal ortamda birlikte çalışmayı olanaklı kılmış, bölümler arasındaki fiziksel sınırları ortadan kaldırmıştır.

Büro Makinelerinin Faydaları

Büro makineleri grup ve ekip çalışmasını kolaylaştırmıştır. Esnek iş ortamları ortaya çıkarır. Daha önce birçok makine kullanılarak ayrı ayrı yerine getirilen işler tek bir araç ile yapılabilir hâle gelmiştir. Büro makinelerinin sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilir:

İnsan emeği ve zamandan tasarruf sağlanır. Çıktının miktar ve kalitesi artar buna karşılık birim maliyeti azalır. Tekdüzeliği ortadan kaldırır. Yapılan iş görüntü olarak daha düzenli ve güzel olur. Doğruluk artar. Yorgunluk azalır. İşlerin yapılmasında hız, doğruluk, kalite arttığı ve yorgunluk azaldığı için iş akışındaki tıkanıklıklar ortadan kalkar veya en aza iner. Makineyle yapılan işin kontrolü daha kolay olur.

Bireysel Etkinlik

- Uygun olmayan büro makinelerinin kullanımı hâlinde ne tür olumsuzluklarla karşılaşılabilir, araştırınız.

BÜRO MAKİNELERİNİN ALIMI VE KULLANIMINDA DİKKAT EDİLECEK UNSURLAR

Bürolarda gerçekleştirilen çeşitli işler için çeşitli özelliklere sahip pek çok donanım ve malzemeye gerek duyulur. Bu donanım ve malzeme edinilirken yapılan tercihler önemlidir. Öncelikle satın alınacak donanım kapasitesi ile iş kapasitesinin uygunluğu sağlanmalıdır. Düşük kapasiteli donanım işlerin gecikmesine/durmasına; gereğinden daha yüksek kapasiteli donanım ise kaynak savurganlığına neden olur. Yeni büro makinelerinin alımı önemli bir yatırım olduğu için gerek fiyatların yüksekliği, gerek teknolojik gelişmelerin hızlılığı, gerekse sunulan seçeneklerin fazla olması nedeniyle tüm yönleriyle incelenip öyle karar verilmesi gerekir. Büro makinelerini satın almadan önce şu unsurlar üzerinde durmakta yarar vardır.

İşin Niteliği

Genellikle uzun zaman alan, birbirini tekrarlayan, sık sık hata yapılan, yorgunluk yaratan, iş akışında tıkanıklıklara neden olan işlerin makinelerle yapılması tercih edilir. Birkaç kişinin yaptığı bir işin, bir tek kişi tarafından makine ile yapılması daha doğru olur. Ancak bazı işlerin makine ile yapılması hâlinde birim maliyetlerin düşmesi için iş hacminin belirli bir yoğunluğa ulaşması gerekir. Bu nedenle kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılmalı, araçların kullanım alanları, kullanıcı sayısı, kullanım sıklığı *vb* tespit edilmelidir.

Makinenin Tipi, Modeli ve Markası

Unutulmamalıdır ki; makinenin kalitesi ve alım sonrası sunulan hizmetler (danışmanlık, servis, eğitim gibi) her zaman makine fiyatının içinde değerlendirilir.

Makinenin kapasitesi, hızı ve çıktı kalitesi işe uygun olmalıdır. Makine TSE (Türk) ve CE (Avrupa) standartlarına uygun olmalıdır. Piyasada tanınan ve iyi bir isim yapmış firmanın ürünü olması da önem taşır. Kesin karar verilmeden önce satın alınması düşünülen makineyi daha önceden almış ve kullanmış olan kişilerin görüş ve deneyimleri dikkate alınmalıdır. Yaşamın alanında ayrılmaz bir parça haline gelen internet bu konuda önemli bir kaynaktır. Bazı alışveriş sitelerinde ürün ayrıntıları, kullanımı, uzmanların ve kullananların görüş ve önerilerine yer verilmekte ve ürünler arası karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Makinenin Fiyatı

Alınacak makine büronun bilgi üretme işlevine en uygun olan olmalıdır. Bu ilke bazen ucuz, bazen pahalı, bazen yüksek, bazen de düşük kapasiteli bir makinenin tercih edilmesine neden olur. Çünkü pahalı bir makine her zaman en iyi

olmadığı gibi ucuz bir makine de her zaman en kötü değildir. Önemli olan alınacak makineden sağlanacak faydanın, ödenen fiyattan daha fazla olmasıdır.

Makinenin Ömrü

Makinenin bürodaki gereksinimi uzun bir süre karşılayabilecek bir kullanım ömrü olmalıdır veya yapılacak güncellemelerle ömrü uzatılabilmelidir. Bazı makineler yeni gereksinimlere cevap verebilecek geliştirme/değiştirme esnekliğini verebilmektedir. Bazıları ise potansiyel gereksinimleri de öngörerek ek parçalarla birlikte satılmaktadır. Bunun için büronun iş hacminin gelecekte nasıl olacağı tahmin edilmelidir. Satın alma anında gerek duyulmasa bile gelecekte doğabilecek gereksinimler gözönüne alınarak ek parçalar da satın alınabilir.

Yedek Parça, Bakım-Onarım ve Garanti Süresi

Makine güvenilir bir firmanın ürünü olmalı ve uygun bir garanti süresi verilmelidir. Makinenin yedek parçaları yurt içinde bulunmalı ve bakımı için yakın çevrede yetkili servis bulunmalıdır. *Hızlı ve güvenilir servis büro işlerinin aksamadan yürütülebilmesi için gereklidir.* Makine satın alındığında garanti belgesi mutlaka istenmeli, tamir-bakımı yapacak yetkili servis ile ilgili bilgi edilmeli, makinenin kullanımını açıklayan kullanım kılavuzu ve yine makine ile birlikte verilmesi gereken yedek malzemeler alınmalıdır.

Makineyi Kullanacak Personel

Bazı makinelerin kullanımı zor, bazılarının daha kolay olabilir. Bazı makinelerin kullanılabilmesi için neredeyse uzmanlık düzeyinde bilgili olmak gerekir. Çalıştırılması ek beceri gerektiren makineleri herkesin kullanması mümkün olmayacağından alınan makineyi kullanacak büro personeli eğitilmelidir. Böyle bir eğitim ürüne bağlı satış sonrası hizmetler kapsamına da girebilir. Var olan personeli eğitmek yerine bazen bu iş için yeni bir eleman alınması da tercih edilebilir.



Leasing mülkiyeti finansal kiralama şirketinde kalarak kira karşılığında kullanım hakkının verilmesi ve sözleşmede belirlenen değer üzerinden kiralayana mülkiyetin geçmesini sağlar.

Büro Koşulları

Alınacak makinenin büronun fiziksel koşullarına uyup uymayacağı araştırılmalıdır. Makinenin konulacağı veya monte edilebileceği yer; kablo bağlantıları, büronun aydınlatma, havalandırma, ısınma durumu ve büro içindeki yerleşim düzeni gibi pek çok etkenin olumlu olması, makinelerin en iyi biçimde yani etkinliği ve verimliliği sağlayacak şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. Bu tür önlemler çalışanları fiziksel olarak korumayı da sağlar. Tüm bunlarla birlikte ihtiyacı karşılayacak ürünün seçiminde kafa karışıklığını gidermek için karşılaştırmalı ürün analizi yapma, fayda maliyet analizi yapma ya da başa baş analizi yapma yoluyla seçenekler değerlendirilebilir. *Karşılaştırmalı ürün analizinde* seçeneklerin fiyat, garanti süresi, yerinde servis, kapasite özellikleri, geri alım garantisi, deneme süresi, satıcının ünü, kapasite yükseltme olanakları kıyaslanır.

Fayda/maliyet analizi ise donanımların satın alınması, kiralanması, bakımı/ onarımı ve elden çıkarılma zamanıyla ilgili karar alacak ilgililere yardımcı olan basit bir tekniktir. Örneğin bakım onarım maliyetleri artmış eski bir fotokopi makinesinin yerine yenisinin alınıp alınmayacağına karar verirken eldeki makinenin yıllık bakım onarım gideri belirlenir. Yeni makinenin satın alma maliyeti ve ekonomik ömrü öğrenilir. Yıllık bakım onarım gideri tahmin edilir. Tüm bunlardan sonra fayda/maliyet oranı hesaplanır. *Başa baş analizinde* ise hangi üretim/faaliyet düzeyinde, maliyetlerin sağlanacak gelire/faydaya eşitlenmiş olacağı belirlenir. Her ne kadar pek çok işletme büro araçlarını satın almayı tercih etse de bazı işletmeler belirli durumlarda büro araçlarını finansal kiralama (leasing) denilen yöntemle temin ederler.

Makinelerin yanı sıra bürolarda işlerin yürütülebilmesi için çalışanların kullanımına sunulan sarf malzemeleri de mutlaka olmalıdır.

Örnek

- Leasing özellikle yeni kurulmuş ve sermaye gereken işletmelere az olan kaynaklarını daha öncelikli alanlarda kullanma olanağı yaratacaktır. Üstelik finansal kiralama işlemleri tüm vergi, resim ve harçtan muaf olduğu için de çekicidir. Sözleşmeler için sadece noter masrafı ödenmektedir.

Büro Makinelerinin Kayıt Altına Alınması, Kullanımı ve Bakımı

Öncelikle satın alınan her bir araç için bir kart tutmak gerekir. Bunun için uygun yazılımlar da kullanılabilir. Bu kartta satıcının adı, adresi, satın alma tarihi, modeli, seri numarası, fiyatı, amortisman oranı, defter değeri ile garanti ve servis anlaşmasıyla ilgili özet bilgiler yer almalı ve araç servis gördükçe bilgiler güncellenmelidir. Öte yandan büroların makinelerle donatılması pahalı yatırımların yapılmasını gerektirir. Ciddi araştırmalar yapılarak, emek, zaman ve para harcanarak alınan ve monte edilen makinelerin kullanımına gerekli özen gösterilmezse tüm emek ve çabalar boşa gidebilir. Bu nedenle makinelerin kullanımında şu unsurlara dikkat edilmelidir: Öncelikle makineyi bu konuda eğitim görmüş kişiler kullanmalıdır. Eğitime gerek görülmemiş ise makineyi kullanan kişi kullanma kılavuzunu dikkatle okumalı ve edindiği bilgileri aynen uygulamalıdır. Ayrıca makinenin tüm işlevlerini öğrenmeli ve bunlardan yararlanmalıdır. Makine kullanılırken gerekli dikkat gösterilmeli ve temizliği de aksatılmamalıdır. Makinenin çok küçük arızaları hakkında bilgi edinmeli, servis aranmadan önce gereken işlemler yapılmalıdır. Örneğin; toner değiştirme, kâğıt sıkıştırma gibi durumlarda gerekli tedbirler alınabileceği gibi elektrik bağlantısı, fişlerin ve prizlerin durumu kontrol edilebilir. Makineler ısı, nem, doğrudan güneş ışığı, toz gibi fiziksel etkilere karşı korunmalıdır. Kullanılmadığı durumlarda üzerleri örtülmeli, fişleri prizden çekilmelidir. Bir bakım programı oluşturularak düzenli servis hizmeti sağlanmalı, arızaların neden olduğu iş kaybı önlenmelidir.

BÜRO MALZEMELERİNİN SATIN ALINMASI VE STOKLANMASI

Bürolarda kullanılan malzemeler demirbaş kapsamında olan ve olmayan malzemeler olarak sınıflandırılabilir. *Demirbaş olarak sayılabileceklere;* büro

mobilyaları örnek olarak verilebilir. *Demirbaş olarak sayılamayacak* ama işlerin/faaliyetlerin yürütülmesi için kullanılması gereken araç ve gereçler ise; kırtasiye (kâğıt çeşitleri, zarflar, çeşitli dosyalar, yazı gereçleri gibi), genel kırtasiye (bant kesici, delgeç, zımba makinesi, ıstampa, makas, yapıştırıcı bantlar, ataş, toplu iğne) gibi malzemeler bürolarda görülen işlerin yapılmasında çalışanların işlerini kolaylaştıran malzemelerdir.

Tablo 9.1. Bazı Büro Malzemeleri

Kâğıt	Ampul	Cetvel	Silgi
Zımba teli	Toner	Istampa mürekkebi	Ataş
Kalem	Pil	Makas	Poşet
Telli dosya	Kablo	CD	Bant

Bürolarda yaygın kullanılan malzemeler ve kısaca özellikleri şu şekilde listelenebilir: *Kâğıt kıskaçları* birkaç kâğıdı bir arada tutmak için kullanılan tutturuculardır. Genellikle metalden veya plastikten yapılmış kıskaçlara ataş veya mektup kıskacı denmektedir. 50 kadar kâğıdı bir arada tutabilmek için yaylı/yaysız, esnek kıskaçlar kullanılabilir. Bir kaç sayfa olan belgelerin bir araya tutturulmasında ise *toplu iğne* kullanılır. *Zımba makinesi,* sayfaları bir araya telle zımbalamak için kullanılır. Bazıları cepte taşınabilecek kadar küçüktür. Bazıları ise çok sayıda 100-200 sayfayı zımbalamak için yapılmış büyüklüktedir.



Kâğıtları sürekli olarak bir arada bulundurmak istenirse, kıskaçla tutturmak yeterli olmaz. Bunlar ciltlenir ya da kâğıt raptiyeleri ile tutturulur.

Delgi makinesi telli dosyaya konulacak ya da bir araya getirilerek bağlanacak kâğıtları standart aralıklarla delmeye yarar. Delgi makinelerinin bir defada 5-10 kâğıdı delebilen küçük, 20-30 kâğıdı delebilen büyük boyları vardır. Büyük boy delgi makinesinde uzun süre ile aynı boyutta kâğıtlar delinecekse makinenin sürgülü cetveli kullanılır. *Kalem açma makinesi (Kalemtraş)* kurşun kalem ve kalem silgi uçlarını açar. Bürolarda masaya sabitlenebilen kalemtraşlar kullanılır. Büro tipi kalemtraşlar, kalemin ucu açıldığı zaman otomatik olarak durur.

Zarf açma makinesi dakikada 250 zarf açabilme kapasitesindedir. Gövde içine gizlenen kesici bıçakları ile güvenle kullanılırlar. Zarf içindeki belgeyi korumak için ayarlanabilir bıçaklarla, kesilecek parça derinliği ayarlanabilir *Numaratörler* belgelere numara verme işlerlerinde kullanılır. Otomatik olarak numaralama sistemine sahiplerdir.

Tablo 9.2. A/B/C Stok Sınıflandırma Sistemi

Malzeme Tipi	**Malzeme Kalem Sayısı İçindeki Oranı %**	**Yıllık Kullanım Değeri (TL)**
A	% 5-10	% 60-70
B	20-30	20-30
C	60	30-30

Örnek



•A tipi malzeme kalemleri toplam malzeme kalemi sayısının % 5 i ile % 10'unu oluştururken, yıllık kullanım değeri % 60-70'lik bir paya sahiptir. Yukarıdaki gibi bir tablo oluşmuş ise A tipi malzemeleri stokta daha itinalı izlenirken C tipi malzemeler daha gevşek kontrol edilebilir.

Bireysel Etkinlik



• Büro malzemelerinin ve büro donanımı parçalarının stokta uygun miktarlarda bulunmasının ya da bulunmamasının verimlilik ve etkinlik üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin neler olabileceğini araştırınız.



Özet

- Otomasyon karmaşık ve güç işlerin önceden programlanması kaydıyla, insan müdahalesine en alt düzeyde gereksinme duyulduğu, sistemin kendi kendini denetleyerek işleri insanlardan daha çabuk ve hatasız bir şekilde yapmasını olanaklı kılan bir süreçtir. Çalışma yaşamında sanayi devrimi ile birlikte makinelerin kullanımı ve günümüze gelindikçe kullanım alanlarının artması, çalışanların bilgisayarlarla işbirliği yaparak sistemler kullanılmasını gerekli kılmıştır. Otomasyon; iş kalitesini geliştirerek, hareketleri ve dolayısıyla yorgunluğu azaltarak, işlerle ilgili denetimi azaltarak, iş gücü moralinde iyileştirme sayesinde iş tatminini artırarak çalışma yaşamının kalitesini artırır.
- Bürolarda kullanılacak olan malzemelerin seçimine yüksek oranda önem gösterilmesi gerekmektedir. Teknoloji pahalı bir unsurdur ve özellikle işletmeler için yüksek bir maliyet kalemi anlamına gelmektedir. Alınabilecek yanlış bir karar geriye dönülemeyecek hatalara sebep olabilmektedir. Makine alınırken incelenmesi ve dikkat edilmesi gereken hususlar:
- İş kalitesinin arttırılması bilgisayarlar ve otomasyon sistemleri yardımıyla en az hata prensiplerine uygun bir biçimde yapılabilmektedir. İnsanların içinde bulundukları psikolojik süreçler özellikle kalite ve verimlilik konularında istenilen seviyede sonuç almayı zorlaştırmakta ve bu gibi konularda bilgisayar sistemlerinden yararlanılmaktadır. Böylece yapılabilecek hata oranı en aza inmektedir. İnsanların belirli bir fiziksel ve zihinsel dirençleri bulunmaktadır ve bu seviye aşıldığında, performans ve verimlilikte düşüş hatta hiç istenmeyen iş kazaları gibi konular gündeme gelmektedir. Ancak günümüzde otomasyon sistemleri yorulmayan, yiyeceğe ya da içeceğe ve hatta aydınlatmaya ihtiyaç duymayan bir yapıdadır.
- Büro otomasyon sistemlerinin bürolarda uygulanması ile elde edilebilecek üstünlükler şöyle sıralanabilir: İş hayatının kalitesi artar, iş doyumuna bağlı olarak çalışan memnuniyeti artar, işin yapılması için gereken bedensel çaba ve bu iş için ihtiyaç duyulan zaman azalır, böylece verimlilik artar, belge hazırlama ve dağıtma maliyetleri azalır, bilgi paylaşım ve bilgiye erişim hızı artar.
- Büro otomasyonunun esasını bilgi-iletişim teknolojileri ile yazılım paketleri oluştursa da bürolarda işlerin yapılabilmesi ve verilen hizmetin kalitesini artırabilmek için pek çok makine kullanılmaktadır. Bilgisayarlar, elektronik hesap makineleri, yazıcılar, tarayıcılar, fotokopi makineleri, telsiz, telefon, telekonferans makineleri, faks makineleri, elektronik dizgi makineleri, ciltleme makineleri, laminasyon makinesi, etiketleme makinesi, evrak imha makinesi, kâğıt kesme makinesi, mikrofilm makineleri, dikte ve çevirme makineleri, tepegöz, projektörler, tahtalar, posta ücret ödeme makinesi, barkod yazıcı ve okuyucu, para sayma makineleri, hava temizleme makineleri.
- Bürolarda ihtiyaçlara göre kullanılan makineler sayesinde çalışanların esnekliği ve yapılan işin kalitesi artmış bu durum da genel verimliliğin yükselmesini sağlamıştır. Ayrıca teknolojinin aktif ve verimli bir biçimde kullanılması da özellikle ağır rekabet koşullarında işletmelerin rakipleri karşısında öne geçmesini sağlayabilecek temel unsurlar arasındadır.
- Bürolarda kullanılacak olan malzemelerin seçimine yüksek oranda önem gösterilmesi gerekmektedir. Teknoloji pahalı bir unsurdur ve özellikle işletmeler için yüksek bir maliyet kalemi anlamına gelmektedir. Alınabilecek yanlış bir karar geriye dönülemeyecek hatalara sebep olabilmektedir. Makine alınırken incelenmesi ve dikkat edilmesi gereken hususlar: İşin niteliği, makinenin tipi, modeli ve markası, makinenin fiyatı, makinenin ömrü, yedek parça, bakım-onarım ve garanti süresi, makineyi kullanacak personel, büro koşulları olarak ifade edilebilir.



Özet (devamı)

- Düşülen önemli hatalardan bir tanesi de alınacak makinelerin uygun fiyatlı olması ancak kullanım maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır. Gerektiğinde fayda/maliyet analizleri gibi tekniklerle alınacak olan makinenin uzun vadede işletmenin ne derece yararına olacağı mutlaka tespit edilmelidir.
- Makinelerin yanı sıra bürolarda işlerin yürütülebilmesi için çalışanların kullanımına sunulan sarf malzemeleri de mutlaka olmalıdır. Bunlar; bürolarda demirbaş niteliğinde olan ve olmayan malzemelerdir. Demirbaş sayılabilecek olanlar; dolaplar, koltuklar, ofis aksesuarları gibi büro mobilyalarıdır. Demirbaş olmayan araç ve gereçlerse; kağıt, dosya gibi kırtasiye, makas, toplu iğne gibi genel kırtasiye malzemeleri bürolarda görülen işlerin yapılmasını kolaylaştıran malzemelerdir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Büro otomasyonu konusunda bilgisayarlar yardımıyla önemli gelişmelerin başladığı tarih aşağıdakilerden hangisidir?
   a) 1930'lar
   b) 1950'ler
   c) 1970'ler
   d) 1990'lar
   e) 2000'ler

2. Karmaşık ve güç işlerin önceden programlanması kaydıyla, insan müdahalesine en alt düzeyde gereksinme duyulduğu, sistemin kendi kendini denetleyerek işleri insanlardan aha çabuk ve hatasız bir şekilde yapmasını olanaklı kılan sürece verilen ad aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Makineleşme
   b) Otomasyon
   c) Teknoloji
   d) Kontrol
   e) Denetim

I. Maliyetlerin azaltılması
II. Etkinlik ve verimliliğin artırılması
III. Çalışma yaşamının kalitesinin azaltılması

3. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri büro otomasyonunun amaçlarındandır?
   a) I ve II
   b) I ve III
   c) II ve III
   d) I, II ve III
   e) Yalnız I

4. Büro otomasyon sistemlerinin bürolarda uygulanması sonucu elde edilebilecek üstünlükler arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) İş hayatının kalitesi artar.
   b) Bilgi paylaşım ve bilgiye erişim hızı artar.
   c) Verimlilik artar.
   d) Çalışan memnuniyeti artar.
   e) Belge dağıtma maliyetleri artar.

5. Verileri sayısal olarak işleyip belli bir mantık doğrultusunda programlanabilen elektronik makine aşağıdakilerden hangisinde doğru verilmiştir?
   a) Yazıcı
   b) Elektronik hesap makinesi
   c) Telekonferans makinesi
   d) Bilgisayar
   e) Laminasyon makinesi

6. Kimlik kartı, poster, broşür, fotoğraf gibi belgelerin ya da kumaş gibi nesnelerin plastik kaplama malzemesi ile kaplanması işlemini yapan makinelere verilen ad aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Laminasyon makinesi
   b) Ciltleme makinesi
   c) Dizgi makinesi
   d) Kimlik makinesi
   e) Etiketleme makinesi

7. Büro makinelerinin faydaları arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Doğruluk artar.
   b) Yorgunluk artar.
   c) Makineyle yapılan işin kontrolü daha kolay olur.
   d) Tekdüzeliği ortadan kaldırır.
   e) Zamandan tasarruf sağlanır.

8. Büro makinelerinin alımında dikkat edilecek unsurlar arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) İşin niteliği
   b) Makinenin tipi
   c) Makinenin ömrü
   d) Garanti süresi
   e) Stok hacmi

9. Demirbaş niteliğinde olan malzemeler arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
   a) Çalışma masası
   b) Zarflar
   c) Bilgisayar masası
   d) Dolaplar
   e) Koltuklar

10. Makinelerin kullanımında dikkat edilmesi gereken faktörler arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
    a) Makine temizliğinin yapılması
    b) Eğitimli personelin kullanması
    c) Fiziksel etmenlere maruz bırakılması
    d) Bakım programlarının oluşturulması
    e) Küçük arızalar hakkında bilgi sahibi olma

Cevap Anahtarı

1.c, 2.b, 3.a, 4.e, 5.d, 6.a, 7.b, 8.e, 9.b, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Başpınar, N. Ö ve Bayramlı, Ü.Ü (2015). *Büro yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaya, Z. (2006). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özkul, A. E. (Editör).(1996). *Büro sistemleri tasarımı.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 817.

Özkul, A. E. (Editör).(2012). *Büro teknolojileri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2679.

Seçim, H. (Editör).(1995). *Büro yönetimi ve dosyalama,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:742.

http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2003/Sayi2/169-179.pdf
http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi1/49-73
http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0421_130_dosya.pdf
http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/viewFile/353/335
http://www.egitisim.gen.tr/gguler _bilgisis.htm
http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1041_510.pdf
http://windows.microsoft.com/tr-tr/windows7/using-calculator

http://bidb.meb.gov.tr/www/sayin-bakanimiz-nabi-avci-video-konferans-baglantisi-ile-ogretmen-atamalarini-gerceklestirdi/icerik/31#

BÜROLARDA DOSYALAMA

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ
Dr. Öğr. Üyesi
Ercan YAVUZ

İÇİNDEKİLER

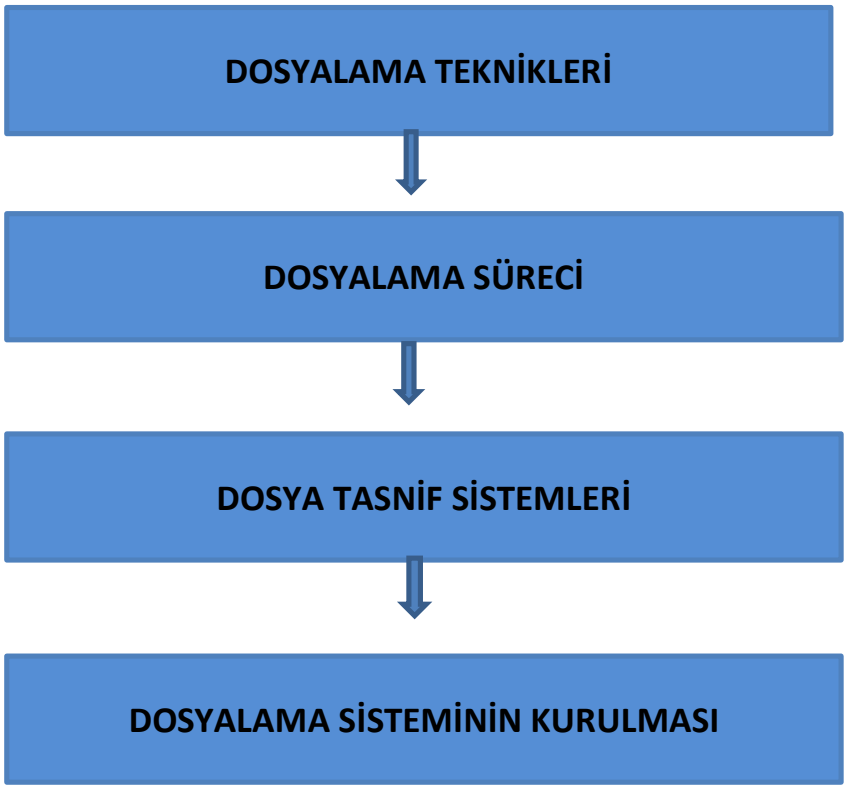
- Dosyalama Teknikleri
- Dosyalama Süreci
- Dosya Tasnif Sistemleri
- Dosyalama Sisteminin Kurulması

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Dosyalamanın önemini öğrenebilecek,
  - Kullanılan dosyalama sistemlerini sıralayabilecek,
  - Dosyalama sürecinde izlenecek yolların neler olduğunun farkında olabilecek,
  - Dosyaların nasıl tasnif edildiğini açıklayabileceksiniz.

ÜNİTE
10

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


DOSYALAMA TEKNİKLERİ
DOSYALAMA SÜRECİ
DOSYA TASNİF SİSTEMLERİ
DOSYALAMA SİSTEMİNİN KURULMASI

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan diğer insanlardan izole biçimde yaşayamaz. Sosyal yaşamın işleyişi, insanlarda iletişimi zorunlu kılmaktadır. İnsanlar ve insanların kurdukları örgütler ilişkiler çerçevesinde varlıklarını sürdürürler.

Bu bağlamda birey veya örgütler iletişimi yaşamsal bir eylem olarak ele almaktadır. Literatür incelendiği zaman iletişimin amaçları arasında; var olmak veya varlığını sürdürmek, her türlü haberleşme, bütün duygu, düşünce ve hissiyatı paylaşma, bireyleri veya örgütleri etkileme ve yönlendirme vardır. Ayrıca iletişim bireye eğlenme ve mutlu olma fırsatı da sunmaktadır. İletişimin birçok farklı türü bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı yazılı iletişimdir. Yazılı iletişimin yaygın olmasında en büyük etken kalıcı olma özelliğidir. Yazılı iletişimin kalıcı olmasını sağlayan ise; örgütün ya da kurumun sağlıklı bir dosyalama sistemine sahip olmasıdır. Dosyalama işlemlerini örgütler yeterince önemsememiştir. Bunun sonucunda örgütün hizmet birimleri dosyalama işlemlerini kendilerinin oluşturdukları kurallar bağlamında yürütmüşlerdir.



Yazılı iletişimin kalıcı olmasını destekleyen durum, sağlıklı bir dosyalama sisteminin kurulmasıdır.

Konunun önemini kavramış olan bir kısım yöneticiler, yönetimi altında bulunan kurumlarda bu konuya önem vererek dosyalama işlemlerinin merkezî bir şekilde ve sistemli olarak yürütülmesi hususunda ilgili bölümleri harekete geçirerek belgelerin kayıt, dosyalama ve arşivleme süreçlerinde bir standart oluşturma yoluna gitmişlerdir. Öte yandan Devlet Arşiv Hizmetleri Yönetmeliği'ndeki ; "kamu kurum ve kuruluşları ile şahıslar elinde bulunan arşiv malzemesi ve ileride arşiv malzemesi haline gelecek arşivlik malzemenin tespit edilmesini, herhangi bir sebepten dolayı bunların kayba uğramamasını, gerekli şartlar altında korunmalarının temini ve milli menfaatlere uygun olarak devletin, gerçek ve tüzel kişilerin ve ilmin hizmetinde değerlendirilmelerini, muhafazasına lüzum görülmeyen malzemenin ayıklanma ve imhasına dair usul ve esasları düzenlemektir." hükmüyle kamu kurum ve kuruluşlarında bir standart oluşturma çabası söz konusudur.

Dosyalama işlemlerinde bir standart oluşturamamış olan örgütlerde, belgelerin oluşumundan arşivlenme sürecine kadar, muhtemel sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bunun sebeplerinin belirlenememesi veya bu sebepleri belirleyecek ve çözüm önerileri üretecek bir yapının oluşturulmaması, sistemli bir dosyalamanın sağlayacağı asgari faydalardan bihaber olunması, süregelen alışkanlığın devam ettirilmesine yönelik tavır takınılmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte örgütlerde sistematik bir dosyalama anlayışının yerleşmemesi aşağıdaki sorunları doğurmuştur:

- Örgütün ve yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgi ve belgelere hızlı bir şekilde erişmeleri oldukça zor hatta imkânsız hâle gelmiştir.
- Örgüt yöneticileri bilgi ve belgelere erişemedikleri veya zor eriştikleri için örgütün geleceğine dönük kararların alınmasında doğru, isabetli ve hızlı hareket edememektedirler.

- Dosyalama sisteminin örgüt bünyesinde oluşturulmaması örgütün genelinde veya çalışanların bölümlerinde, verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.
- Örgütlerde dosyalama sisteminin oluşturulmaması hem örgütün kendisinin hem de birlikte iş yaptığı diğer örgütlerin ve bu örgütlerdeki çalışanların hak kaybı yaşamasına sebep olmaktadır.
- Dosyalama sistemi bazı kamu örgütlerinde oluşturulmadığı için tarihî ve kültürel değerlerimizin yok olmasına yol açmıştır.
- Dosyalama sisteminin mevzuata uygun olarak oluşturulmaması arşiv iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak yürütülmesi imkânını ortadan kaldırmıştır.
- Dosyalama sisteminin oluşturulmaması nedeniyle, arşiv malzemesi niteliği taşımayan belgelerle, arşiv için önem arz eden belgeler birbirinden ayırt edilememiştir.
- Kamu örgütlerinde ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde dosyalama sistemlerinin oluşturulmaması kurumun ve hatta daha ileri seviyede toplum hafızasının yok olmasına neden olmuştur.

Yukarıdaki maddelerde yer alan hususların önemsiz olduğu ne çalışanlar ne de yöneticiler tarafından ileri sürülemez. Bu nedenle, dosyalama sistemi bütün örgütlerin önemle üzerinde durması gereken ve ivedilikle uygulamaya geçirilmesi gereken bir konudur.

Bu konuda, örgütlerin yöneticilerinden çalışanlarına kadar bütün örgüt üyeleri sorumludur. Öte yandan, asıl yükümlülüğün örgütlerin yönetici konumundaki kişilerde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar çalışanlar, sorunun varlığından haberdar olsalar da; çözüm üretme noktasında kendilerini yetkin görmeyeceklerdir.



Bilgi ve belgelerin ulaşılabilirliği başta belgeleri üreten kurumlar için olmak üzere tüm toplumun ortak menfaatine hizmet edecektir.

Bu bağlamda, özellikle üst kademe yöneticileri evrak, dosya ve arşiv işlemleri ile ilgili süreçleri yürürlükteki kanunlar, tüzükler, yönetmelikler çerçevesinde düzenlemelerini de dikkate alarak planlamalı ve uygulamalıdır. Ayrıca örgütün bütün kademelerinde bu konunun önemi tüm paydaşlara hissettirilmelidir.

Özellikle kamu hizmetini yürüten örgütlerde mevzuata bağlı olarak hareket etme zorunluluğu vardır. Bu bağlamda kamu örgütleri dosyalama ve dosyalama sistemleri ile ilgili kişisel inisiyatif kullanma iradelerine sahip olamazlar. Ancak birçok kamu örgütü dosyalama sistemi ile ilgili mevzuatı tam olarak uygulamamakta veya uygulayamamaktadır. 16.05.1988 tarih ve 19816 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak, yürürlüğe konulan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'in 22.02.2005 tarih ve 25735 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in 5'incimaddesi ile değişik "Dosya Planları ve Dosya Yönergeleri" başlığını taşıyan 44'üncü maddesi, "Mükellefler, gördükleri hizmetler, yaptıkları haberleşme ve işlemlere ait belgelerin bir arada bulunmasını sağlamak amacıyla dosya planları ile dosya yönergelerini hazırlamakla yükümlüdürler." şeklinde bir düzenlemeyi ihtiva etmektedir. Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, örgütlerde dosyalaı

sürecini belirleyen hükümleri ihtiva etmekle birlikte, dosyalama sistemi sonucunda oluşan arşivlerden beklenen işlevlerin istenilen ölçülerde yerine getirilebilmesi için, belgenin ilk oluşumundaki düzeni ile yakından ilgili olduğu gerçeğini dikkate alarak, dosya yönergeleri ve dosya planlarına atıf yapmış ve bu konuda organizasyonlara da yükümlülük getirmiştir.

Örgütlerin veya organizasyonların faaliyetleri sonucunda oluşan evraklardan daima yararlanılabilir olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden sağlıklı bir şekilde oluşturulacak dosyalama sistemi organizasyonun işleyişini kolaylaştıracak, çalışanların performansını arttıracaktır. Bu faydayı genele yaydığımızda, bilgi ve belgelerin ulaşılabilirliği tüm toplumun ortak menfaatine hizmet edecektir.

Örgütlerin veya organizasyonların varlığı; hizmet etmekle yükümlü olduğu kesimler var olduğu sürece bir anlam ifade eder. Bununla birlikte örgütler ve organizasyonlar hizmet ettiği kesimlerle sürekli iletişim içindedir. Bu kesimlerin kurum ve kuruluşlardan beklentisi ise sürekli ve daha iyi hizmet ve şeffaflıktır. Hizmet kalitesinin arttırılması ise sistemli bir örgütlenme ve koordinasyon ile ilişkilidir. Sistemli bir organizasyon içerisinde ise, evrak, dosya ve dosyalama işlemleri büyük bir önem kazanmaktadır.



9.10.2003 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu TBMM'de kabul edilerek yasalaşmıştır.

Gerek özel sektörde gerekse kamuda faaliyet gösteren kurumların, diğer kamu kurumlarıyla veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerle ilişkileri sürecinde ortaya çıkan bilgi ve belgelerin saklanması ve sistemli bir şekilde arşivlenmesi bütün paydaşların ortak menfaatini oluşturacaktır. Örgütlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünde bilgi ve belgelerin korunması ve sistemli bir dosyalama kültürünün yerleşmesi büyük önem taşımaktadır. Bu yöndeki tutum muhtelif ilişkiler sonucunda doğan hukuki sorunların giderilmesi noktasında ihtiyaç duyulan bilgi belgelere erişim ve bu belgelerden azami ölçülerde yarar sağlamayı kolaylaştıracaktır.

Eşit, tarafsız ve açık bir şekilde bireyin bilgi edinme hakkını kullanarak, demokratik ve şeffaf yönetim anlayışından faydalanarak taleplerini yerine getirmek bütün örgütlerin yasal sorumluluğudur. Bu hassasiyetin tüm örgütlerde istenilen düzeye ulaşması ve bireyler tarafından istenilen ölçülerde kullanılması sistemli bir dosyalama ve arşiv sürecini yani bilgi ve belgenin daima yararlanılabilir ölçülerde düzenlenmesini zorunlu kılar. Bireylerin hakkını rahatlıkla kullanabilmelerini sağlamak için 9.10.2003 tarih ve 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu TBMM'de kabul edilerek yasalaşmıştır.

Bu kanunun amacında belirtilen eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin her türlü bilgi edinme hakkını kullanmaları örgütlerin sorumluluğudur. Örgütler bu sorumlulukların yerine getirmedikleri yani mevzuata uygun dosyalama sistemi oluşturmadıkları takdirde kanunla belirlenen hakların bireyler tarafından veya paydaş diğer örgütler tarafından kullanımı hiçbir zaman mümkün olamayacaktır.

Evrak, dosyalama ve arşiv faaliyetlerinin sahip olduğu önem doğrultusunda örgütleri harekete geçirmek, sorunun çözümü açısından önemlidir.

Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının dosya ve dosyalama sistemine uyumunu sağlamak örgüt yöneticilerinin önemli görevlerinden biridir. Türkiye genelinde oluşturulan bir konsensüs kapsamında Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğünün yürüttüğü "Dijital Arşivleme ve Depolama Çalışma Grubu'nun, e-belge oluşumuna altyapı oluşturmak suretiyle gerek elektronik ortamlarda gerekse kağıt ortamında teşekkül eden belgelerin aynı usul ve esaslar doğrultusunda sağlamak üzere standart bir dosya planı hazırlanması kararına varılmış ve bir çalışma başlatılmıştır.

Standart Dosya Planı adı altında başlatılan çalışma, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlere önderlik etme amacı da taşımaktadır. Özellikle kamu örgütlerini bağlayan bu düzenleme sayesinde kamu kurumları arasındaki yazışmalarda ve dosyalama biçimlerinde ortak bir tavrın benimsenmesi amaçlanmıştır. Benzer hizmet ve faaliyetlerde bulunan örgütlerin, kurum ve kuruluşların aynı usul ve esaslar dâhilinde dosyalama işlemlerinin yapılarak bu faaliyetlerle ilgili açılacak dosyaların tüm paydaşlarda aynı "ad" ve "kod" ile anılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda,25.03.2005tarih ve 2005/7 Sayılı Başbakanlık Genelgesi ile yürürlüğe konulmuştur.

Standart dosya planının hazırlanması sürecinde "ana faaliyetler" ile ilgili alanlarda çalışmalar ilgili kurum ve kuruluşlarca başlatılmış ve Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nden uygun görüş alınarak buna ilişkin planların oluşturulması sağlanmıştır. Standart dosya planının uygulamaya konulması ile bugüne kadar hep sorun olan, fakat çözülemeyen bir sorun çözülmüş aynı zamanda Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'in "Dosya Planları ve Dosya Yönergeleri "başlığını taşıyan 44'üncü maddesinin "Dosya Planları" hükmü yerine getirilmiştir. Dosya Yönergelerinin hazırlanarak uygulamaya konulması ile birlikte, örgüt ve organizasyonlarda belgenin hazırlanması, kayıt altına alınması, ilgili birimlere sevki, dosyalanması aşamalarında bir standart ve kurumlar arası birliktelik sağlanmıştır.



Dosyalama, önemli evrakların aslına uygun ve zarar görmeden saklanmasını sağlar.

DOSYALAMA TEKNİKLERİ

Etkin bir örgüt ve örgütü oluşturan birimlerinin yönetimi iletişim sisteminin verimliliğine bağlıdır. Etkin bir iletişim sistemini ayakta tutan ise iletişim sürecindeki belgelerin ve bilgilerin kayıt altına alınmasıdır. Bu kayıt ve belgeler örgütü oluşturan birimlerde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre oluşturulurlar ya da örgütün paydaşlarından örgütün ilgili birimlerine gelirler. Örgütler iletişim veya bilgi çağı olarak isimlendirilen içinde bulunulan çağda her geçen gün daha çok bilgi ve belgeyi kayıt altına almak zorundadırlar.

Örgütlerde belge ve bilgi yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlere insan kaynağı yetiştiren üniversitelerde bilgi ve belge yönetimi lisans programları açılmıştır. Ayrıca etkin bir örgüt yönetimin gerçekleşebilmesi için yönetim bilgisinin yanı sıra bilişim teknolojilerinin kullanılması bir zorunluluktur. Bu bağlamda örgütlerin yönetimi yönetim bilgisine sahip ve bilgi teknolojilerine vâkıf insan gücünü zorunlu kılmaktadır. Belgeler konularına ve içeriklerine göre gruplandırılmalı. İlgili birimlere, bölümlere ya da kişilere dağıtımı yapılmalı, gerekli olanlar yönetmeliklerde belirtilen süre zarfınca saklanmalı, eğer yönetmelikte

bununla ilgili herhangi bir düzenleme söz konusu değilse makul bir süre saklanmalı ya da daha uzun sürelerle korunmalıdır. Bütün bu işlemler için bir kayıt yönetim sisteminin oluşturulması hatta örgütün veya örgütün birimlerinin yönetimi içinde yönetim bilişim sistemi anlayışı hâkim kılınmalıdır. Bilgi ve belgelerin yönetiminden sorumlu bir departman oluşturulmalı ya da her departmanda sorumlu bir kişi görevlendirilmelidir.

Dosyalama Nedir?

Dosyalama; örgütlerde veya organizasyonlarda, organizasyonların kurum veya kuruluşların, işletmeleri oluşturan birimlerde ana faaliyetlerle ilgili veya tali faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan her türlü yazılı, basılı, kayıtlı, elektronik ortamlarda saklanan bilgilerin amaca uygun fiziki ortamlarda, bireyin, örgütün, diğer örgütlerin yani paydaşların amaçlarına hizmet etmesi için sistemli ve planlı bir şekilde saklanmasıdır

İletişim çağında özellikle örgütlerin gerek günlük faaliyetlerini yürütebilmesi gerekse geleceğe dair planlar yapabilmesi için dosyalama, bilgilerin kayıtlı tutulmasının zorunlu bir sonucudur. Organizasyonun, kurum, kuruluşun veya işletmenin kayıt altına aldığı bilgiler ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere dosyalanırlar. Bilgilerin ve belgelerin saklanmasının asıl amacı da budur.

Dosyalamanın Amacı

Dosyalamanın amacı, her bilginin yapısına uygun yerlerde bulundurularak saklanmasıdır. Dosyalamanın diğer bir amacı da kıymetli evrakın aslına uygun ve zarar görmeden saklanmasıdır. Örneğin, bir noter işlem yaptığı belgeleri titizlikle ve aslını koruyarak saklar ve gerektiğinde işleme koyar. Bir bankada müşteri hesaplarının saklandığı hesap kartonlarını veya bilgisayar kartuşlarını her an hizmete hazır tutmak zorundadır.

Büroların yazışmalarında daima bir kopyanın saklanması zorunludur. İlgili memurlar tarafından yapılan yazışmaların bir kopyası ilgili dosyaya konulur. Belgenin veya bilginin hangi dosyada saklanacağı, ofislerin dosya tasnif sistemine göre yani; belgenin hangi bölüme veya birime ait olduğuna, belgenin konusuna, belgenin numarasına ve belgenin oluşturulduğu tarih sırasına göre belirlenir. Bilgilerin ivedi bir şekilde, ilgili dosya ya eklenerek kaybolması ya da başka belgelerle karışması önlenir.



Dosyalamanın düzgün ve doğru yapılması, gerek kamu, gerek özel sektör bürolarında başarının önemli anahtarlarından birini oluşturur.

Dosyalamanın Önemi

Bütün bürolar için önemli bir fonksiyon olan dosyalama, büyük iş hacmine sahip bürolarda ayrı bir departman olarak oluşturulur. Dosyalama memurları tarafından saklanan bilgiler, ilgililerin ihtiyacı olduğunda süratli bir şekilde iletilir. Diğer bürolarda ise dosyalama işlerini düzenleme ve yürütme görevi tamamen sekretere veya sekreterlik görevini yürüten memura aittir. Bu nedenle bir sekreterin dosyalama memuru kadar dosyalama sistemlerini bilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde, kurumlarda, kuruluşlarda, organizasyonlarda veya bu örgütlere bağlı birimlerde, bölümlerde, ofislerde, bürolarda, kamu veya özel sektör fark etmeksizin işlerin zamanında ve uygun bir şekilde yapılabilmesi ve örgütlerin kararlarında başarıya ulaşabilmesi için etkin ve verimli bir dosyalama sistemine ihtiyaç duyulur. Bir yönetici yönetim bilimi alanında kendini ne kadar yetiştirmiş olursa olsun kararlarını zamanında ve isabetli verebilmesi için doğru ve eksiksiz bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Yönetici doğru yerde, doğru zamanda, doğru işi yapmayı amaçlayacaktır. Bu amacını gerçekleştirebilmesi içinde yeteri kadar bilgi ve belgeye en hızlı bir şekilde ulaşmak zorundadır.

Bu nedenle dosyalama sistemin oluşturan insan kaynağının alanlarında uzmanlaşmış olmaları gerekmektedir. Bu uzmanlaşma, bilgi ve belge yönetimi ya da yönetim bilişim sistemleri alanında örgün öğrenim görmeyi veya mesleki anlamda tecrübe sahibi olmayı zorunlu kılmaktadır.

Dosyalamanın Özellikleri

Örgütlerde, bürolarda etkin ve verimli bir dosyalama sisteminin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

Basitlik

Organizasyonlarda veya bu organizasyonlara bağlı bürolarda oluşturulan dosyalama sisteminin, toplumun her kesimi tarafından kolayca anlaşılır ve ilgili kişiler tarafından kolayca kullanılabilir olması gerekmektedir.



Etkin ve verimli bir dosyalama sisteminin kullanıldığı yapılarda, telafisi mümkün olmayan zaman kaynağı doğru bir şekilde kullanılmış olacaktır.

Etkin ve verimli bir dosyalama sisteminin kullanıldığı yapılarda, telafisi mümkün olmayan zaman kaynağı doğru bir şekilde kullanılmış olacaktır. Modern örgütlerin temel amaçlarından birisi örgütün veya örgüte bağlı birimlerin, büroların etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesidir. Etkinlik ve etkililik örgütün varlığını sürdürmesi yani temel amaçlarına ulaşması noktasında da önem taşımaktadır. Etkin ve verimli bir dosyalama sistemi örgütün bir sistem olduğu gerçeğini ve örgüt yöneticilerinin bu gerçeklikle yüzleşmesini sağlar. Organizasyonda oluşturulacak olan basit, anlaşılabilir bilgi ve dosyalama sistemi örgütün kârını arttıracak, varlığını sürdürecek, mal veya hizmet üretiminde çeşitlendirme imkânı sunacaktır.

Ayrıca basit ve anlaşılır bilgi sistemi örgütün bürolarında, birimlerinde görev yapan veya örgütün paydaşlarında çalışan iş görenlerin daha faydalı olmalarına imkân sunacaktır. Çünkü örgütlerde, bürolarda farklı öğrenim düzeylerine sahip ve toplumun farklı sosyo-ekonomik kesimlerinden gelen çalışanlar veya paydaşlar söz konusu olabilir.

Örgüt ve bu örgüte bağlı bürolar ve birimlere sistem anlayışı kapsamında bakıldığında örgütü oluşturan alt sistemlerin iyi işlediği takdirde örgüt denilen sistemin de iyi işleyeceği anlaşılır. Ancak alt sistemlerin yani birimlerin, büroların iyi işlemesi ise basit, anlaşılır bilgi ve dosyalama sisteminin oluşturulmasına bağlıdır.

Ussallık (Akla Uygunluk)

Organizasyonların oluşturdukları dosyalama sistemi, rasyonel olmalı, organizasyonlarda veya bu organizasyonlara bağlı birimlerde çalışanların bilgi birikimleri ile yerine getirebilecekleri içerikte olmalıdır. Yani organizasyonların dosyalama sistemi hem rasyonel olma özelliği hem de uygulanabilme yani yerine getirilebilme özelliği taşımalıdır. Bu da bu amaca uygun iş gören profili ile sağlanabilir.

Tutarlılık

Kurum ve kuruluşlarda oluşturulan dosyalama sisteminde, ana konular ve alt konular birbiriyle tutarlı olmak durumundadır. Dosyalama sistemine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılmalı, bütünü oluşturan parçaların birbirlerini en nihayetinde de bütünü tamamlayan bir özerlik taşıması gerektiği unutulmamalıdır. Sistemin tutarlılığının sağlanabilmesi için bilgi ve belgelerin birim, bölüm, konu, tarih gibi tasnifleri yapılırken dikkat edilmelidir. Birden fazla birim veya bölümü ilgilendiren dosyalar oluşturulurken ilgili birim yönetici ve çalışanlarından destek alınmalıdır.



Kurum ve kuruluşlarda oluşturulan dosyalama sisteminde, ana konular ve alt konular birbiriyle tutarlı olmak durumundadır.

Kullanışlılık

Bir organizasyona, kuruluşa veya bu kuruluşlara bağlı birim veya bürolar için en kullanışlı dosyalama sistemi, birimin, büronun, kuruluşun ihtiyacını en uygun şekilde karşılayan sistemdir. Organizasyonların faaliyet alanları veya bu organizasyonlara bağlı büroların, birimlerin faaliyet alanları dosyalama sistemlerini şekillendirecektir. Örneğin bir muhasebe ofisi için hazırlanmış bir dosyalama sistemi bir hukuk bürosu için kullanışlı olamaz. Çünkü her büronun farklı iş alanı ve sistemi vardır. Bu nedenle en uygun dosyalama sistemi hangisi ise o seçilmelidir.

Transfer Kolaylığı

Organizasyonlarda sistem anlayışı genel kabul görmüş bir anlayıştır. Organizasyonların alt sistemlerinin iyi işlemesi sistemin de iyi işlediği anlamına gelir.



Örnek

- Örneğin; işletme bir sistemdir. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe, finans gibi alt sistemlere sahiptir. Bu alt sistemler hem kendi içlerinde bir dosyalama imkânı bulmakta hem de bütün olarak işletme bir dosyalama birimi oluşturabilmektedir.

Örgüt veya organizasyon denilen bu sistemin parçaları olan alt sistemler arasında bilgi ve belgelerin transferi en hızlı şekilde ve herhangi bir kayba uğramadan yapılabilmelidir.

Örneğin; örgütlenme biçimi ülke, bölge veya ürün bazlı olan yapılarda sistem daha karmaşık bir hal almakta ve bilgi sisteminin işlevselliği daha fazla önem taşımaktadır. Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde örgütlenmiş bir işletm

için bilgi ve belgelerin gerek elektronik ortamda gerekse geleneksel yazışma ile dolaşımı güçleşmektedir. Bu bağlamda hızlı ve güvenilir bir şekilde bilgi ve belgelerin transferi sağlanmalı, bunun içinde teknolojinin sunduğu imkânlar yakinen takip edilmelidir. Bu sayede de bilgi ve belgelerin kolay bir şekilde dolaşımına ve kolayca erişimine imkân sağlanır.

Ekonomiklik

Organizasyonların öncelikli amaçlarından birisi ekonomikliktir. Bütün faaliyetlerinde örgütler ekonomik davranmalıdır ve çalışanların yapmış oldukları iş ve işlemlerde ekonomiklik ilkesini göz önünde bulundurmalarını beklemektedirler. Dosyalama ve arşivleme sistemlerinin etkin ve verimli işleyebilmesi için teknolojik gelişmelerin ve değişimlerin takibi, hukuki mevzuattaki gelişmelerin takibi için maddi ve zaman kaynaklarının kullanılması mecburidir. Kuruluşların maddi kaynaklarının ekonomik bir şekilde kullanılması dosyalama sisteminin de ekonomiklik ilkesine uygun bir şekilde oluşturulması ve çalıştırılması yöneticilerin ve çalışanların bu ilkeyi benimsemesine bağlıdır. Organizasyonun yapısı genişledikçe bu yapıya bağlı olarak bilgi ve belgelerin sayısı artmakta, nicelik olarak artan bilgi ve belgelerin sistematik bir şekilde saklanabilmesi için fiziksel, finansal ve teknolojik imkânların oluşturulması zorunlu olmaktadır. Özellikle ekonomiklik ilkesiyle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütün teknolojiyi takip etmesi dosyalama sistemini oluştururken ve bu sistemi çalıştırırken önem taşımaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip eden organizasyonlar veya bu organizasyonlara bağlı bürolar ekonomiklik ilkesine daha kolay riayet edebilirler. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bürolarda daha az insan gücünün istihdamını sağlarken; nitelikli insan gücünü de zorunlu kılmaktadır. Örgütün veya örgüte bağlı büroların amaçları doğrultusunda ihtiyaca uygun kapsamda oluşturulan dosyalama sistemi ekonomik olacaktır.

DOSYALAMA SÜRECİ



Dosyalama süreci, bilgilerin ve belgelerin dosyalanabilir olduğunun kontrolü ile başlayarak, işlemden kaldırılması aşamasına kadar devam eden süreci ifade eder.

Dosyalama süreci, bilgilerin ve belgelerin dosyalanabilir olduğunun kontrolü ile başlayarak, işlemden kaldırılması aşamasına kadar devam eden süreci ifade eder. Bu aşamalar ise; fihrist hazırlama, dosyaların açılması, kodlanması, ödünç verilmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve saklanması şeklindedir.

Fihrist Hazırlama

Dosyalama sisteminde yardımcı bir araç olarak kullanılan fihristlere, daha çok numaraya göre ve karma dosya tasnif sistemini kullanılabilmek için gerek duyulur. Fihristler bilgi ve belgelerin hangi dosyada muhafaza edilmesi gerektiğini gösterir. *Örneğin; bilgi ve belgelerin çok fazla olduğu durumlarda zaman kaybı yaşanmaması için fihristler istenilen belgeye ulaşmada kolaylık sağlar. Çünkü çok fazla belgenin olduğu durumda istenilen belgeye ulaşmak için tüm yığını tek tek kontrol etmek zor olacaktır. Bu bağlamda fihristler aranılan belge ile ilgili kısaltmalar yardımıyla kısa zamanda belgeye ulaşım kolaylığı sağlayacaktır.*

Dosya Açılması

Dosya; yazılı belgelerin, raporların ve benzer dokümanların konulduğu farklı materyallerden yapılmış ve dosyalama sisteminde kullanılan bir araçtır. Bir dosya tahmini olarak yüz adet belge içerir. Bir dosya tam dolmadığı sürece yeni bir dosyaya geçilemez. Gereksiz dosya artışının önüne geçmek ve belgeleri nizami bir düzende tutabilmek için bu gereklidir.

Dosyanın Kodlanması

Kontrol sürecinden geçen belgelerin hangi dosyaya konulacağı belirlenir. Belirleme sonucunda belgenin hangi konuda, hangi birime veya bölüme ait olduğuna bakılarak isimlendirilmesine ve numaralandırılmasına "Kod", bu işlemede "Kodlama" denir. Kamu örgütlerinde dosyaların gerek elektronik ortamda gerekse manuel ortamda hangi kodlarla anılacağı ilgili mevzuatta belirlenir. Belirlenen bu kodları kamu örgütlerinin kullanması zorunludur. Diğer organizasyonlarda ise kodlama organizasyonun faaliyet alanı, büyüklüğü ve ihtiyacına göre şekillenir. Kodlama, dosyanın diğer dosyalardan ayırt edilmesini sağlar.

Dosyanın Ödünç Verilmesi

Organizasyonlarda, kurum ve kuruluşlarda, bürolarda belgeler dosyalandıktan sonra, gerek bölüm yöneticileri gerekse çalışanlar dosyadan bir belge görmek istediklerinde belge dosyadan çıkarılmaz. Belgenin korunması için belge dosya ile birlikte dolaştırılır. Bunun nedeni ise belgenin kaybolmasını ve yıpranmasını engellemektir. Aynı konu veya içerikteki belgelerden oluşan dosyanın dolaştırılması ilgili diğer belgeleri de çalışan veya yöneticilere görme imkânı verir.



Çalışanların veya yöneticilerin incelemeye aldıkları dosyaların takibi, dosya takip sistemini yürütmekle görevli çalışan tarafından izlenir.

Dosyanın İzlenmesi

Çalışanların veya yöneticilerin incelemeye aldıkları dosyaların takibi, dosya takip sistemini yürütmekle görevli çalışan tarafından izlenir. Hangi dosyanın, hangi tarihte, kime verildiğine dair bir dosya takip sistemi oluşturulmalı ve kontrol edilmelidir. İncelemeye verilen dosyaların geri dönememesi veya kaybolması durumunda hangi dosyanın geri dönmediği yani hangi belgelerin iade edilmediğinin takibi bu şekilde sağlanır. Dosya içerisinde yer alan bilgi ve belgelerin ilgili kişiler tarafından inceleme ve değerlendirmeleri için azami bir süre tanınmalıdır.

Dosyanın Kontrol Edilmesi ve Saklanması

İncelemek için alınan dosyalar geri döndüğünde mutlaka kontrol edilmeli, dosyada herhangi bir eksikliğin veya fazlalığın olmadığından emin olunmalıdır. Dosyaların uygun ortamlarda muhafaza edilmesi, dosyalama sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Dosyaların muhafazası için uygun yerler belirlenmelidir. Ancak en sağlıklı sistem için dosyaların dosya dolaplarında muhafaza edilmesi gereklidir. Belirli bir nizami düzen içerisinde muhafaza edilen

dosyalar sayesinde belgelerin karışması önlenebilir ve istenilen belgelere kısa sürede ulaşılır.

DOSYA TASNİF SİSTEMLERİ

Bilgilerin saklandığı (korunduğu) dosyalar büroların özelliklerine göre çeşitli şekilde tasnif edilirler. Dosyaların tasnif edilmesindeki amaç; birbirleriyle ilgili bilgilerin bir arada bulundurulması ve istendiği zaman en süratli biçim de bulunması ve ilgili kişilere ulaştırılmasıdır. Uygulanacak dosya tasnif sistemi, büronun işleyişine en uygun biçimde olmalıdır. Ancak bu şekilde büroların verimliliğine katkı sağlanabilir.



Çalışanların veya yöneticilerin incelemeye aldıkları dosyaların takibi, dosya takip sistemini yürütmekle görevli çalışan tarafından izlenir.

Alfabetik Dosya Tasnif Sistemi

Alfabetik dosya tasnif sisteminde, dosyaların isimleri esas alınır ve bu bağlamda dosyalar Şekil 10.1. de görüldüğü gibi alfabetik olarak sıralanır. Alfabetik dosya tasnif sisteminde belgelerin isimleri, kurumların isimleri, varsa kişilerin soy isimlerinin esas alınması uygundur. Harflerin arasında bir rehber bulunur. Rehberlerin üst kenarında ise dosyaların hangi harfe ait olduğunu belirten etiketler bulunur.

A	A-A
	A-B
	A-C
	……
B	B-A
	B-B
	B-C
	…….
C	C-A
	C-B
	C-C
	…..

Şekil 10.1. Dosyaların Raflara Alfabetik Olarak Yerleştirilmesi

Organizasyonlarda, kurum ve kuruluşlarda, bürolarda, ofislerde personel özlük dosyaları, öğrenci dosyaları, hasta dosyaları, müşteri dosyaları gibi dosyaların alfabetik sistem ile gösterilmesi çoğunlukla tercih edilen bir sistemdir. Bu sayede de dosyaların yönteminde büyük kolaylık sağlanmış olur.

Alfabetik dosyalama sisteminin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Dosyalama sistemi basit ve anlaşılırdır.
- Dosyalama sistemi güvenilirdir.
- Hata yapma olasılığı düşüktür.

Alfabetik dosyalama sisteminin sakıncaları ise şu şekilde belirtilebilir;

- Bazı harfler altında aşırı birikme olabilir. Örneğin; personel dosyalarının yer aldığı ‘’P’’ harfi gibi.
- Bir bilginin birden fazla yere konulması mümkündür.

Kronolojik Dosya Tasnif Sistemi

Kronolojik dosyalama sisteminde bilgiler gün, ay, yıl gibi tarih sırasına göre dizilerek dosyalanır. Örneğin; bankacılık sektöründe tarihlerin önem taşıdığı banka şubelerinin kredi servisleri ve öğrenci işlerindeki öğrenci dosyaları, bu sistem ile tasnifi yapılır. Bu tür bürolarda tarih sırasına göre bir tasnif sistemi ile şekil 10.2. de de görüldüğü üzere dosyaların izlenmesini ve aranıldığında bulunması kolaylaştırır.



Kronolojik dosyalama sisteminde bilgiler gün, ay, yıl gibi tarih sırasına göre dizilerek dosyalanır.

2014	OCAK
	ŞUBAT
	MART
	……..
2013	OCAK
	ŞUBAT
	MART
	……..
2012	OCAK
	ŞUBAT
	MART
	…….
2011	OCAK
	ŞUBAT
	MART
	…….

Şekil 10.2. Dosyaların Raflara Kronolojik Olarak Yerleştirilmesi

Kronolojik dosyalama sistemi organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar, bürolar, ofisler için kullanışlı, basit ve güvenilir bir sistemdir. Fakat bu tür dosyalama biçimi farklı alanlarda faaliyet gösteren organizasyonlar için uygun olmayabilir. Örneğin; bankacılık sektörüne uygun olan bu dosyalama biçimi diğer hizmet sektörlerinde amaca tam olarak hizmet etmeyebilir. Ayrıca günlük mal veya hizmet çıkışlarının söz konusu olduğu organizasyonlarda faydalıyken, aylık, yıllık ve daha geniş periyotlarda faaliyetlerini kayıt altına alan organizasyonlarda yararlı olmayabilir. Bazı organizasyonlarda haftanın belirli günlerinde yoğunlaşmalar veya yılın belirli aylarında yoğunlaşmalar olabildiği gibi bazı aylar veya günlerde hiçbir faaliyet söz konusu olmayabilir.

Coğrafi Esasa Göre Dosya Tasnif Sistemi

Organizasyonların örgütlenme biçimlerinden birisi de coğrafi temele dayalı örgütlenmedir. Coğrafi temele dayalı örgütlenme örgütlerin yönetimini güçleştirir. Özellikle coğrafi temele göre örgütlenen, ancak yönetimle ilgili kararları tek bi

merkezden almaya devam eden örgütler yani bölge yöneticilerine yetki devretmeyen örgütler yönetsel sorunlarla karşılaşırlar. Gerek bölge yöneticilerine yetki devretsin gerekse yetki devretmesin coğrafi örgütlenmeye dayalı olarak coğrafi esasa göre bir dosya tasnif sistemi oluşturma zorunluluğu vardır. Örneğin; Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde örgütlenmiş bir organizasyon dosyalama sistemini oluştururken coğrafi temelli bir dosyalama sistemine ihtiyaç duyulur. Küresel bazdaki örgütlenmelerde yani küresel işletmelerde veya organizasyonlarda kıtalar baz alınarak örgütlenildiği için dosyalama sistemi de şekil 10.3. te görüldüğü gibi bu paralelde oluşturulabilir. Dosyalama sisteminin oluşturulduğu fiziki alanlarda kıta, ülke, mülki veya idari örgütlenme biçiminin söz konusu olduğu örgütlenmelerde dosyalama sistemleri de bu paralelde oluşturulur. Bazı örgütlerin işleri kıtalarla, dış ülkelerle, mülki veya idari örgütlenmelerle ilgili olmayabilir. Bu durumda bölgesel bölümleme ve ya illere göre bölümleme yeterli olabilir.



Coğrafi esasa göre dosya tasnif sisteminin faydaları doğrudan doğruya dosyaya konulabilir ve aranabilir.
Basit ve işleyişi kolaydır.

AKDENİZ	ADANA
	ANTALYA
	ISPARTA
	……
EGE	AYDIN
	İZMİR
	MUĞLA
	……
KARADENİZ	GİRESUN
	ORDU
	SAMSUN
	……
MARMARA	EDİRNE
	İSTANBUL
	KOCAELİ
	……

Şekil 10.3. Dosyaların Raflara Coğrafi Bölge Esasına Göre Yerleştirilmesi

Coğrafi esasa göre dosya tasnif sistemi kamu kurumlarının örgütlenmelerinde örneğin; Tapu Sicil Müdürlüğü, Nüfus Müdürlükleri, Yerel Yönetimler gibi çalışma konuları coğrafi bölgelerle ilgili olan kuruluşların ihtiyacını karşılamada kolaylık sağlamaktadır.

Coğrafi esasa göre dosya tasnif sisteminin faydalı yönleri şunlardır:

- Bilgiler indekse bakılmaksızın dosyaya konulabilir ve aranabilir.
- Basit ve işleyişi kolaydır.
- Coğrafi esasa göre dosya tasnif sisteminin sakıncalı yönleri ise şunlardır:
- Coğrafi esasa göre dosya tasnif sistemi, coğrafi bilgilerin saklanmasını gerektirir.
- Coğrafi esasa göre dosya tasnif sistemi, alfabetik dosyalama sistemi ile desteklenmelidir.
- Dosya ve yazışma konularının coğrafi bilgilerle ilişkilendirilmek zorundadır.

Organizasyonun faaliyet alanı genişledikçe veya farklı iş kolları çeşitlendikçe dosya sayısı artar, bu bağlamda ayrıntılı bir başka dosyalama sistemine ihtiyaç duyulur.

Numara Esasına Göre Dosya Tasnif Sistemi

Numara esasına göre dosya tasnif sistemi ikiye ayrılır: Bunlar; Sıra Numaralı Dosya Tasnif Sistemi ve Desimal (ondalıklı) Dosya Tasnif Sistemidir.

Sıra Numaralı Dosya Tasnif Sistemi



Sıra numaralı dosya tasnif sisteminin uygulanabilmesi için dosyaların rakam ile ilgili olması zorunludur.

Sıra numaralı dosya tasnif sisteminde, dosyalara bir den başlayarak ihtiyaç duyulan numaraya kadar numara verilmesi ve bu numaralar esas alınarak tasnif yapılması esastır. *Sıra numaralı dosya tasnif sistemi şekil 10.4. te görüldüğü gibi basittir ve kolay uygulanabilir. Bu sistemin uygulanabilmesi dosyaların rakamlar ile ilgili olmasını zorunlu kılar.* Sıra numaralı dosya tasnif sisteminde aranılan bilgilerin bulunabilmesi için dosyaların numaralarının hatırlanması gereklidir. Bu nedenle dosya isimleri ve numaraları indekslenmelidir. Sıra numaralı dosya tasnif sisteminde, dosyaların numaralanışı aşağıdaki gibi olmalıdır.

Dosya Numarası	**Dosya Adı**
1	Personel
2	Sosyal Faaliyetler
3	Spor Faaliyetleri
4	Abone İşleri
…….	
65	İstatistikler
66	Toplantılar
…….	
300	Temizlik İşleri
301	Bakım ve Onarım
…….	

Şekil 10.4. Sıra Numaralı Dosya Tasnif Sistemi

Desimal (Ondalıklı) Dosya Tasnif Sistemi

Desimal dosya tasnif sisteminde, ofisin veya büronun yaptığı işleri en çok on ana gruba ayrılır. Her ana grup ilk on alt gruba ayrılır. Şekil 10.5. te görüleceği üzere ardından bu birinci alt grup; ikinci alt gruba ayrılır devamında ikinci alt grup; üçüncü alt gruba ayrılır şeklinde devam eder. Her bir grupta maksimum on dosya yer alabilir ve bu şekilde ne kadar isteniyorsa o kadar ayrım yapılabilir. Bu sisteme göre her başlayan grubun ilk sırasında bulunan dosyaya”0”rakamı verilir. Bu dosya, gruptaki farklı dosyalara eklenemeyen bilgiler için kullanılan genel dosyadır.

Ana grup no	1. Alt Grup No	2. Alt Grup No	3. Alt grup No
0 Genel			
1 Hukuk İşleri	10 Genel		
	11 Süren Davalar		
	12 Üst Mahkemedeki Davalar		
	.....		
2 Personel	20 Genel		
	21 Atamalar		
	22 Nakiller		
	23 Emeklik ve İstifalar		
	.....		
3 Pazarlama	30 Genel		
	31 A Mamulü		
	32 B Mamulü		
	33 C Mamulü	330 Genel	
		331 Marmara Bölgesi	
		332 Ege Bölgesi	
		333 Akdeniz Bölgesi	3330 Genel
			3331 Adana
			3332 Antalya

Şekil 10.5. Desimal (Ondalıklı) Dosya Tasnif Sistemi

Konu Esasına Göre Dosya Tasnif Sistemi

Konu esasına göre dosya tasnif sisteminin esası, bürolarda yapılan faaliyetlerin konularıdır. Bu dosya tasnif sisteminde ilgili konulara göre ana gruplar ve alt gruplar oluşturulur. Sistemi oluşturan ilgili ana konular genel olarak iki veya üç harfle kodlanarak gruplanır. Örneğin; PER-Personel, MUH-Muhasebe, HU-Hukuk, SO - Sosyal İşler, PAZ-Pazarlama, ÜR-Üretim gibi ifade edilir.



Konu esasına göre dosya tasnif sisteminin esası, bürolarda yapılan faaliyetlerin konularıdır.

Ana konuların grubu ihtiyacı karşılayacak kadar oluşturulur. Ana konular için oluşturulacak gruplamanın, Desimal Dosyalama Sistemi'nde olduğu gibi en fazla onlu şeklinde bir sınırlaması yoktur. Ancak görevleri aynıdır. Dosyalamada kodlar genellikle şekil 10.6. da görüldüğü gibi alfabetik sıraya göre dizilir. Ana konuların gruplarının saptanmasında kuruluşun yapısının göz önünde bulundurulması, sistemin işlerliğini, verimliliğini ve etikliğini arttırır.

AG	**ARAŞTIRMA GELİŞTİRME**
AT	**ATAMALAR VE TERFİLER**
BA	**BAŞVURULAR**
BAS	**BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER**
BÜ	**BÜRO FAALİYETLERİ**
EĞ	**EĞİTİM FAALİYETLERİ**

İL	**İLETİŞİM FAALİYETLERİ**
HU	**HUKUKİ ŞLERİ**
MA	**MALİ İŞLER**
MZ	**MALZEME VE ARAÇ GEREÇ**
PAZ	**PAZARLAMA İŞLERİ**
PER	**PERSONEL İŞLERİ**
SO	**SOSYAL İŞLER**
TOP	**TOPLANTILAR**
YÖN	**YÖNETİM KURULU KARARLARI**
…….	……
…….	……
…….	……

Şekil 10.6. Dosyaların Raflara Konularına Göre Yerleştirilmesi

Karma Dosya Tasnif Sistemi



Bürolarda faaliyetlerin türüne ve evrakların yoğunluğuna göre birden fazla dosya tasnif sistemi aynı anda kullanılabilir.

Bürolarda yapılan faaliyetlerin türüne ve yoğunluğuna göre her zaman tek bir dosya tasnif sistemi yeterli olmayabilir. *Bu durumda şekil 10.7. de görüleceği üzere faaliyetlerin türüne ve evrakların yoğunluğuna göre birden fazla dosya tasnif sistemi aynı anda kullanılabilir. Örneğin; ana grubu coğrafi esasa dayalı dosya tasnif sistemini kullanan bürolarda, birinci alt grup kronolojik dosya tasnif sistemi ikinci alt grup alfabetik dosya tasnifi olarak kullanılabilir.*

ANAGRUP

Akdeniz Bölgesi

Ege Bölgesi

Marmara Bölgesi

İç Anadolu Bölgesi

Doğu Anadolu Bölgesi

Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Karadeniz Bölgesi

1. AltGrup (Karadeniz Bölgesi)

2015

2014

2013

.....

2. AltGrup (2015Yılı)

A. .....

AA .....

AB .....

AC .....

B. .....

BA.....

BB.....

BC.....

Şekil 10.7. Karma Dosya Tasnif Sistemi

DOSYALAMA SİSTEMİNİN KURULMASI

Dosyalama sistemlerinin kurulabilmesi için öncelikle dosya tasnif sisteminin belirlenmesi ve daha sonra da dosyalama yerinin ve araçlarının seçilmesi gerekir.



Dosyalama sistemlerinin kurulabilmesi için öncelikle dosya tasnif sisteminin belirlenmesi ve daha sonra da dosyalama yerinin ve araçlarının seçilmesi gerekir.

Dosya Tasnif Sisteminin Belirlenmesi

Bir büroda evrak-dosya hizmetleri için en uygun modelin hangisi olduğu organizasyon ve metot araştırmasıyla saptanmalıdır. Bu araştırmada üzerinde durulacak ve sistem belirlenmesine etki yapacak başlıca hususlar şunlar olabilir:

- Büronun büyüklük derecesi
- Faaliyet türü
- Belge ve dosya adedi
- Alan ve yerleşme durumu
- Dosya trafiği
- Dosyanın ne derece el altında bulunması gerekliliği
- Dosyanın gizlilik dereceleri.

Dosyalama Yerinin Seçimi ve Düzenlenmesi

Dosyalama yerinin seçiminde bazı noktalara dikkat etmek gereklidir. Bunlar; dosyalama yerinin uygun büyüklükte olması, dosyaların ilgili kişi veya birime yakınlığı, gizlilik ve korunmaya elverişli olma, yaygın veya diğer tabi afetlere karşı korunaklı olması, ilgili belgelerin bulunduğu ortamın havasından veya neminden zarar görmemesi gibi hususlar göz önüne alınarak dosyalama yerinin seçimi yapılır.



Dosyalama alanının iyi düzenlenmiş olması yerden, malzemeden ve iş görenden daha etkili bir şekilde yararlanma imkânı sağlayacaktır.

Dosyalama yerinin seçiminin yapılmasının ardından, seçilmiş olan yerin düzenlemesi yapılmalıdır. Dosyalama yeri bu iş için ne kadar elverişli, dosya tasnif sistemi amaca ne derece uygun olursa olsun, iyi bir düzenleme gerçekleştirilmezse bürolar bekledikleri yararı alamayacaklardır. Dosyalama alanının iyi düzenlenmiş olması yerden, malzemeden ve iş görenden daha etkili bir şekilde yararlanma imkânı sağlayacaktır. Özet olarak işin verimliliğini artırır.

Dosyalama Araçları ve Seçimi

Dosyalama sistemi kurarken kullanılacak olan araçların ve bu araçların özelliklerinin tanınması, bilinmesi, bunlara hâkim olunması çok önemlidir. Sisteme en uygun araçların seçimi bu şekilde doğru olacaktır. Çünkü sisteme uygun araçların seçimi sistemin işleyişini kolaylaştırır veya tam tersi olarak uygun olmayan araçların seçimi ile işler daha da zorlaşır. Dosyalama araçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Dosya

Dosya; yazılı dokümanların konulduğu, ikiye katlanmış, belli materyallerden yapılmış (karton, plastik gibi)dosyalama aracıdır. Bir dosyanın içine hemen hemen 100 adet kâğıt konulabilmektedir.

Klasör

Klasör; dosyaların konulması için, kalın kartondan veya mukavvadan veya bunun gibi benzeri dayanıklı materyallerin kullanılarak yapıldığı dosyalama aracıdır. Klasörün boyutu dosyaların boyutlarına göre ayarlanmaktadır.

Dosya Dolapları

İlgili belgeler dosyalara ya da klasörlere eklendikten sonra belirlenmiş olan dosya tasnif sistemine göre dolaplara muhafaza için yerleştirilir. Dosyaların muhafazası için olan dolaplar, çok çekmeceli veya raflı olurlar, kullanış amacına göre de çeşitli ebatlarda olabilmektedirler. Muhafaza edilecek bilgi ve belgelere göre kullanılan dosya dolapları birbirinden farklıdırlar. Dolayısıyla saklanacak olan bilgi, belgelere göre ve amaca en uygun olan dosya dolabı seçilir.

Rehber ve Klavyeler

Rehber, dosya tasnif sisteminde ana grupların ve alt grupların ayrımında belirli kısımları göstermek amacıyla kullanılan etiketlerdir. Rehberler sayesinde istenilen evrak daha kısa sürede bulunur.

Dosyaların muhafaza edileceği raf veya çekmecenin niteliğine göre, rehberlerin bir kenarı üzerine klavye konur. Klavyeye, belirlenmiş olan dosya tasnif

sisteminin gerektirdiği harf, sayı, tarih gibi bilgiler girilir ve ilk anda hemen göze çarpacak şekilde yerleştirilir.



Bireysel Etkinlik

- Dosyalamanın özelliklerini sıralayınız.
- Dosyalama sürecini belirtiniz.
- Dosya tasnif sitemlerini sıralayarak, örnekler inceleyiniz.
- Dosyalama sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken husuları ve aşamları sıralayınız.



Özet

- BÜROLARDA DOSYALAMA
- Dosyalama teknikleri, dosyalama süreci, dosya tasnif sistemleri ve dosyalama sisteminin kurulması şeklinde sınıflandırılmaktadır. Özellikle kamu hizmetini yürüten örgütlerde mevzuata bağlı olarak hareket etme zorunluluğu vardır. Bu bağlamda kamu örgütleri dosyalama ve dosyalama sistemleri ile ilgili kişisel insiyatif kullanma iradelerine sahip olamazlar. Ancak birçok kamu örgütü dosyalama sistemi ile ilgili mevzuatı tam olarak uygulamamamakta veya uygulayamamaktadır. 16.05.1988 tarih ve 19816 sayılı ResmîGazete'de yayımlanarak,yürürlüğe konulan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'in 22.02.2005 tarih ve 25735 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in 5'incimaddesi ile değişik"Dosya Planları ve Dosya Yönergeleri"başlığını taşıyan 44'üncü maddesi,"Mükellefler,gördüklerihizmetler,yaptıkları haberleşme ve işlemlere ait belgelerin bir arada bulunmasını sağlamak amacıyla dosya planları ile dosya yönergelerini hazırlamakla yükümlüdürler."şeklinde bir düzenlemeyi ihtiva etmektedir.Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, örgütlerde dosyalama sürecini belirleyen hükümleri ihtiva etmekle birlikte,dosyalama sistemi sonucunda oluşan arşivlerden beklenen işlevlerin istenilen ölçülerde yerine getirilebilmesi için,belgenin ilk oluşumundaki düzeni ile yakından ilgili olduğu gerçeğini dikkate alarak,dosya yönergeleri ve dosya planlarına atıf yapmış ve bu konuda organizasyonlarada yükümlülük getirmiştir.
- Dosyalamanın Amacı
- Dosyalamanın amacı,her bilginin yapısına uygun yerlerde bulundurularak saklanmasıdır. Dosyalamanın diğer bir amacı da kıymetli evrakın aslına uygun ve zarar görmeden saklanmasıdır. Örneğin, bir noter işlem yaptığı belgeleri titizlikle ve aslını koruyarak saklar ve gerektiğinde işleme koyar. Bir bankada müşteri hesaplarının saklandığı hesap kartonlarını veya bilgisayar kartuşlarını her an hizmete hazır tutmak zorundadır. Büroların yazışmalarında daima bir kopyanın saklanması zorunludur. İlgili memurlar tarafından yapılan yazışmaların bir kopyası ilgili dosyaya konulur. Belgenin veya bilginin hangi dosyada saklanacağı, ofislerin dosya tasnif sistemine göre yani; belgenin hangi bölüme veya birime ait olduğuna, belgenin konusuna, belgenin numarasına ve belgenin oluşturulduğu tarih sırasına göre belirlenir. Bilgilerin ivedi bir şekilde, ilgili dosyaya eklenerek kaybolması ya da başka belgelerle karışması önlenir.
- DOSYALAMA TEKNİKLERİ
- Dosyalamanın amacı, önemi ve özelliklerini içermektedir. Etkili bir dosyalama sisteminin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır.Bunlar; basitlik, ussallık, tutarlılık, kullanışlılık, transfer kolaylığı ve ekonomiklik şeklinde sıralanmaktadır.
- DOSYALAMA SÜRECİ
- Bilgi ve belgelerin dosyalanabilir olduğunun kontrol edilmesi ile başlayan ve işlemden kaldırılmasına kadar geçen süre zarfındaki aşamaları içerir.Dosyalama sürecinin aşamaları ise fihrist hazırlama,dosyaların açılması, kodlanması, ödünç verilmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve saklanması aşamalarını içerir.



Özet (devamı)

- Hazırlanan içeriğin sonunda konunun tümünü kapsayacak şekilde özet hazırlanmalıdır.
- **DOSYA TASNİFİ**
- Bilgilerin saklandığı (korunduğu) dosyalar büroların özelliklerine göre çeşitli şekilde tasnif edilirler. Dosyaların tasnif edilmesindeki amaç; birbiriyle ilgili bilgilerin bir arada bulunması, istendiği zaman en süratli biçimde bulunması ve ilgili kişilere ulaştırılmasıdır. Dosya tasnifi; alfabetik, kronolojik, coğrafi esas, numara esası, konu esası ve karma dosya tasnif sistemi şeklinde sınıflandırılabilmektedir.
- **DOSYALAMA SISTEMININ KURULMASI**
- Dosyalama sistemi için öncelikle; dosya tasnif sisteminin belirlenmesi; büronun büyüklük derecesi, faaliyetlerin türü, belge ve dosya adedi, alan ve yerleşme durumu, dosya trafiği,dosyanın ne derece el altında bulunması gerekliliği, dosyanın gizlilik dereceleri gibi başlıca hususlardan oluşmaktadır. Daha sonra ise dosyalama yerinin ve araçlarının seçilmesi gerekmektedir.
- Dosyalama yerinin uygun büyüklükte, dosyaların ilgili kişi veya birime yakınlığı, gizlilik ve korunmaya elverişli olma, yangın veya diğer doğal afetlere karşı korunaklı olması gözönünde bulundurularak seçimi yapılır.
- Dosyalama sisteminin oluşturulmasında araçların tanınması ve bu araçların özelliklerinin tanınması, bilinmesi, hakim olunması sisteme en uygun araçların seçilmesi için çok önemlidir. Dosyalama araçlarını;dosya, klasör, dosya dolapları,rehber ve kalvyeler şeklinde sıralamak mümkündür.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Kurumdaki ya da işletmedeki işlerin verimli ve etkili yürütülebilmesi için kullanılan her türlü belgenin bir sisteme göre muhafaza edilmesine ne ad verilir?
   a) Belge
   b) Dosyalama
   c) Kayıt defteri
   d) Transfer kolaylığı
   e) Fihrist hazırlama süreci

2. Birden fazla dosyalama sisteminin bir arada kullanıldığı dosyalama sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Coğrafi
   b) Numaralı
   c) Elektronik
   d) Kronolojik
   e) Karma

3. Dosyalama sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Sistemin boyutu
   b) Evrakın türü
   c) Sistemin ekonomikliği
   d) İşin türü
   e) Kuruluşun yapısı ve büyüklüğü

4. "Akdeniz Bölgesi-Antalya İli-Kemer İlçesi" şeklinde isimlendirme yapılan dosyalama sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Sıra Numaralı Dosyalama Sistemi
   b) Numaralı Dosyalama Sistemi
   c) Karma Dosyalama Sistemi
   d) Elektronik Dosyalama Sistemi
   e) Coğrafik Dosyalama Sistemi

5. Bir çeşit rehber etiketi olarak da adlandırılabilen dosyalama aracı aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Kalamoza
   b) Klavye
   c) Klasör
   d) Kasa
   e) Askı

6. Dosyalama sürecinin aşağıdaki hangi aşamasında yangın, hırsızlık ya da su baskını gibi dosyalara zarar verecek olaylara karşı önlem alınmaktadır?
   a) Fihrist açılması
   b) Dosyaların arşivlenmesi
   c) Dosyaların güncellenmesi
   d) Dosyaların klasörlere yerleştirilmesi
   e) Belgelerin sınıflandırılması

7. Temel dosyalama özelliklerinden biri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Ussallık
   b) Karmaşıklık
   c) Ekonomiklik
   d) Transfer kolaylığı
   e) Tutarlılık

8. Dosyalama sürecinin ilk adımı aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Dosyalama sürecinin planlanması
   b) Belgelerin sınıflandırılması ve sıralanması
   c) Fihrist hazırlanması
   d) Dosyanın güncelleştirilmesi
   e) Dosyanın arşivlenmesi ya da yok edilmesi

9. Geleneksel dosyalama araçlarından biri arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Dosya
   b) Klasör
   c) Dosya Dolabı
   d) Klavye
   e) USB Disk

10. Dosyalama yerinde aranacak özelliklerden biri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
    a) Korunmaya elverişlilik
    b) Yeterli büyüklük
    c) Havalandırılabilir
    d) Ergonomiklik
    e) Yoğun nem

Cevap Anahtarı

1.b, 2.e, 3.a, 4.e, 5.b, 6.b, 7.b, 8.c, 9.e, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ar, F. (2000). *Büro Yönetim Teknikleri*; Erzurum, s.262 -263.

Benligiray, S. (1997). *Büro Yönetim Ve Dosyalama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.175.

Başpınar, Ö. N.(2003). *Büro Yönetimi ve Sekreterlikte Örnek Olay Analizi*; Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demir, P. (2000). *Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi, Bürolarda Arşivleme*, Ankara: Tutibay Yayınları, Saray Matbaacılık, s.179–184.

Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik; ResmiGazete16/5/1988Tarih ve 19816 Sayılı.

Gümüşsuyu, Ç. (2008). *Genel ve Teknik İletişim,* Ankara: Savaş Yayınları.

Koç, H. ve Uygur, A. (2003). *Sekreterlik Teknikleri* (1.Baskı). Ankara: Detay

Yayıncılık.

Sürgit, K. (1980). *Evrak ve Dosya Sistemleri*, Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları, Sevinç Matbaası: Ankara, s.75-76.

Tutar, H. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri*, Erzurum, s.218.

Tutar, H. (2001). *Profesyonel Sekreterlik Ve Büro Uygulamaları*, Ankara: Nobel Yayınevi, s.174-175

Topaloğlu, M. ve Koç,H. (2003). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

BÜROLARDA YAZIŞMA TEKNİKLERİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

BÜRO YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

İÇİNDEKİLER

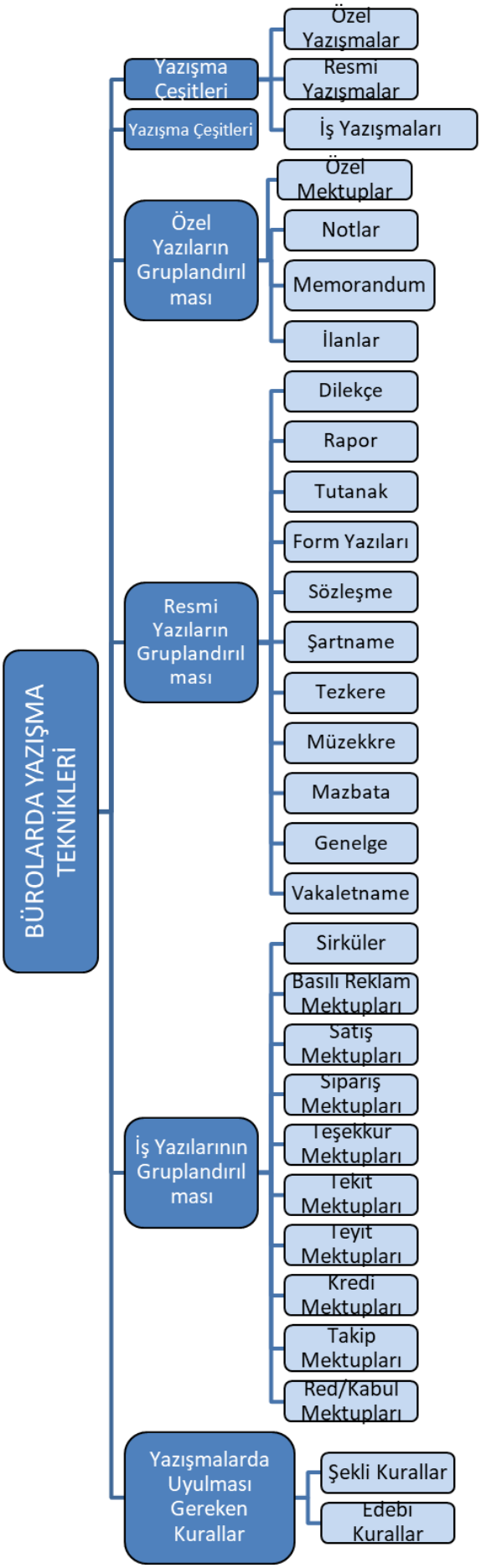
- Yazışma Kavramı
- Yazışma Çeşitleri
  - Özel yazılar
  - Resmi yazılar
  - İş yazıları
- Yazışmalarda Uyulması Gereken Kurallar

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Kamu ya da özel sektörde kullanılan yazışma çeşitlerinin neler olduğunu öğrenebilecek,
  - Yapılan yazışmalarda hangi kurallara uyulması gerektiğini sıralayabilecek,
  - İlgili yazışmaları doğru bir şekilde gerçekleştirebileceksiniz.

ÜNİTE 11

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA YAZIŞMA TEKNİKLERİ
Yazışma Çeşitleri
Özel Yazışmalar
Resmi Yazışmalar
İş Yazışmaları
Yazışma Çeşitleri
Özel Yazıların Gruplandırılması
Özel Mektuplar
Notlar
Memorandum
İlanlar
Resmi Yazıların Gruplandırılması
Dilekçe
Rapor
Tutanak
Form Yazıları
Sözleşme
Şartname
Tezkere
Müzekkre
Mazbata
Genelge
Vakaletname
İş Yazılarının Gruplandırılması
Sirküler
Basılı Reklam Mektupları
Satış Mektupları
Sipariş Mektupları
Teşekkür Mektupları
Tekit Mektupları
Teyit Mektupları
Kredi Mektupları
Takip Mektupları
Red/Kabul Mektupları
Yazışmalarda Uyulması Gereken Kurallar
Şekli Kurallar
Edebi Kurallar

GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca, yazı medeniyetin en önemli ölçütlerinden biri olmuştur. Yazının toplumlarda kullanılmaya başlaması tarihi açıdan önemli bir dönüm noktasıdır. Yazı, iletişimde ve insan ilişkilerinde hem güven verici hem de gerektiğinde bir kanıt olarak kullanılması yani bağlayıcı olması açısından yazılı iletişimi de önemli kılmaktadır. İnsan ilişkilerinde ve iletişimde beden dili, sözlü iletişim ne kadar önemliyse yazılı iletişim de bir o kadar önemlidir. Sözün yazıyla kayıt altına alınması, ilgili kişi veya kurumlara ulaştırılması hem bireyin hem de örgütlerin, kurumların, kuruluşların yükünü önemli ölçüde azaltmaktadır. Birey veya örgütler belli miktarda bilgi ve düşünceyi hafızalarında tutabilirler. Ancak özellikle bireyler ve örgütler arasındaki bilgi akışı öyle bir seviyeye ulaşmıştır ki herhangi bir bireyin veya örgütün tüm bilgileri, belgeleri depolaması mümkün değildir. Yazının iletişimde kullanılması insan ve örgüt hafızasının daha fazla düşünsel aktivitelere yönelmesine imkân verir. Ayrıca yazı bilgilerin, belgelerin, düşüncelerin uzun süre yaşamasına hatta bilgi, belge, düşüncelerin bir zaman diliminden başka bir zaman dilimine taşınmasına, kurumlar, toplumlar arası dolaşımına imkân tanır. Yazılı iletişim araçları çok sayıdadır. Birçok kaynakta bu araçlar farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Literatür incelendiği zaman yazılı iletişim araçları; mektuplar, raporlar, makaleler, tutanaklar, bildiriler, notlar ve elektronik ortamda yer alan yazılar olarak sayılabilir.



Yazılı iletişim araçları; mektuplar, raporlar, makaleler, tutanaklar, bildiriler, notlar ve elektronik ortamda yer alan yazılardır.

Örgüt içi iletişimde özelliklede dikey iletişimde yönetsel kademelerde yazılı iletişim büyük önem taşır. Örgütün üst yöneticileri emir ve talimatlarını astlarına yazılı iletişim kullanarak iletirler. Astlar da raporları, bilgi ve belgeleri yine yazılı iletişim aracılığı ile üstlerine sunarlar. Örgüt yöneticileri mesailerinin önemli bir kısmını iletişime harcarlar. İletişim türleri içerisinde de kalıcı olması, güven vermesi yöneticileri yazılı iletişimi tercih etmeye zorlar. Örgütlerde örgütün stratejileri, politikaları, programları, planları yazı ile kayıt altına alınır ve tüm paydaşlara ulaştırılır. Örgüt yönetimi kısa, orta ve uzun vadeli planlarını paydaşlarına yazı yoluyla iletirler ve paydaşlarını bu planlara dâhil ederek örgütün amaçlarına ulaşmasını beklerler.

Söz veya sözlü iletişim yazıya geçirildiği zaman başka kişi ve kurumlara ulaştığında genel kabul görmektedir. Yazılı iletişim sayesinde bilgi sadece nicelik değil aynı zamanda nitelik anlamında da değer kazanır. Yazılı iletişimi diğer iletişim biçimlerinden üstün kılan en önemli özelliği kanıt niteliği taşımasıdır. Bireyler veya örgütler sözlerini veya kararlarını unutabilirler veya tam olarak hatırlayamayabilirler. Bu yüzden yazılı iletişim büyük önem taşır. Ayrıca yazılı iletişim sayesinde bilgi, düşünce ilgililerle eşit bir paylaşım imkânı verir. Yani yazılı iletişim, iletişim kazalarını azaltır denilebilir. Her ne kadar yazılı iletişimin diğer iletişim türlerine göre güçlü yanları olsa da zaman ve ekonomik açıdan sözlü iletişime göre maliyetlidir. Sözlü iletişimin avantajı hızlı oluşudur, paylaşılmak istenen bilgi, düşünce, fikir hemen paylaşılabilir. Paylaştığımız bilginin, düşüncenin alıcı tarafından nasıl algılandığı veya nasıl anlaşıldığı hemen fark edilebilir. Ancak

yazılı iletişimde mesajların açık, anlaşılır ve net olmaması, bireyler, örgütler arasında sıkıntıya yol açabilir.

YAZIŞMA KAVRAMI

Tarih boyunca insanların aralarındaki iletişimi sağlayan, birbirlerini anlamalarına olanak veren tek unsur dil olmuştur. Toplum olma bilinci ile birlikte ortak anlaşma aracı olarak kullanılan dil gelişmiş ve toplumla çok sıkı bir ilişki içerisine girmiştir.

İnsanların duygu, düşünce, bilgi ve tecrübelerini birbirlerine ve gelecek nesillere aktarma ihtiyacı zamanla yazının bulunmasını ve kullanılmasını doğurmuştur.



Kamu örgütlerinde yazışmalar mevzuata uygun olarak yapılmak zorundadır.

İnsanların en büyük ihtiyaçlarından biri haline gelen yazı, belli bir devreyi aştıktan sonra ister yakın, ister uzak mesafelerde olsun birbirlerinden haber almak gerekliliğini ve ihtiyacını karşılamak için yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Tarih boyunca çeşitli milletlerin alfabeleri olmuş ve bu alfabeler sayesinde medeniyetlerinde önemli gelişmeler yaşamışlardır. En eski ve yaygın olarak kullanılan Türk yazısı (alfabesi) Orhun alfabesi olarak kabul edilmektedir. Zaman içerisinde çeşitli değişmeler ve gelişmeler yaşayan Türk alfabesi,1932 yılında Atatürk'ün Türk Dil Kurumunu kurması ile bugünkü seviyeye getirilmiştir.

Bilgi çağı veya iletişim çağı olarak isimlendirilen içinde bulunduğumuz çağda hayatın her alanında; özellikle çalışma hayatında veya çalışma hayatı dışında kalan bütün yaşam alanlarında gerekli olan yazı ve yazışmalar belli kurallar çerçevesinde yapılmak zorundadır. Bireylerin, örgütlerin ve toplumların ulaştıkları düzeye bağlı olarak, kullandıkları yazışmalarda ortak bir şekil ve üsluba ulaşılmıştır. Yani yazışmalarda kullanılan dil ortak bir dildir.

Kamu örgütlerinde yazışmalar mevzuata uygun olarak yapılmak zorundadır. Kamu örgütlerindeki yazışmalar çoğunlukla resmi nitelik taşıdıkları için yazışmaların hangi şekil ve üslupta yapılacağı kanun, yönetmelik ve tüzüklerde belirtilmiştir. Örgütler arası yazışmalar farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bazı yazılar öğretici nitelik taşıyabilir. Öğretici türdeki yazıları, özellikle düşünce, fikir içeren yazılar olarak ifade edebiliriz. Örneğin herhangi bir gazetedeki haber, makale, röportaj, mülakat, anı gibi yazılar öğretici niteliktedir. Yine herhangi bir görsel iletişim aracında yer alan reklam, bilgi verici ve öğretici bir yazıdır. Bir başka açıdan edebi eserler, kitaplar, bilimsel makaleler, tezler, bilimsel raporlar yaşatıcı nitelikteki yazılar olarak ifade edilebilir. Yazışmalar ise ticari, resmi ve özel yazışmalar olarak sınıflandırılabilir.

YAZIŞMA ÇEŞİTLERİ

Kamu sektöründe veya özel sektörde kullanılan yazışma türleri yukarıda da belirtildiği gibi üç gruba ayrılır:

Bunlar; özel yazışmalar, resmî yazışmalar ve iş yazışmalarıdır.

Özel Yazılar

Çalışma hayatında resmi ya da resmi olmayan yazılı iletişime ihtiyaç duyulur. Kurumlarda, örgütlerde, kuruluşlarda hukuki statüsü ne olursa olsun üstlerin astlarına yönelik yapmış oldukları yazışmalarda örneğin, ilan panosuna asılacak duyurular veya çalışanlara yönelik özel mektuplarda yazışmada belli bir kurala uyma, zorunluluğu yoktur. Bu tür yazışmalarda yöneticiler istedikleri şekilde yazışabilirler. Yöneticiler yazışmalarında dil kurallarına riayet etmek zorundadır. Çünkü yöneticinin kullandığı yazışma dili astların anlatılmak isteneni tam olarak anlamasını sağlar. Kullanılan dilin sade, anlaşılır olması yazışmanın amacına hizmet edecektir. Bu tür yazışmalarda herhangi bir yazışma standardı aranmaz. Bireyler gerek kurum içerisinde gerekse kurumlar arası yazışmalarında kendi standartlarını kendileri belirler. Bu yazışmalara örnek olarak; özel yazılar, özel mektuplar, notlar, memorandumlar, ilanlar verilebilir.



Özel yazılar; özel mektuplar, notlar, memorandumlar ve ilanlar olarak gruplandırılır.

Özel mektuplar

Mektup özellikle geçtiğimiz yüzyıllarda önemli bir yazışma aracı olmuştur. Mektuplar fiziken başka bir yerde bulunan kişiye dönük olarak yazılır. Mektupların diğer yazışma araçlarından en önemli farkı bağımsız bir içeriğe sahip oluşudur.

Mektubun konusu, içeriği, üslubu mektubu yazan tarafından belirlenir. Mektubun yazımında kurallardan, kalıplardan söz edilemez. İnsanlar fikirlerini, düşüncelerini istedikleri biçimde istedikleri üslupta anlatırlar. Bu yönüyle mektup doğal bir duygu, düşünce aktarma aracıdır. Mektup edebiyatın da önemli yazılı türlerinden biri olmuştur. Mektup; kişinin duygu, düşünce ve fikirlerini en doğal haliyle anlattığı bir yazı biçimidir. Mektuplar sınırsız konulara ve içten bir şekilde duygu ve düşüncelerin aktarılmasına imkân verir. Mektuplar iş ve özel mektuplar olarak da sınıflandırılabilir. İş mektupları belirli standartlara ve yazışma üslubuna uygun olmak zorundadır. Özel mektuplar ise bireylerin yakınlık derecesine göre yazışma biçimi, üslubu değişiklik gösterebilir. Çok yakın ilişkilerin veya akrabalık bağlarının söz konusu olduğu durumlarda bireyler birbirilerine özel mektuplar yazabilirler. Bireylerin birbirlerine gönderdikleri mektuplar sadece iki tarafı ilgilendirir. Bu yönüyle gizlilik ihtiva eder. Özel mektupların gizliliği kanunlarla korunur. Aksine bir hukuki karar olmadıkça özel mektuplar açılamaz ve okunamaz. *Örgütlerde, organizasyonlarda, kurum ve kuruluşlarda çalışanlara yönelik olarak gelen özel mektuplar evrak defterine kayıt yapılmaz. Ancak bireylere değil örgütün tüzel kişiliğine yönelik olarak gönderilmiş mektuplar açılarak evrak defterine kaydı gerçekleştirilebilir. Eğer bu mektubun örgütün çalışanlarıyla da paylaşılması gerekiyorsa birimlere dağıtımı yapılabilir.*

Özel mektuplar konularına ve mektuplaşan taraflar arasındaki ilişkiye göre şu şekilde gruplandırılabilmektedir: Tebrik mektupları, teşekkür mektupları, taziye mektupları, teselli mektupları ve davetiyelerdir.

Tebrik mektupları

Tebrikler milli ve dini bayramlarda yeni yıl kutlamalarında bireylerin doğum günlerinde, evlilik günlerinde temenni ve iyi dileklerde bulunmak maksadıyla yazılan mektuplardır. Tebrik mektupları kurumlar arasında veya kurum içinde

kullanılan bir yazışma biçimidir. Kurumların, kuruluşların kuruluş yıldönümlerinde veya herhangi bir başarılarının söz konusu olduğu günlerde diğer kişi veya kurumlar tarafından da tebrik mektupları gönderilebilir. Ayrıca bireyler veya örgütler arasındaki başarı veya mutlulukların paylaşılması amacıyla ilgili tarafa iyi dilek mesajlarının yazılı olarak sunulduğu mektuplara tebrik mektupları denir.

Teşekkür mektupları

Bireylerin veya örgütlerin karşı tarafa memnuniyetlerini belirtmek için gönderdikleri mesajlardır. Bu bağlamda örneğin; bir örgüt devamlı olan müşterilerine teşekkür mektubu gönderebilir.

Başsağlığı ve Teselli mektupları

Bireyler veya örgütler yaşanan acı olaylarda örneğin; vefat gibi üzüntülerini dile getirmek, paylaşmak, sabır dilemek ve teselli etmek amacıyla baş sağlığı ve teselli mektupları gönderir.



Teşekkür mektupları; bireylerin veya örgütlerin karşı tarafa memnuniyetlerini belirtmek için gönderdikleri mesajlardır.

Doğal afetlere, kazalara, hastalıklara yakalanan ve buna benzer durumlarla karşılaşan birey veya örgütlere başka bir birey veya örgüt tarafından yazılan acılarını paylaşmak ve hafifletmek amacı taşıyan yazılardır.

Davetiyeler

Düğün, nikâh, nişan, toplantı, kutlama gibi özel günlere katılması istenilen kişilere gönderilen kısa yazılardır. Bu mektup türünü diğer türlerden ayıran bir nokta mektuba başlarken ve bitirirken herhangi bir giriş bulunmamasıdır. Mektup üçüncü şahıs ağzı ile yazılır.

Resmî olmayan notlar

Bir iş yerinde veya yakın çevredeki insanlar arasında kullanılan notlardır. Bunlar kısa mesajlar göndermek için ya da bir belgeyi bir koliyi transfer etmek için üzerine kısa şekilde bilgilerin yazılmasıyla olabilir. Yani bu notlar samimi kişiler arasında yazılabilen notlar olduğundan örgütler arası veya müşterilere yazılmamalıdır.

Memorandumlar (Hatırlatma)

Örgütün içerindeki yapılan yazışmalara ‘’memo’’ denmektedir. Bu kısaltma İngilizce bir kelime olan ‘’memorandum’’ kelimesinin kısaltılmış halidir. Kelimenin kökeni aslen Latincedir ve ‘’hatırlanacak şey’’ anlamını ifade etmektedir. Örgütlerin, organizasyonların, kurum ve kuruluşların iş görenlerine bilgi vermek veya talimatta bulunmak için kullandıkları bir araçtır. Memolar kısa olurlar. Bu yönüyle de anlaşılır ve açık olmalıdırlar.

Memo/Memorandum göndermenin asıl amacı ise örgüt içerisindeki bir çalışana bir detayı veya gerçeği hatırlatmaktır. Bu bağlamda memolar örgüt dışında ki yazışmalarda asla kullanılamazlar. Memolar yazıldıkları kâğıtların ölçülerine göre gruplandırılırlar. Bu bağlamda iki tür memo vardır: Bunlar; A4 ve A5 memolardır. A5 memo içeriği az ve kısa olan bilgileri ve talimatları aktarmak için kullanılır. A4 memo ise aktarılması gereken bilgi ve talimatın çok olduğu

durumlarda kullanılır. Eğer aktarılması gereken bilgi fazla ise bu durumda A4memolar kullanılır.

İlanlar

İlanlar, örgütlerde ve organizasyonlarda kurum içi bireylerle iletişim kurmak için iyi bir yoldur. İlanlar hızlı, ilgiyi üzerine toplayan ve basit bir iletişim aracıdır. İlanlarda memolara oranla daha geniş bir kitleye ulaşabilme imkânı vardır. *İlanlar daha etkili bir iletişimi mümkün kılar ancak ilanların etkili olabilmesi için içeriğine, üslubuna, tasarımına ve sergileneceği yere dikkat etmek gerekmektedir.*

Resmî Yazılar

Resmi yazılar hem kamu kurum ve kuruluşlarının birbirleri aralarında yaptıkları yazışmaları hem de bu kuruluşların özel ve tüzel kişiler ile yaptıkları yazışmaları kapsamaktadır. Yine tüzel kişilerin birbirileri arasında ve özel kişilerin de bu kuruluşlara yazdıkları yazıların tümüne resmi yazılar denir. Bu yazıların hepsi belirli kurallar çerçevesinde tek tip olarak yazılır. Tüm resmî dairelerin yazışmalarında, yazıların standardizasyonu ve kurallara uygun biçimde hazırlanmasını sağlamak amacıyla Başbakanlık "Resmî Yazışma Kurallarını Belirleyen Esasları" yayımlamıştır.



Resmî yazışmalar belirli bir düzen ve kurallar disiplini çerçevesinde yazılır.

Resmî yazışmalar ile ilgili olarak T.C. Başbakanlık İdaresi Geliştirme Başkanlığı B.02.0.PPG.012-383-3086sayıve17/02/1994 tarihli bir genelge yayınlayarak resmi yazışma kurallarını belirleyen esasları anlatmıştır.

Resmî yazılar verilmek istenen iletinin türüne göre genel olarak 11 grupta incelenebilir:

Dilekçe

Dilekçeler bireyler veya örgütler tarafından, başka özel veya resmi kurumlara bir isteklerini iletmek amacıyla belirli kurallar çerçevesinde yazılan kısa yazılardır.

Dilekçe şekil 11.1 de görüleceği üzere oldukça kısa ve öz yazılmalıdır. Okuyan tarafın anlatılmak istenen konuyu anlayabileceği açık bir dille yazılmış olmalıdır.

22/03/2014

CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞINA ANKARA

İş başvurusu için verilmek üzere, sabıka kaydımın olup olmadığının tarafıma bildirilmesini saygılarımla arz ederim.

İmza
Emine ÇINAR

Açık Kimliği:
Soyadı: Çınar
Adı: Emine
Baba Adı: Mehmet Ana, Adı: Ayşe, Doğum Yeri: Ankara
Nüfusa Kayıtlı Ol. Yer (İl –İlçe) :Ankara /Yenimahalle
Adres: Silahtar Cad. No:13/2
06500 Yenimahalle/ANKARA



Dilekçeler; kişi veya kuruluşların bir dileğini dile getirmek için kamu veya özel kuruluşlara verdiği kısa mektuplardır.

Şekil 11.1. Dilekçe Örneği

Rapor

Raporlar bir işin, olayın, durumun incelendikten sonra, durumu inceleyen heyetin veya bireyin inceleme sonucunda durum hakkında üst makamlara sunmak üzere hazırladığı yazıdır.

Raporlar genel haliyle yıllık faaliyet raporları, değerlendirme raporları, araştırma geliştirme raporları, teftiş raporları şeklinde yapılan işin cinsine göre gruplandırılırlar. Bununla birlikte tespit raporları, hekim raporları, arıza raporları, muayene raporları, hakem raporları ve kaza raporları gibi birçok farklı rapor çeşitleri de bulunmaktadır.

Yıllık Faaliyet Raporu

Yıllık faaliyet raporları organizasyonların, örgütlerin, işletmelerin bir yıl içerisinde yapmayı planladıkları faaliyetlerini belirttikleri yazılardır. Bu raporlar genel olarak; kamu iktisadi teşebbüsleri, anonim ve limitet şirketler, bankalar gibi örgütler tarafından hazırlanarak ilgili paydaşlara sunulur.

Değerlendirme Raporu

Değerlendirme raporları organizasyonların, örgütlerin, kurum ve kuruluşların belirli dönemlerde, bazı faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla hazırlanır. Bu raporlar sayesinde organizasyonlar, örgütler, kurum ve kuruluşlar belirlenen dönem içerisindeki durumunu daha net bir şekilde görebilir. Bu raporlar

bir nevi örgütlerin başarılarının değerlendirildiği raporlardır. Bu bağlamda örgüt içerisindeki her bir birim amaç ve hedeflerine ne kadar yaklaşabildiklerini görür ve duruma göre de kendilerine yeni bir yol veya yön belirleme imkânı sağlayabilirler.

Araştırma Geliştirme Raporu

Araştırma geliştirme raporları bir konu hakkında yapılan araştırmaların ilgili mercilere sunulması için yazılan raporlardır. Bu raporlar sayesinde araştırma yapılan konu ile ilgili daha geniş bir bakış açısına sahip olunur ve bu sayede konunun getireceği yararlar, zararlar ve gelişmelerin de neler olacağı ortaya konulur.



Raporlar genel haliyle yıllık faaliyet raporları, değerlendirme raporları, araştırma geliştirme raporları, teftiş raporları şeklinde yapılan işin cinsine göre gruplandırılırlar.

Teftiş (Denetleme) Raporu

Teftiş raporları bir kişinin, örgütün, organizasyonun, kurum ve kuruluşun veya bir durumun denetlenmesi sonucunda ilgili yerlere durumu bildirmek için yazılan raporlardır. Şekil 11.2. de bir örneği görülmektedir.

RAPOR

Ankara,15/03/2014

Türktel Genel Müdürlüğü'ne,

Genel müdürlüğün emri üzerine satın alma bölümünce alınan büro malzemeleri, 15.03.2014 günü, saat 10:30'da tarafımızdan kontrol edilmiştir.

1. Oliver marka 30 adet bilgisayar,
2. HP marka 2 adet fotokopi makinesi,
3. Simtel marka 50 adet hesap makinesi alındığı; yaptığımız araştırma ve kontrollerde tespit edilmiştir.

Cinsi	Markası	Adedi	Fiyatı	Toplam Fiyatı
Bilgisayar	Oliver	3	700.000.000	21.000.000.000
Fotokopi Mak.	HP	2	2.500.000.000	5.000.000.000
Hesap Mak.	Simtel	50	10.000.000	500.000.000
Genel Toplam:				26.500.000.000

İmza
Ahmet ERTEGÜN
Elektronik Müdürü

İmza
Şakir GÜLER
MakineŞefi

İmza
Selami TEMİZEL
Elektronik Teknisyen

Şekil 11.2. Rapor Örneği

Tutanak (Zabıt)

Tutanak, öncelikle TBMM genel kurulunda ki yapılan görüşmelerin saptanmasında, yargı organlarında, organizasyonların, örgütlerin, kurum ve kuruluşların kongre, seminer ve yönetim kurulu toplantılarında tutulur. *Resmî ve özel kurum ve kuruluşların denetim görevlilerince yasalara, mevzuata aykırı*

görülen tutumların, davranışların ve olayların olduğu durumlarda düzenlenen yazılardır. Bir olay hakkında oluşan durumun, konuşulanların ve olayın sonucunun aktarıldığı yazılardır. Tutanaklar tarafsız şekilde yazılmalıdır. Bununla birlikte bir belgenin, araç gereç ve benzerlerinin teslimi veya bunların devri sırasında da tutanak tutulur. Tutanaklar kesinlikle birden fazla kişi tarafından imzalanır. Şekil 11.3. te bir tutanak örneği gösterilmiştir:



Tutanaklar kesinlikle birden fazla kişi tarafından imzalanır.

15/01/2014

TUTANAKTIR

Haberleşme memuru Ahmet Uslu 10.01.2014–14.01.2014 tarihleri arasında beş (5) gün süre ile hiçbir mazeret beyan etmeden işe gelmemiş ve sorumluluklarını yerine getirmemiştir.

İmza	İmza
Asım ERTÜRK	Mehmet Ali ÖZTÜRK
Haberleşme Müdürü	Personel Müdürü

Şekil 11.3. Tutanak Örneği

Form yazıları

Form yazıları, resmi veya özel organizasyonlarda, örgütlerde, kurum ve kuruluşlarda belirli bir konuda devamlı yazılmak durumunda kalınan yazılar için oluşturulmuş şablonlardır. Bu şablonlarda belirli yerler boş bırakılır, gerektiğinde çoğaltılır ve ilgili kişiler konu hakkında boş yerleri doldurur. Formlar sürekli olarak tekrarlanan işlerin kolaylaştırılmasını sağlar.

Sözleşme

Sözleşme, gerçek veya tüzel kişi olan karşılıklı iki tarafın bir hukuki sonucu gerçekleştirmek için bir araya gelerek anlaşmasıdır. Tarafların anlaştıkları konu hakkında anlaşma hükümlerini gösteren belgedir.

Sözleşmenin birçok farklı çeşidi vardır bunlara örnek olarak; kira sözleşmesi, ihale sözleşmesi, miras sözleşmesi, telefon abone sözleşmesi, iş sözleşmesi, evlenme sözleşmesi verilebilir.

Şartname

Şartname, herhangi bir konuda düzenlenen sözleşmenin hangi koşullar altında yapılacağını belirleyen ve sözleşmeye bağlı olarak hazırlanan yazılı belgelerdir. Şartnameler kişi ile kişi ya da kişi ile kurum arasında düzenlenebilir. Bazı durumlarda da kurumlar arasında karşılıklı olarak düzenlenen şartnameler yapılacak faaliyetin hangi teknik ve finansal imkânlarla yapılacağını gösterir. Şartnameler, sözleşmelerin hangi koşullarda yerine getirileceğini gösteren ayrıntılı, yazılı belgelerdir.

Çalışma hayatında özellikle teknik şartnameler önem taşımaktadır. Teknik şartnameler hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:



Şartname, herhangi bir konuda düzenlenen sözleşmenin hangi koşullar altında yapılacağını belirleyen ve sözleşmeye bağlı olarak hazırlanan yazılı belgelerdir.

- Teknik şartnamede yer alacak hususlar açık ve anlaşılır olmalıdır. Karşı tarafın anlatılmak istenen hususu net bir şekilde anlaması sağlanmalıdır.
- Şartnamede yerine getirilmesi istenilen bir husus ile başka bir husus çelişmemelidir.
- Teknik şartnameler hazırlanırken ikiden fazla üretici firmanın ürününü kapsayacak özellikte olması ve böylece haksız rekabeti ortadan kaldırması sağlanmalıdır.
- Teknik şartnameler ulusal veya uluslararası teknik standartların bulunmaması durumunda ‘’veya dengi’’ ifadesine yer verilmek şartıyla marka veya model belirtilebilir.
- Teknik şartnameler malzeme kalitesini düşürecek hükümler taşımamalıdır.
- Teknik şartnameler de yer alan malzemeler beklenen kaliteye uygun olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Birbirini tamamlayan veya birbiri ile uyumlu çalışacak malzemelere yer verilmelidir.
- Şartnamede teknik kriterlere tolerans gösterilmeli en az, en çok ifadelerine yer verilmelidir.
- Şartname hazırlanırken mutlaka uzman desteğine başvurulmalı ikiden fazla uzmanın imzasına yer verilmelidir.
- Şartnamelerde uluslararası ölçü birimleri kullanılmalı idari, hukuki konulara yer verilmemelidir. Çünkü hukuki konular sözleşmelerde yer alır.
- Teknik şartnamelerde, ürünlerden beklenilen özellikler madde madde mutlaka ifade edilmelidir.

Müzekkere, Tezkere ve Mazbata

Özellikle yargılama makamlarınca kullanılan bir yazışma biçimidir. Yargılama makamının herhangi bir kararın yerine getirilmesi konusunda, başka bir makama yönelik olarak yazdığı yazıya müzekkere denilmektedir. Müzekkereler kamu örgütlerinin üst makamlara yönelik yazdıkları resmi yazılardır.

Tezkere aynı şehir içerisinde yer alan kamu örgütlerinin birbirlerine yazdıkları yazılardır.

Mazbata ise hukuksal bir durumu, belgelemek için düzenlenen yazılardır. Örneğin; ülke genelinde yapılan yerel seçimlerde veya genel seçimlerde seçilen adayın seçildiğine dair il, illçe veya yüksek seçim kurulunca verilen yazılı belgelere mazbata denilir.

Genelge

Bir konunun açıklanması, uygulamalarda birliğin sağlanması, yeni kararların duyurulması ve benzer amaçlarla üst makamlardan kendi alt birimlerine yazdıkları yazılara genelge denir.

Vekâletname

Vekâletnameler, bireyin işlerinin yoğunluğu veya fiziken bulunmasının mümkün olmadığı durumlarda başka kişilerce hukuki iş veya işlemlerin yerine getirilmesini sağlayan belgelerdir. Bu belgeler gerçek kişinin noter kanalıyla başka bir gerçek kişiye veya kuruma vekil tayin ettiğini gösteren resmi nitelikli belgelerdir. Bir kişinin vekil olarak seçtiği bir başka kişinin vekâletini belgelendirmek için noter tarafından hukuki mevzuata uygun olarak hazırlanıp onaylanır. Vekil olan kişi ise vekâletnamede belirtilen işleri almış olduğu vekâlet adına vekil sıfatı ile yapar.



Bir konunun açıklanması, uygulamalarda birliğin sağlanması, yeni kararların duyurulması vb. amaçlarla üst makamlardan kendi alt birimlerine yazdıkları yazılara genelge denir.

İş Yazıları

İş yazıları, iş mektupları şeklinde de adlandırılmaktadır. *Örgütlerin, organizasyonların, kurum ve kuruluşların birbiri aralarında veya kişilerle yaptıkları ve işleri hakkındaki yazılmış olan yazılara iş mektupları denir.* Örgütler iş mektuplarını genel olarak kendi amblemlerinin yer aldığı beyaz kâğıtlara yazarlar. İş mektupları yazılırken, okuyanların anlayabileceği bir üslup kullanılmalı, açık ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır.

İş mektuplarının türlerini genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz:

Sirküler

Sirküler aynı anda birden çok kişiye bir olayı, durumu, haberi faaliyeti veya isteği ilgililere bildirmek amacıyla yazılan yazılardır. Sirküler de amaç aslen yazışma süresinin kısaltılmasıdır ve sirküler bir sayfayı geçmemelidir.



Örnek

- Örneğin; atamalar, terfiler, işten çıkarma veya işe alma, ortakların değişmesi, yeni bir şube açılışı, yeni ürün veya hizmetlerin belirtilmesi gibi durumlar sirküler aracılığı ile bildirilir.

Basılı reklam mektupları

Basılı reklam mektupları; bir ürünü ve hizmeti tanıtmak için hazırlanan mektuplardır. Basılı reklam mektupları hazırlandıktan sonra çoğaltılır, tüketicilere ve potansiyel tüketicilere dağıtılır. Bu tür mektuplar genel mektup özelliği taşımaktadır. Çünkü gönderilen kişiye herhangi bir hitap yazılmaz, bulunmaz.

Bu tür mektupların belli bir şekli yoktur. Mektubun şekli ve niteliği tamamen hazırlayana aittir. Mektubun kaliteli kâğıda yazılması, renkli basılması, çizelge, fotoğraf ve benzeri ayrıntıların eklenmesi çekiciliği artırır.

Satış mektupları

Satış mektupları belli kişilere ve belli bir satış işi için yazılır. Bunların hazırlanması özen gerektirdiğinden zaman alıcıdır. Satış mektuplarının hazırlanmasında kesin kurallar yoktur. Ancak satış mektuplarının başarılı olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler; müşterinin dikkatini çekecek niteliklere sahip olma, müşteride ilgi uyandırma, müşteride satın

alma isteği uyandırma ve müşteriyi satın almaya yönelik harekete geçirme şeklinde sıralanabilir.

Bireysel Etkinlik

- Satış mektuplarında "dikkat çekme, ilgi uyandırma, satın alma isteği uyandırma ve harekete geçirme" gibi unsurlara yer verilmesi nasıl bir avantaj sağlar tartışınız.

Sipariş mektupları bir isteği, beğenilen ve alınmak istenen bir ürünü ya da hizmeti almaya karar veren tarafın karşı tarafa yazdığı mektuplardır.

Sipariş mektupları

Sipariş mektupları bir isteği, beğenilen ve alınmak istenen bir ürünü ya da hizmeti almaya karar veren tarafın karşı tarafa yazdığı mektuplardır.

Sipariş mektuplarında istenilen ürün ya da hizmet ile ilgili belirtilmesi gereken bazı bilgiler yer almaktadır. Bunlar genel olarak; ürünün kalitesi, hangi cins ürün istendiği, ne kadar istendiği, ürünün modeli, markası gibi tanıtıcı bilgilerdir. Bununla birlikte istenilen ürün ya da hizmetin ne zaman istendiği ne şekilde gönderilmesi gerektiği, ek olarak ödemenin hangi şekilde yapılacağı konusunda da bilgiler bulunmalıdır. Sipariş mektuplarının anlaşmazlık yaratmayacak şekilde yazılması örgütler açısından yarar sağlayacaktır.

Alındığını bildirme ve teşekkür mektupları

Sipariş mektuplarında istenilen ürün ve hizmetin organizasyonlar, örgütler, kurum ve kuruluşlar tarafından teslim alındıktan sonra bunu bildirmek ve teşekkürlerini sunmak amacıyla yazılan yazılardır. Alındı mektuplarının gönderilmesindeki asıl amaç istenilen ürün veya hizmetin ne zaman, ne şekilde, neden, kime gönderildiği gibi bilgilerin kayıtlara geçirilmesi ve belgelendirilmesidir.

Tekit (Pekiştirme) mektupları

Gönderilmiş olan mektupların yeterli bekleme süresi içerisinde cevaplarının gelmemesi durumunda, cevap verilmesini sağlamak yani cevap almak için tekit (pekiştirme) mektupları gönderilir. Tekit mektuplarında üslubun oldukça yumuşak olması, eleştirel ve iğneleyici ifadelerin kullanımından uzak durmak önemlidir.

Teyit (Doğrulama) mektupları

İş hayatında verilmiş olan sözleri veya yapılan bir anlaşmayı yazılı bir şekille getirmek önemli bir gerekliliktir. Çünkü zaman içerisinde verilen sözlerin, yapılan konuşmaların veya anlaşmaların hatırlanmama durumu söz konusu olabilir. Bu durumdan kaçınmak için teyit mektupları yazılır. Teyit mektupları, yapılan düzenlemelerin yazılı hale gelmesi ve bunların kaydının tutulması amacıyla yazılır.

Teyit mektupları iki kopya hâlinde hazırlanır ve imzalanır. Kopyaların biri bir tarafa, bir diğeri ise bir tarafa verilir. Bu tür mektuplarda ileride oluşabilecek olan anlaşmazlıklara engel olmak için bütün ayrıntılar göz önünde bulundurularak yazılmalı ve açıklığa kavuşturulmalıdır.

Kredi mektupları

Bu mektup türü hemen hemen tüm örgütler, organizasyonla, kurum ve kuruluşlar tarafından çokça tercih edilen bir türdür. Örgütlerin, organizasyonların, özel veya tüzel kurum ve kuruluşların kredi ihtiyaçlarında banka ve finans

kuruluşlarına kredi talep etmek için yazdıkları yazılardır. İlk olarak örgütler bu mektubu yazar ve asıl süreç bundan sonra başlar. Eğer kredi talepleri olumlu olarak sonuçlanırsa kredi kuruluşu tarafından, krediyi talep eden örgüte belirli formlar gönderilir.



Teyit mektupları iki kopya hâlinde hazırlanır ve imzalanır. Kopyaların biri bir tarafa, bir diğeri ise öbür tarafa verilir.

Bu formların doldurulması ve tekrar kredi kuruluşlarına gönderilmesi ile süreç genişler ve kredi alma düzeyine gelinir. Banka ve finans kurumlarınca verilen kredilerin alınması için tüketici kredisi, taşıt kredisi, konut kredisi, eğitim kredisi gibi kredi mektupları yazılır.

Kredi mektupları örgütlerin kredi kuruluşlarından kredi talep etmesinden dolayı yazılabileceği gibi satıcı firmalara da kredili alışveriş isteğini belirtmek için de yazılabilir.

Tahsilat ve ödemeleri takip mektupları

Tahsilat ve ödemeleri takip mektupları alacakların, borçların, ödenmemiş faturaların ödenmesini talep etmek amacıyla ödemesi gereken tarafa yazılan mektuplardır. Bu mektuplarda sert bir dil kullanılmamalıdır, ancak mektup ikna edici olmalıdır ve uygun bir üslupla kesin ifadelere yer verilmelidir.

Alacaklı kişi veya kurumlar alacağını tahsil etmek için yazdıkları mektuplarda bazı önemli noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar; birinci aşamada borçlu nazik ve samimi bir dille ikna edilmeye çalışılır. İkinci aşamada borçlunun adalet ve sorumluluk hisleri, dürüstlük ve güvenilirlik özellikleri vurgulanır. Üçüncü aşamada, borçlunun borcunu ödememesi hâlinde hukuki yollara başvurulacağı bildirilmelidir.

Ret/Kabul mektupları

Ret ve kredi mektupları örgütlerin isteklerine karşılık yazılan mektuplardır. Örneğin; kredi isteme ve randevu isteme gibi mektupların yazılmasının akabinde karşı taraftan isteklerinin kabul edildiğini veya ret edildiğini belirten mektuplar gönderilir. Kabul mektupları isteklerin kabul edildiğini belirtirken ret mektupları olabildiğince nazik, karşı tarafı kırmadan ve geleceğe dönük iyi niyetleri ifade edecek şekilde yazılmalıdır.

YAZIŞMALARDA UYULMASI GEREKEN KURALLAR

Günlük yaşamda gerek kamu gerekse özel sektörlerde kullanılan yazışmaların bir takım kurallara tabi olması gerekmektedir. Bunun nedeni ise, yazışmalarda bir birliğin yani standardın sağlanmasıdır.

Uyulması gereken kuralları “Şekli Kurallar” ve “Edebî Kurallar” olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür:

Şeklî Kurallar

Yazışmalarda belirlenmiş olan şeklî kuralların amacı, bütün kurum ve kuruluşlarda biçim olarak aynı standardı sağlamaktır. Fakat resmi ve iş yazışmalarında belirlenmiş olan biçimsel esaslarında bazı farklılıları içermektedir. Bu nedenle resmî yazılarda uyulması gereken şeklî kurallar ve iş yazılarında uyulması gereken şeklî kurallar olarak iki alt başlıkta incelenmiştir.

Resmi yazılarda uyulması gereken şekli kurallar

Kâğıt Boyutları

Resmi yazışmalarda kullanılan kâğıt boyutu, A4 (210 x 297mm) tam sayfa veya A5 (148 x 210mm) yarım sayfa olmalıdır. Kenar boşlukları ise üstten 4cm, alttan 2.5cm, soldan 4 cm, sağdan 2.5 cm, paragraf girintisi ise; 1cm olarak alınmalıdır. Kâğıdın sol boşluğunun sağ boşluktan fazla olma nedeni ise belgenin dosyalama ya da ciltleme sırasında yazılı metnin zarar görmemesidir.



Yazışmalarda belirlenmiş olan şeklî kuralların amacı, bütün kurum ve kuruluşlarda biçim olarak aynı standardı sağlamaktır.

Başlık

Resmî yazılarda başlıklar matbu(basılı)şeklindedir ve kâğıdın üst kenarından 4 cm'lik boşluktan sonra koyu harflerle yazılır ardından ortalanır. Başlığın ilk satırı (Türkiye Cumhuriyeti) T.C. kısaltmasını bulundurur, ikinci satırı ise kuruluşun yasal ismini içerir. Bunun alt kısmında da birimlerin adları bulunur.

Sayı

Kurumlar, yazışmalar esnasında giriş çıkış yapan belgeleri belli bir dosya tasnif sistemine göre kayıt yapmak ve dosyalamak durumundadır. Bu sebeple bütün resmî yazılar verilen bir sayı numarası ile tasnif edilir. Sayı, başlığın iki satır altından sola yaslı büyük harflerle yazılır. Her kurum kayıt sistemine göre faklı bir sayı numarası verir.

Tarih

Kurumlara gönderilen yazılarda tarih, başlığın iki satır altında ve sayının hizasında olacak şekilde sağa yaslı bir şekilde yazılır. Buradaki amaç yazının kuruma gönderilmiş olduğu tarihin belirlenmesidir. Tarih yazılırken gün/ay/yıl şeklinde ve "/"işareti konularak yazılır.

Konu

Konu bölümü resmi yazılarda, yazının temel düşüncesinin olduğu bölümdür ve kısa bir şekilde yazılır. Bu bölüm sayının bir satır altına gelecek şekilde, sola yaslı ve büyük harf kullanılarak yazılır. Bu bölümün uzunluğu sayfanın ortasını geçmemelidir. Ancak bölüm uzun bir alt satırdan ve ilk satırın başlamış olduğu hizadan başlayarak yazılmalıdır.

Adres

Resmî yazılarda adres kısmı konu bölümünün bulunduğu kısmın 2 ile 4 satır altından olacak şekilde ve sayfa ortalanarak yazılır. Eğer bu yazı bir kişiye gönderiliyorsa "Sayın" kelimesi kullanılır ve ardından küçük harfler ile unvanı yazılır, sonra yine küçük harflerle adı yazılır son olarak ise soyadı büyük harflerle yazılır. Bunların altına ise adres satırıyla beraber ortalanır.

İlgi

Resmî yazılarda ilgi kısmı adres bölümünden üç satır olacak şekilde altta ve sola yaslı biçimde büyük harf kullanılarak yazılır. İlgi yazılırken, İlgi sözcüğünün altı boş olarak bırakılır.

Metin

Metin bölümü, karşı tarafa belirtilmek istenen konunun veya düşüncenin olduğu bölümdür. Bu bölüm adres kısmından üç satır aşağıda olacak şekilde ve eğer ilgi bölümü de varsa ilgi bölümünden de iki satır aşağıda olacak biçimde

yazılır. Metin bölümünde son kısım alt makamlara hitaben yazılıyorsa, yazı arz ederim cümlesi ile bitirilmelidir.

Paragraf

Resmî yazılarda paragraf ilk satır,soldan1 cm içeriden olacak şekilde ve diğer satırlar ise sola yaslı olacak şekilde yazılır. Paragrafların arasında bırakılan boşluk ise 1 satır şeklinde olmalıdır.



İmza bölümünde zorunlu kalındığı durumlarda isimler kısaltılmadan unvan sözcükleri kısaltılabilir.

İmza

Yazıyı imzalaması gereken kişilerin belirlendiği bölüm olan imza bölümü, yazının bitmiş olduğu yerden itibaren 2 ile 4 boşluk verilerek ve sağa yaslı olarak yazılmalıdır. Bu bölümde imza atacak olan kişinin ismi küçük harflerle, soy ismi ise büyük harflerle yazılır. Unvanlar ise isim ve soy ismin hemen altına ortalanarak küçük harf kullanılarak ve kısaltma yapılmayarak yazılır. Zorunlu kalındığı durumlarda isimler kısaltılmadan unvan sözcükleri kısaltılabilir.

Onay

Resmî yazışmalarda, yazıların üst makamın onayına sunulması gerekmektedir. Bu durumda imza kısmının 4 satır aşağısında olacak şekilde ve kâğıdı ortalayarak yazının üst makamın onayına sunulması halinde imza bölümünün 4 satır altında, kâğıdı ortalayarak ve büyük harf kullanılarak “OLUR” ifadesi yazılır. Bu ifadenin alt kısmında ise sırasıyla tarih, imza, ad, soyadı ve makam ismi belirtilir.

Ekler

Ekler kısmı, yazıların tamamlayıcı belgeleri gerekli olduğunda ve bunların sayılarını veya özelliklerinin gösterildiği kısımdır. Bu kısım imza kısmının bittiği yerden 2 satır sonra sola yaslı şekilde olur. Bu bölümde büyük harf kullanılarak “EKLER” kelimesi yazılır ve (:) işareti konulur ardından altı çizilir. Eğer yazıda birden fazla ek kullanılmışsa EK-1,EK-2gibi ifadeler ile ayrımı belirtilir.

Dağıtım

Dağıtım bölümü, resmî yazıların gereği ve bilgi için gönderileceği yerlerin belirtilmiş olduğu bölümdür. Bu bölüm yazının gönderilmesi gerektiği yerleri belirtmek üzere protokol sırası esas alınarak düzenlenir. Dağıtım bölümü ekler kısmının 2 satır altında olacak şekilde sola yaslı ve büyük harf kullanılarak yazılır.

Parafe

Resmî yazılar yazılırken yazıyı yazan kişiden başlayarak, aşama aşama imzalayacak olan makama kadar yazı ile ilgilenmiş olan aradaki bütün ilgili kademelerin amirlerini belirtmek gerekmektedir. Bu gerekliliğin yapıldığı bölüm isim parafe bölümüdür. Paraf yapılacak bölümde, paraf yapacak kişinin adı ve soyadının sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde yazılır. Unvanı kısaltılarak yazılır ve tarihi el yazısı ile yazılarak paraflanır.

Koordinasyon

Birimlerde yazılan yazılar farklı birimlerden görüş almayı veya iş birliği yapmayı gerektiriyorsa paraf kısmının en alt kısmından bir boşluk verilerek, satır başı alınarak ve küçük harf kullanılarak ‘’KOORDİNASYON’’ kelimesi yazılır ve altı çizilir. Bunun da altına işbirliğine dâhil olan işgörenin unvanı, adı ve soyadı paraf kısmındaki şekle uygun biçimde yazılır.

Gizlilik ve İvedilik Dereceleri

Resmî yazılar bazen gizlilik dereceleri taşıyabilir. Böyle bir durumda, kâğıdın üst ortasına ve alt ortasına gizlilik derecesini belirterek kırmızı damga vurulur.

Sayfa Numarası

Belgeler birden fazla sayfa tuttuğu takdirde, bunlara sayfa numaraları verilir. Bu sayfa numaraları iletişim bilgilerinin olduğu bölümün hemen altında ve sayfanın ortasında bulunur. Sayfa sayısının kaçıncısı olduğunu belirtmek içindir.

Devam İşareti

Birden fazla sayfası bulunan yazılarda tüm sayfaların okunmasını sağlamak ve sayfanın devam ettiğini belirtmek için kullanılan işarettir. Bu işaret sayfanın sonunda ve sağa yaslı bir şekilde kullanılır.

Aslına Uygunluk Onayı

Eğer bir yazıdan birden fazla gerekiyorsa, bu yazı ya aynı şekilde yazılır veya fotokopi aracılığı ile çoğaltılır. Böyle bir durumda çoğaltılan yazının orijinalinin aynının olduğunu belirtmek amacıyla, çoğaltılmış olan yazının bulunduğu kâğıdın alt kısmının orta bölümüne "Aslının Aynıdır" ibaresi eklenir.



Sayı, örgütün, organizasyonun, kurum veya kuruluşun kullanmış oldukları dosya tasnif sistemine göre verilmiş olan kayıt ve dosya numarasıdır.

İş yazılarında uyulması gereken şekli kurallar

Başlık

İş yazılarında başlık, yazıyı gönderen örgütün bilgilerini içerir. Bu kısımda yazıyı gönderen örgütün adı, adresi, amblemi ve bunun gibi örgüte özgü bilgiler ve işaretler bulunur. Bununla birlikte bu bölümde örgütün yasal olarak kullandığı isminin, telefon numarasının, faks numarasının ve e-mail adresinin de bulunması gerekmektedir.

Sayı

Sayı, örgütün, organizasyonun, kurum veya kuruluşun kullanmış oldukları dosya tasnif sistemine göre verilmiş olan kayıt ve dosya numarasıdır. Başlıktan sonra 2 satır boşluk bırakarak sola yaslı biçimde yazılır.

Tarih

Yazının gönderildiği günü belirtmek amacıyla tarih kullanılır. Tarih bölümü, başlıktan 2 satır aşağıda olacak şekilde ve sağa yaslı olarak sayının hizasında yazılır. Bu bölümde bulunması gerekenler sırasıyla şu şekildedir: Yazının yazıldığı şehir, ayın hangi gün olduğu (rakamla) ay (yazıyla ve kısaltma olmaksızın) belirtilir. Şehir belirtildikten sonra virgül konulur.

Adres

Adres bölümünde yazının gidecek olduğu kişi veya örgütün ikamet ettiği yer belirtilir. Adres bölümü konu satırından sonra yazının bittiği yerden 3 ile 15 satır aşağıdan başlayarak ve sola yaslı olacak şekilde yazılır.

Hitap

Hitap bölümü, yazının gönderildiği kişi veya örgüte hitap etmek için kullanılan sözcüklerdir. Bu bölüm adres kısmından hemen sonra 3 satır boşluk bırakılarak ve sola yaslı biçimde yazılır. Hitap kelimesinden sonra ise virgül kullanılır. Eğer hitap bir kişiye özel olarak yapılıyor ise hitap sözcüğünden sonra

kişinin soy ismi yazılır. Genel bir hitapta bulunuluyor ise “Sayın mMüşterimiz”, “Sayın Üyelerimiz” ,“Sayın Bayan”, “Sayın Bay” gibi genel ifadelerle belirtilir.

Paragraf

Paragraf, yazının içerisinde yer alan ve belirli fikirleri belirten küçük bölümlerdir. Paragrafta ilk satır 1cm boşluk bırakılarak yazılır. Ardından gelen satırlar ise sola yaslı bir biçimde devam eder. Her bir paragraf arasında ise 2 satırlık boşluklar bulunmalıdır.

Metin

Metin bölümü karşı tarafa aktarılmak istenen konuyu, düşünceleri, fikirleri ifade eden paragrafların bütünüdür. Bu bölüm, hitap kısmının 2 satır altından başlamalıdır.

Saygı İfadesi

Yazının bittiği yerde karşı tarafa saygı sunmak için yazılan ifadeler, saygı ifadesi bölümünü oluşturur. Saygı ifadesinin veya ifadelerinin olduğu bölüm yazının yani metnin bitiminden 2 satır altta olacak şekilde yazılır.



Hitap bölümü, yazının gönderildiği kişi veya örgüte hitap etmek için kullanılan sözcüklerden oluşur.

İmza

Bu bölüm yazıyı imzalayacak olan veya imzalaması gereken kişilerin belirtildiği kısımdır. Bu bölümde, saygı sözcüklerinin olduğu bölümün 2 satır altında olacak şekilde yazılır. İş mektuplarında iki çeşit imza kısmı yer almaktadır.

Bunların ilki blok imzadır. Blok imza kısmının satırları saygı sözcüklerinin olduğu hizadan başlanarak yazılır. İkincisi çeşit ise ortalama imzadır. Ortalama imza kısmının tüm satırları saygı sözcüklerine göre ortalı bir şekilde yazılır.

Paraf

Paraf bölümü yazıyı imzalayacak kişi ile yazıyı hazırlayan kişinin isim ve soy isimlerinin ilk harflerinden meydana gelmektedir. Paraflar büyük harf kullanılarak yazılır ve aralarına (/) simgesi konulur. Paraf kısmı kâğıdın sol alt köşesinde ve sola yaslı olacak biçimde yazılır.

Edebî Kurallar

Yazışmalarda şeklî kurallarla birlikte şeklî kurallar kadar önem taşıyan edebi kurallara da dikkat etmek gerekir. Bu kurallar:

Dil Bilgisi Kurallarına Uymak

Yazışmalar için yazılarda kullanılan dil bilgisi kurallarına uymak çok önemlidir. Noktalama işaretlerinin yanı sıra dilde bulunan farklı “diyalekt-lehçe” lerin ortaya koyacağı farklılıklara dikkat etmek gereklidir.

Ülkemizde sayısız lehçe bulunmaktadır. Ancak yazışmaları yapan kişilerin bu lehçelerden etkilenmeyip ortak bir dil kullanmaları gerekmektedir.

Doğruluk

Yazışmalarda verilen bilgiler doğru olmalı ve anlatılmak istenen konuyu uygun kelimelerle ve ilgili bilgilerle aktarmak gereklidir. Gereksiz ve ilgisiz bilgiler vermekten kaçınılmalıdır.

Özlülük

Kısalık (özlülük) anlatılmak istenen konu olabildiğince az kelime kullanarak sade bir şekilde anlatılmaya çalışılmalıdır. Başka bir deyişle yazıda gereksiz paragrafların, paragrafta gereksiz cümlelerin, cümlede gereksiz kelimelerin bulunmamasıdır.

Açıklık

Açıklık, yazıda verilmek istenen anlamın doğru ve kolay bir şekilde verilmesidir. Verilmek istenen mesajın anlaşılırlığı cümlenin eksiksiz ve açık olmasıyla doğru orantılıdır.

Bütünlük ve Eksiksiz Yazma

Yazışmalarda bir bütünlük gösterecek şekilde tam yazmak için planlama yapılmalıdır. Yazı yazmadan önce bir plan yapılmazsa düzeysizlik ve anlaşılmazlık ortaya çıkar.



İş ilişkilerinde önemli olan ve özen gösterilen saygılı ve nazik konuşma niteliği, iş yazılarında da aranır.

Canlı ve Somut Yazma

Okuyucuyu etkileyecek bir mektup, seçilen sözcüklerin metin kısmında uygun kullanma biçimine bağlıdır. Diğer bir deyişle mektubun canlılığı, etkileme gücü seçilen sözcüklerin yerinde kullanılmasına bağlıdır. Özellikle iş yazılarında yazının çekiciliğinin artırılması, yazının tamamının okunması ve anlaşılmasına olanak sağlar.

Okuyucuyu Düşünerek Yazma

Yazışmalarda, okuyucuya değer veren ifadelerin belirtilmesi nezaket icabıdır. Özellikle iş yazılarında okuyucunun üzerinde pozitif bir etki bırakılması amaçlardan bir tanesidir. Yazıda “biz” yerine “siz” kelimesi fazla kullanılmalıdır.

Saygılı Bir Dil Kullanma

İş ilişkilerinde önemli olan ve özen gösterilen saygılı ve nazik konuşma niteliği, iş yazılarında da aranır. İş yazılarında nezaket kurallarına uyulmalı; mümkün olduğunca yapıcı, olumlu, saygılı ifadeler kullanılmalı, olumsuz kelimelerden kaçınılmalıdır.



Özet

- Birey veya örgütler belli miktarda bilgi ve düşünceyi hafızalarında tutabilirler. Ancak özellikle bireyler ve örgütler arasındaki bilgi akışı öyle bir seviyeye ulaşmıştır ki herhangi bir bireyin veya örgütün tüm bilgileri, belgeleri depolaması mümkün değildir. Yazının iletişimde kullanılması insan ve örgüt hafızasının daha fazla düşünsel aktivitelere yönelmesine imkân verir. Ayrıca yazı bilgilerin, belgelerin, düşüncelerin uzun süre yaşamasına hatta bilgi, belge, düşüncelerin bir zaman diliminden başka bir zaman dilimine taşınmasına, kurumlar, toplumlar arası dolaşımına imkân tanır. Yazılı iletişim araçları çok sayıdadır. Birçok kaynakta bu araçlar farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Literatür incelendiği zaman yazılı iletişim araçları; mektuplar, raporlar, makaleler, tutanaklar, bildiriler, notlar ve elektronik ortamda yer alan yazılar olarak sayılabilir. Kamu sektöründe veya özel sektörde kullanılan yazışma türleri yukarıda da belirtildiği gibi üç gruba ayrılır: Bunlar; özel yazışmalar, resmî yazışmalar ve iş yazışmalarıdır. Çalışma hayatında resmi ya da resmi olmayan yazılı iletişime ihtiyaç duyulur. Kurumlarda, örgütlerde, kuruluşlarda hukuki statüsü ne olursa olsun üstlerin astlarına yönelik yapmış oldukları yazışmalar örneğin, ilan panosuna asılacak duyurular veya çalışanlara yönelik özel mektuplarda yazışmada belli bir kurala uyma, zorunluluğu yoktur. Bu tür yazışmalarda yöneticiler istedikleri şekilde yazışabilirler. Yöneticiler yazışmalarında dil kurallarına riayet etmek zorundadırlar. Çünkü yönetcinin kullandığı yazışma dili astların anlatılmak isteneni tam olarak anlamasını sağlar.
- Kullanılan dilin sade, anlaşılır olması yazışmanın amacına hizmet edecektir. Bu tür yazışmalarda herhangi bir yazışma standardı aranmaz. Bireyler gerek kurum içerisinde gerekse kurumlar arası yazışmalarında kendi standartlarını kendileri belirlerler. Bu yazışmalara örnek olarak: Özel yazılar, özel mektuplar, notlar, memorandumlar, ilanlar sayılabilir. Örgütlerde, organizasyonlarda, özel veya tüzel kurum ve kuruluşlarda çeşitli yazışmalar yapılmaktadır. Yapılan bu yazışmalarda birçok kural uygulanmaktadır. Bu kurallar sayesinde yazışmalarda bir standart ve birlik sağlanmaktadır.
- Yazışma çeşitleri; özel, resmî ve iş yazışmaları olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Özel yazılar; teselli, davet mektupları, notlar, ilanlar ve memorandumlar olarak ayrılırlar.
- Resmî yazılar özel veya tüzel kurum ve kuruluşların birbirleri arasında yaptıkları yazışmalar ile kişilerin bu kurum ve kuruluşlara yazdıkları yazıların bütününü kapsamaktadır. Bu yazılar kendi içinde dilekçeler, raporlar, tutanaklar, form yazıları, sözleşmeler, şartnameler, tezkereler, müzekkereler, mazbata, genelgeler ve vekâletname olarak 11 grupta toplanmaktadır.
- İşyazıları(mektupları),kişiler ile kurumların birbirleri aralarında yapmış oldukları işlerle alakalı yazmış oldukları yazıların bütünüdür. İş yazıları; sirküler, basılı reklam mektupları, satış mektupları, sipariş mektupları, alındığını bildirme ve teşekkür mektupları, tekit mektupları, teyit mektupları, kredi mektupları, tahsilat ve ödemeleri takip mektupları, red/kabul mektupları olarak sınıflandırılmaktadır.



Özet (devamı)

- Yazışmalarda bir birliğin ve standardın yakalanabilmesi için bazı kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kurallar "şeklî kurallar" ve "edebî kurallar"olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Yazışmalar için yazılarda kullanılan dil bilgisi kurallarına uymak çok önemlidir. Noktalama işaretlerinin yanı sıra dilde bulunan farklı "diyalekt-lehçe"lerin ortaya koyacağı farklılıklara dikkat etmek gereklidir. Ülkemizde sayısız lehçe bulunmaktadır. Ancak yazışmalar yapan kişilerin bu lehçelerden etkilenmeyip ortak bir dil kullanmalarını gerektirmektedir. Yazışmalarda verilen bilgiler doğru olmalı ve anlatılmak istenen konuyu uygun kelimelerle ve ilgili bilgilerle aktarmak gereklidir. Gereksiz ve ilgisiz bilgiler vermekten kaçınılmalıdır. Yazışmalarda, okuyucuya değer veren ifadelerin belirtilmesi nezaket icabıdır. Özellikle iş yazılarında okuyucunun üzerinde pozitif bir etki bırakılması amaçlardan bir tanesidir. Yazıda"biz" yerine"siz"kelimesi fazla kullanılmalıdır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Üst makamlara yazılan resmî yazılarda kullanılan bitiş ifadelerinden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Bilgilerinize arz olunur
   b) Bilgilerinize arz ederim
   c) Arz olunur
   d) Tensiplerinize sunulur
   e) Rica ederim

2. Resmi yazılarda yazıların bir örneğini ve kurallara uygun biçimde hazırlanmasını sağlayan bölümlerden biri arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
   a) Başlık
   b) Tarih
   c) Ekler
   d) Dosya planı
   e) Gizlilik

3. Tüm resmî dairelerin yazışmalarında, yazıların bir standart ve kurallara uygun biçimde hazırlanmasını sağlamak için Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilen yönetmeliği hazırlayan kurum aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İçişleri Bakanlığı
   b) Türk Dil Kurumu
   c) Kültür Bakanlığı
   d) Başbakanlık
   e) Adalet Bakanlığı

4. Resmî yazılarda sayfa numarası yazı alanının neresine yazılır?
   a) Sağ alta
   b) Sol alta
   c) Sağ üste
   d) Sol üste
   e) Alt orta

5. Resmî yazılarda yazının önceki bir yazıya ek ya da karşılık olduğunu veya bazı belgelere başvurulması gerektiğini belirten bölüme ne ad verilir?
   a) Sayı
   b) Paraf
   c) Koordinasyon
   d) İlgi
   e) Dağıtım

6. Şartname genellikle aşağıdaki yazı türlerinden hangisi ile birlikte yazılır?
   a) Sözleşme
   b) Dilekçe
   c) Form
   d) Rapor
   e) Tutanak

7. Özel yazı türlerinden biri arasında aşağıdakilerden hangisi sayılmaz?
   a) Tutanak
   b) Tebrik
   c) İstifa
   d) Davetiye
   e) Teşekkür

8. Resmî yazılarda kullanılan kâğıt boyutu aşağıdakilerden hangisidir?
   a) A3
   b) A4
   c) A6
   d) B4
   e) B5

9. Hem iş yazısı hem de resmî yazı türlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İstek
   b) Gönderme
   c) Sipariş
   d) Tekit
   e) Teklif

10. Resmî yazılarda bulunması gereken bölümlerden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
    a) Başlık
    b) Tarih
    c) Not
    d) İlgi
    e) Dağıtım

Cevap Anahtarı

1.e, 2.d, 3.d, 4.e, 5.d, 6.a, 7.a, 8.b, 9.d, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ar, F. (1994). *Dosyalama-Arşiv Resmi Yazışma Rapor Yazma Teknikleri*, Ankara: TODAİE Yayınları.

AR, F. (1999). *Büro Yönetimi Teknikleri*, Ankara: Yargı Yayınları.

Başpınar, Ö. N. (2003). *Büro Yönetimi ve Sekreterlikte Örnek Olay Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Benligiray, S., Uzkesici, N., Mutlu, E. (1995). *Büro Yönetimi ve Dosyalama,* Eskişehir, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları.

Gümüşsuyu, Ç., Sönmez, S., Oyur, E.(2008). *Genel ve Teknik İletişim* (1.Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.

Hackmen, J. M. (1988). *Bir Büroda İş ve Araçların Yönetim*i, İstanbul, (Çev: Yakut Güneri) İlgi Yayıncılık.

Koç, H. Ve Uygur, A. (2003). *Sekreterlik Teknikleri* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Koç, Ö. (2009). *Mesleki Yazışmalar* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Manning, M., Hodock, P. (1997). *Büro Yönetimi*, Ankara, (Çev: Tülay Savaşer) Rota Yayınları.

Oyur, E. Ve Sönmez, S. (2010). *Genel ve Teknik İletişim* (3.Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi

Özkul A. E, Anagün S., Benligiray S., (1994). *Büro Sistemleri Tasarımı*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları.

Sillars, S. (1995). *İletişim*; Ankara: MEB.

Topaloğlu, M. Ve Koç, H.(2003). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., Yılmaz,M.K., Erdönmez, C. (2008). *Genel ve Teknik iletişim* (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkel, U. A. (1999). *Yönetici Sekreteri'nin El Kitabı*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Uzdil, Ü., BenligirayS. (1996). *Yazışmalar Ve Dosyalama*, Eskişehir, Aöf Yayınları.

Uzdil, Ü.,Uzdil G. (1997). *Sekreterlik, İş Yazıları, Dosyalama Ve Büro Makineleri*, İstanbul, MEB Yayınları.

Yavaş, M. (1996). *Ofis Otomasyonu Ders Notları*, Ankara.

Yazıcı, R. (1997). *Yazışma Teknikleri*, Ankara.

Yedekçioğlu, Ö. A. (1995). Ofis Enformasyon Sistemleri. *Yazılım &Donanım Dergisi,* Mayıs 1995,Yıl: 4, Sayı: 38.

Yücel, F.(1992). *İletişim Zirvesi Konuşma Metinleri*, İstanbul, Netaş Yayınları.

BÜROLARDA PERFORMANS DEĞERLEME



İÇİNDEKİLER

- Performans ve Performans Değerleme
- Performans Yönetimi
- Performans Değerlemenin Amaçları
- Performans Değerlemenin Unsurları
- Performans Değerleme Süreci
- Performans Değerlemede Hatalar



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Performans ve performans değerleme kavramlarını tanımlayabilecek
  - Performans yönetimini açıklayabilecek,
  - Performans değerlemenin amaçlarını anlayabilecek,
  - Performans değerlemenin unsurlarını kavrayabilecek,
  - Performans değerleme sürecini izah edebilecek,
  - Performans değerlemede hataları değerlendirebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

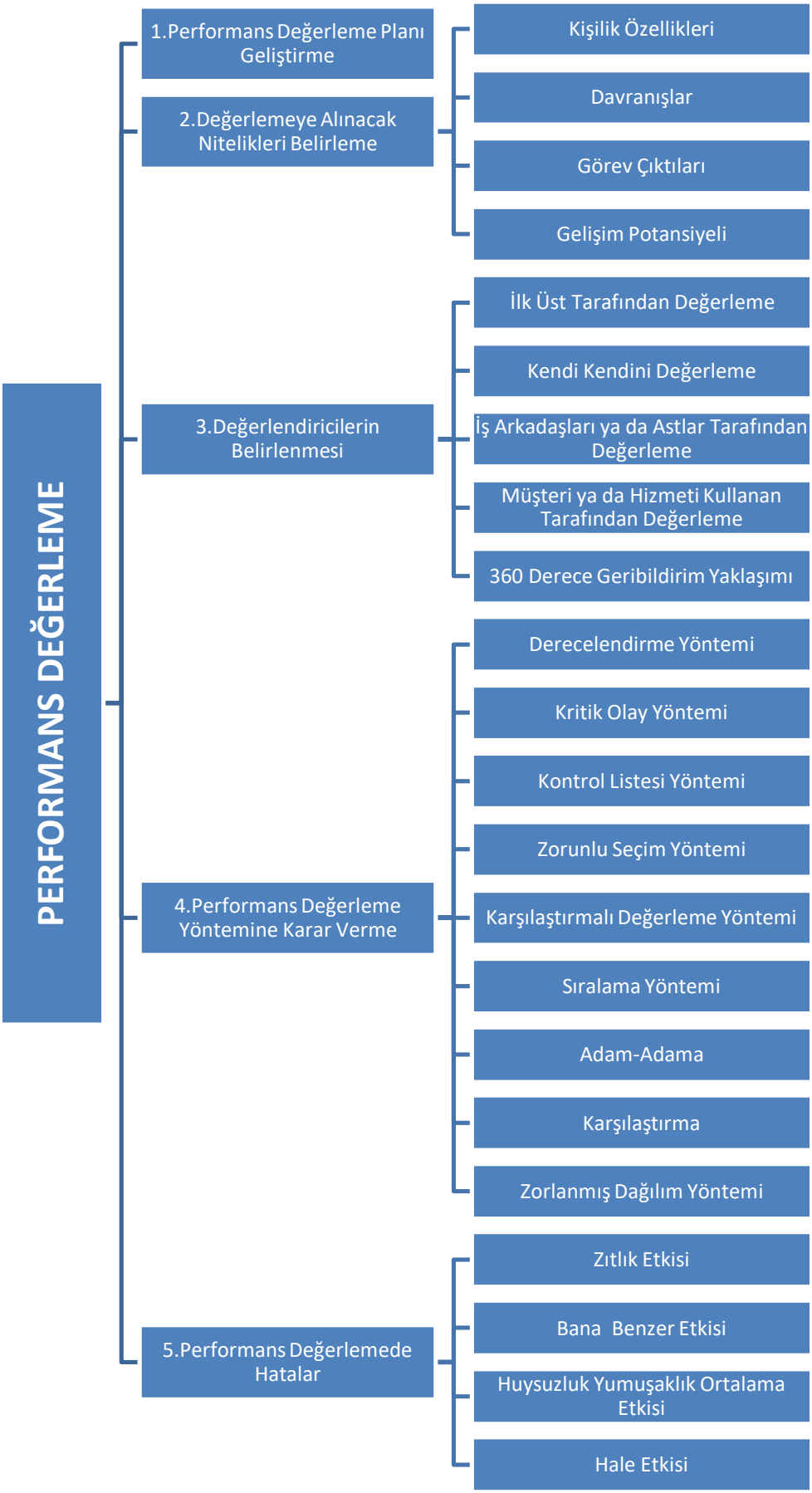
BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

ÜNİTE

12

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


PERFORMANS DEĞERLEME
1.Performans Değerleme Planı Geliştirme
2.Değerlemeye Alınacak Nitelikleri Belirleme
Kişilik Özellikleri
Davranışlar
Görev Çıktıları
Gelişim Potansiyeli
3.Değerlendiricilerin Belirlenmesi
İlk Üst Tarafından Değerleme
Kendi Kendini Değerleme
İş Arkadaşları ya da Astlar Tarafından Değerleme
Müşteri ya da Hizmeti Kullanan Tarafından Değerleme
360 Derece Geribildirim Yaklaşımı
4.Performans Değerleme Yöntemine Karar Verme
Derecelendirme Yöntemi
Kritik Olay Yöntemi
Kontrol Listesi Yöntemi
Zorunlu Seçim Yöntemi
Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi
Sıralama Yöntemi
Adam-Adama
Karşılaştırma
Zorlanmış Dağılım Yöntemi
5.Performans Değerlemede Hatalar
Zıtlık Etkisi
Bana Benzer Etkisi
Huysuzluk Yumuşaklık Ortalama Etkisi
Hale Etkisi

GİRİŞ

Tüm kurumlar, içinde bulunduğumuz değişim ve dönüşüm çağında başarılı olabilmek ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için performanslarını etkin bir şekilde artırmak zorundadır. Bunu sağlamanın önemli bir öncülü mevcut performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesidir. Bir kurumun performansı bireysel bazda en tepedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar bireylerin performansına bağlıdır. Bu performans elbette bireysel temelde olduğu kadar, birlikte iş yapmanın son derece önemli bir başarı ölçütü olduğu günümüz dünyasında, takım bazında da söz konusudur. Bu nedenle bireylerin performansındaki iyileşmeler bir bütün olarak örgütün performansını da daha ileri bir noktaya taşıyacaktır. Dolayısıyla başarının devamı üstün performans göstermeye, performansı geliştirmek ise performans değerlendirmeye bağlıdır.



Performans değerleme, çalışanların kişisel ve iş performansı ve başarısının değerlendirildiği bir süreçtir.

Profesyonel yaşamda başarı ve başarısızlığın en önemli açıklamalarından biri kişinin performansıdır. Bu nedenle aynı koşullarda mesleki yaşama başlayan kişilerden biri üst düzey yönetici konumuna gelebilirken diğeri aynı başarıyı göstermeyebilmektedir.

Çalışanların görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirip getirmediklerinin belirli zaman aralıkları ile değerlendirilmesi performans değerlemenin temel odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları ile başarı ölçütleri arasında bir kıyaslama olarak da düşünülebilecek olan bu değerleme, her kurum tarafından düzenli ve sistematik bir şekilde uygulanarak hem bireysel hem de kurumsal performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışanların performansının yüksekliği bilgi, yetenek, deneyim ve motivasyon gibi kişisel faktörlerin yanı sıra örgüt yapısı, insan kaynakları politikası, çalışma koşulları, iş yerindeki beşeri ilişkiler, örgütsel, sosyal ve siyasal çevre koşullarına da bağlıdır. Bu koşulların hem bireysel hem de örgütsel kısmındaki bir eksiklik çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir. Başka bir anlatımla performans, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar olumlu olduğunda görev ve sorumluluklar yerine getirilmiş dolayısıyla yüksek performans elde edilmiş demektir. Sonuçlar olumsuz olduğunda ise görev ve sorumlulukların layıkıyla yerine getirilemediği ve dolayısıyla çalışan performansının düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Başarı değerlemesi ya da liyakat takdiri gibi terimlerle de ifade edilen performans değerleme ise çalışanların kişisel, iş performansı ve başarısının değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların işlerini ne ölçüde etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Daha teknik bir ifade ile performans değerleme, iş standartlarının

belirlendiği, çalışanların gerçek performansı ile bu standartların karşılaştırıldığı, değerlendirildiği ve çalışanlara performanslarını ileri bir seviyeye taşıma noktasında geri bildirimin sağlandığı bir faaliyet zinciridir.

Performans değerleme; işi değil, işi yapan kişiyi ve onun işteki başarı ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Bu süreç çalışanın iş başarısını ve örgütün genel performansına katkısını değerlendiren planlı bir araçlar topluluğunu barındırmaktadır. Bu planlama kapsamında çalışanın iş başarımının belirli zaman aralıkları içerisinde sistematik olarak gözden geçirilmesi ve bu değerlemenin sonuçları hakkında geri bildirimde bulunulması yer almaktadır.

Performans değerleme sonucunda elde edilen bilgiler çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Bunların en önemlilerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İnsan kaynakları planlaması
- Çalışanların potansiyelini değerlendirerek onları geri bildirim aracılığı ile uyarma ya da hataları belirtme
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme
- Yerleştirme kararları
- Ücret ayarlamaları
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi
- İş tasarımındaki hataların tespit edilmesi

PERFORMANS YÖNETİMİ



Performans değerlemeyi dinamik bir süreç olarak ele aldığımızda karşımıza performans yönetimi kavramı çıkmaktadır.

Çalışan performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısındaki artış, örgütlerin en etkin tekniği seçme ve uygulama noktasındaki mücadelesini artırmıştır. Ayrıca bu tekniği belirli bir sisteme oturtarak uygulama ihtiyacı da belirmiştir. Tüm bunlar performans değerlemeyi örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde gerçekleştirme noktasında performans yönetimi kavramını gündeme taşımıştır. Performans değerlemeyi durağan bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alan ve çalışanların performanslarını değerlendirme konusuna daha geniş bir açıdan bakan bu sistem günümüzde performans yönetimi olarak bilinmektedir.

Performans yönetimi belirli amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu doğrultuda performans ölçütlerinin belirlenmesi, çalışanın bu ölçütler temel alınarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama vb. alanlarda kullanılması performans yönetimi zincirinin önemli halkalarını teşkil etmektedir.

Performans yönetimi, performans değerlemeyi de içeren, bürolarda çalışanların performans veya başarı durumlarını planlamak, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla kurgulanan bir örgütsel sistemdir. Dinamik bir süreç olarak bu sistemin amacı yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesi değil, bundan hareketle gelecekteki performansın da belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanın motive edilmesidir. Böylece örgütsel performansı bir bütün olarak iyileştirmek mümkün olacaktır. Zira performans yönetimi; örgütün stratejik iş amaçları, bireysel performans, geliştirme, ödüller ve örgütsel sonuçlar arasında ilişki

kurmaktadır. Tüm bunlar performans yönetiminin bir örgütün başarısı açısından önemli bir etkiye sahip olduğu anlamını taşımaktadır.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Performans değerleme, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katkısını belirlemeyi ve bu katkıyı çalışanları geliştirmek suretiyle artırmayı amaçlamaktadır. İlaveten performans değerleme tüm çalışanlara görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyimi de kazandırmak durumundadır. Bu genel çerçeve içerisinde performans değerlemenin ana amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer insan kaynakları uygulamalarındaki hatalı yönleri belirleyerek işe alma, eğitim, değerlendirme gibi alanlarda hata yapılmasına engel olmak,
- Çalışanların performanslarının iyileşmesine katkı sağlamak,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları ortaya çıkarmak ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamak,
- Terfi, nakil ve işten çıkarma gibi kararlarda yöneticilere değerlendirme ölçütü sunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve önceden uygulanmış eğitim geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini tespit etmek,
- Performansa göre ücretlendirmenin yaygınlaştırılması noktasında ölçüt oluşturmak,
- Kariyer planlamasına rehberlik etmek,
- Çalışanları daha fazla inisiyatif kullanma ve sorumluluk yüklenme noktasında daha fazla motive etmek,
- Örgütteki beşerî ilişki atmosferini iyileştirmek,
- Bir bütün olarak örgütsel performansa ilişkin geri bildirim elde etmek.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN UNSURLARI



Performans değerlemede temel odak noktası çalışanın iş davranışlarının doğru bir fotoğrafını çekmektir.

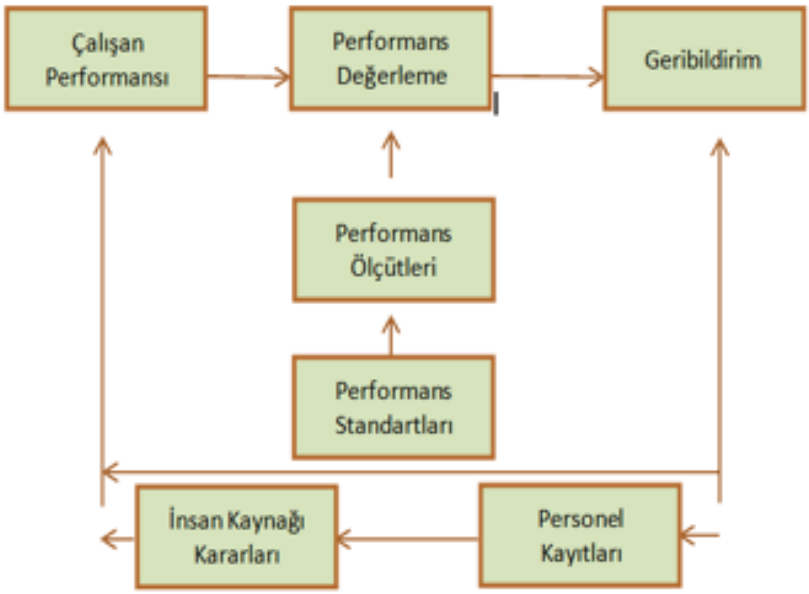
Performans değerlemede temel odak noktası çalışanın iş davranışlarının doğru bir fotoğrafını çekmektir. Nasıl ki doğru ve net bir fotoğrafı çekmenin birtakım koşulları varsa performans değerlemesinin de etkin ve doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken birtakım konular mevcuttur. İşle ilgili özellikleri dikkate alma, pratik ve uygulanabilir olma ve kabul edilebilir birtakım standartlara sahip olma bu özelliklerin belli başlı olanlarıdır. *Bu doğrultuda Şekil 12.1'de gösterildiği gibi etkili bir performans değerleme sistemi; performans standartları, performans ölçütleri ve geri bildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır.*

Performans değerleme sistemin etkinliğinin ilk koşulu işle ilgili standartların tespit edilmesidir. Değerlemede ölçüt olarak alınan standartların işle ilgili olmaması, değerleme sonuçlarının yanlış şekillenmesine yol açacaktır. Bu durum hem örgütsel adalet algısına zarar verecek hem de çalışanlarla yöneticiler

arasındaki beşerî ilişki atmosferi kötüye gidecektir. Bu nedenle bu standartların iş analizi ile geliştirilmiş olması gerekmektedir.

Standartların tespitini takiben çalışanların performansı uygun araçlar kullanılarak doğru ve tarafsız bir şekilde ölçülmeli, daha sonra ise değerleme sonuçları belirlenen standartlarla kıyaslanmalıdır.

Son olarak da bu değerleme sonuçları çalışanlarla paylaşılmalı, bir başka deyişle kendilerine performansları ile ilgili geri bildirim sağlanmalıdır. Eğer bu yapılmazsa çalışanlar performanslarının olumlu ve olumsuz noktaları konusunda doğru bilgiye sahip olamayacak ve kendilerini geliştiremeyeceklerdir.



Şekil 12.1. Performans Değerlenmenin Unsurları

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlemede başlangıç noktası örgütün stratejik amaçlarının işlevsel hedefler hâline dönüştürülmesidir. Her çalışandan bireysel olarak ne beklendiğini ortaya koyan ve de mutlak surette yazılı hâle getirilmesi gereken bu hedefler hem motivasyonu artıracak hem de faaliyete geçmeyi kolaylaştıracaktır. Ayrıca değerlendirmenin amacına yönelik olarak da özel bir takım hedeflerin oluşturulması bir zorunluluktur. Başarılabilir nitelik taşıması gereken bu hedeflerin yönetici ve astların katılımı ile birlikte hazırlanması daha uygun olacaktır.

Performans değerlemede hedeflerin somut olması uygulama açısından önem taşımaktadır.

Kendilerinden ne beklendiği konusunda açık talimat ve yönlendirmeye sahip çalışanlar bu hedeflere ulaşmada araç olarak kullanacakları kaynaklara da sahip olmalıdır. Bu çerçevede gerçekleşecek bir uygulama sürecinden sonra yönetici ve çalışanlar süreci birlikte değerlendirmeli ve performansı gözden geçirmelidirler.

Kapsamını bu şekilde çizebileceğimiz değerleme sürecinin daha somut olarak başlıkları; performans değerleme planı geliştirme, değerlemeye alınacak nitelikleri belirleme, değerlendiricileri belirleme, performans değerleme yöntemine ve değerleme dönemine karar verme şeklinde ifade edilebilir.

Performans Değerleme Planı Geliştirme

Performans değerlendirme sürecinde etkinliğin ilk koşulu, sürecin gelişigüzel bir şekilde değil, sistemli ve planlı bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Bu bağlamda yönetim kademesinin bu planlamanın gerekliliği noktasındaki olumlu bakışı değerlemeden doğru sonuç alınabilmesi için son derece önemlidir. Performans değerlemesine konu olan çalışanların özelliklerine göre esnek bir nitelik göstermesi elzem olan bu planlar bütün bir süreci aydınlatma ve yol gösterme açısından çok değerlidir.

Değerlemeye Alınacak Nitelikleri Belirleme

Performansa değerlemede önemli konulardan biri değerlemeye konu olan çalışanların hangi nitelikler açısından değerleneceğidir. Bu doğrultuda; kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları ve gelişim potansiyeli başlıkları çağdaş performans değerleme sistemlerindeki temel değerleme ölçütleridir. Değerlemede bu ölçütlerin tamamı kullanılabileceği gibi işin yapısı ve değerlemenin amacı gibi birtakım faktörlerin ışığında sadece bir kısmı da kullanılabilmektedir.

Kişilik özellikleri



Kişilik özellikleri, gerçek iş performansı ile çok uzaktan ilişkili olduğu için en zayıf değerleme ölçütüdür.

Tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, insan ilişkileri, iş birliğine yatkınlık, güvenilirlik vb. kişisel özellikler performans değerlemesine konu olabilir. Kişisel özellikleri değerleme konusu yapmadaki mantık, bu özelliklerin kişinin çalışmasına yansıyacağı ve performansını etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu özelliklerin pek çoğunun öznel olması ve her zaman iş performansına yansımayabileceği gerçeği, kişisel özellikleri muhtemelen en zayıf değerleme ölçütü hâline getirmektedir.

Kişilik özellikleri; çalışanın bilgi, becerisini içeren sergilenebilir özellikler hâlinde düşünüldüğünde ise yetkinlik kavramı ile ifade edilmektedir. Bu yetkinlikler işin gerektirdiği teknik konularda söz konusu olabileceği gibi kişiler arası becerilerle de ilişkili olabilmektedir.



Örnek

- Örneğin yönetsel bir pozisyon için yetenek geliştirme, yetki devretme ve beşerî beceri, değerlemede önemli ölçütler olabilir.

Davranışlar

Kişisel özelliklere kıyasla daha somut bir değerleme ölçütü olan davranış, özellikle işin çıktılar şeklinde değerlemesinin zor olduğu yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işlerde önemli bir değerleme aracıdır. Belirli bir ekibin parçası olarak faaliyet gösteren bir çalışanın performansını somut eylemlere dayandırarak ölçmek zordur. Zira bu durumda ekibin performansı kolaylıkla ölçülebilir ancak bireysel katkıyı belirlemek pek mümkün olmamaktadır. . İşte böyle bir durumda çalışanların davranışları performans değerlemede araç olarak kullanılabilir.



Örnek

- Bir idari büro yöneticisinin performansı aylık raporların sunulmasındaki çabukluğuna ya da liderlik tarzına göre değerlendirilirken bir yönetici sekreterinin performansı yaptığı günlük görüşme sayısı ya da yıllık kullandığı sağlık izni gün sayısına göre ölçülebilir.

Görev çıktıları

Performans değerlemede görevin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen çıktılar değerlemede esas alınabilir. *Burada çalışanın örgütsel amaçlara katkısı bağlamında önceden belirlenmiş çıktıların elde edilip edilmediği değerlemede odak noktasını oluşturmaktadır.*



Örnek

- Bir işçi için üretilen miktar, hatalı üretim; bir fabrika yöneticisi için ise birim üretim maliyeti ya da belli bir bölgedeki satış hacmi, satışlardaki parasal artış ve bir satış elemanı için yeni satış miktarı değerlemede ölçüt olabilir.



Gelişim potansiyeli, çalışanın gizil gücünün tespitine yönelik bir ölçüttür.

Gelişim potansiyeli

İleriye doğru performans değerleme aracı olarak gelişim potansiyeli çalışanın, örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağını dikkate almaktadır. Kişinin beceri ve yetenek gelişimi noktasındaki durumu, değişime uyum sağlama becerisi ve yeni deneyimlere açık olup olmayışı bu bağlamda önemli değerleme ölçütleri konumundadır. Bir başka deyişle burada çalışanın gizil gücünün bir değerlemesi yapılmaktadır. Bu noktada, yöneticilerin çalışanlara yönelik bireysel ilgisi, çalışanların gelişimine yönelik amaçlar belirlenmesinde son derece önemli bir dayanak oluşturacaktır.



Bireysel Etkinlik

- Değerleme ölçütlerinden hangisi günümüz koşullarında daha önemlidir? Araştırınız.

Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlemesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgütün insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerleme tekniğine göre belirlenmelidir. Burada en önemli konu değerlemeyi yapacak kişilerin çalışanın performansını gözlemleme noktasında yeterli bir süreye ya da performansa ilişkin yeterli bilgiye sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda performans değerlemesi, çalışanın ilk üstü, kendisi, iş arkadaşları ya da astları, müşteri ya da hizmeti kullananlar tarafından yapılabilir. Performans değerlemede ayrıca tüm bunları içine alan bir değerleme türü olarak 360 derece geri-bildirim yaklaşımı da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

İlk üst tarafından değerleme

Çalışanın işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız noktaların neler olduğunu ve hangi konularda ne gibi bir gelişme gösterebileceğini en iyi bilmesi gereken kişi ilk üstüdür. Zira çalışan ilk üstü konumundaki yöneticisi ile sürekli iletişim ve fiziksel yakınlık hâlindedir. Bu yakınlık yöneticiye, çalışanın performansını planlayarak onun örgüt ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını belirleme imkânı tanımaktadır. Ayrıca çalışanın kariyerinin gelişim sürecinde de böyle bir değerleme etkin rol oynamaktadır. Astın daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da bu görevlere nasıl hazırlanması gerektiğine en iyi karar verecek kişi ilk üst yöneticidir. Böylece kurumların çoğunda en etkin değerleme ve geri beslemenin ilk üst tarafından yapılan değerleme olacağı düşüncesi yaygındır. Bu üstünlüklerine karşın bu değerlemenin yanlı ve sübjektif olabilme durumu önemli bir zayıflık olarak dikkat çekmektedir.

Kendi kendini değerleme



Kendi kendini değerleme, ancak başka yöntemlerle bir arada kullanıldığında yararlı olabilir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefler yönetici ve çalışanlar tarafından birlikte belirlendiği için bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının değerlendirilmesinde çalışanın da bu değerlendirmeye katılması istenir. Bu durum önemli bir yönetim uygulaması olan Amaçlara Göre Yönetim (AGY) anlayışının temel bir gerekliliğidir.

Ancak çalışanların genel ölçütlere göre değerlendirildiği, örneğin değerlendirme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, çalışanın kendini değerlemesi elbette doğru bir uygulama olmayacaktır. Bu nedenledir ki çalışanın kendini

değerlendirmesine dayanan sistemlere genelde örgütlerde rastlanmamaktadır. *Bu yöntem ancak diğer birkaç değerleme yöntemi ile birlikte uygulanır ise sonuçların tarafsızlığını sağlayabilme açısından önemli bir seçenek olabilmektedir.*

İş arkadaşları ya da astlar tarafından değerleme



Aynı seviyedekilerin birbiri hakkında daha geçerli ve güvenilir değerlendirme sağlayacağı savını destekleyen önemli bilimsel araştırmalar mevcuttur.

Değerlemenin iş arkadaşı tarafından yapılması anlayışının temelinde aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerinin performansını iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Aynı seviyedekilerin birbiri hakkında daha geçerli ve güvenilir değerlendirme sağlayacağı savını destekleyen önemli bilimsel araştırmalar da mevcuttur. Ancak değerlemede sıralama yapılması istenirse bu değerlemenin tarafsız olmasını beklemek mantıklı olmayacaktır. *Bu nedenle terfi ve ücret artışı gibi konularda verilecek kararların böyle bir değerleme metoduna dayandırılması uygun olmayacaktır.*

Yöneticiler tarafından pek kabul görmeyen bir değerleme yöntemi olan astlar tarafından değerleme ise yöneticilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarması açısından değerlidir. Böyle bir yöntem özellikle yöneticilerin liderlik, yetki devri, motivasyon ve iletişim becerilerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir kaynak konumundadır. Ancak planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonların etkinliğini belirlemede bu yöntemin etkin sonuçlar verme olasılığı düşüktür.

Müşteri ya da hizmeti kullanan tarafından değerleme

Müşteri beklentilerini karşılamanın çok önemli olduğu çağımızda etkili bir değerleme yöntemi de kurumun ve çalışanların performansını müşteri ya da hizmeti kullanan kişi/kurumlardan gelen bilgilerle yapmaktır. *Böyle bir yaklaşımla örgüt, müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın ne derece önemli olduğuna dikkat çekmekte ve çalışanları bu konuda dikkat göstermeye motive etmektedir.* Hizmet sektöründe faaliyette bulunan örgütlerin daha çok tercih ettiği bu yöntemde çalışanların müşteri ilişkilerindeki tutum ve davranışları hakkında müşteri değerlendirmeleri dikkate alınmakta ve böylece müşteri bağlılığı gösterilmektedir.

360 derece geribildirim yaklaşımı



360 derece geribildirim yaklaşımı, özellikle takım çalışmasının söz konusu olduğu ortamlarda uygundur.

Yukarıda ifade edilen yöntemlerin bir arada kullanımına imkân sağlayan bu yöntemde çalışanlar hakkında iş arkadaşlarının, astlarının, üstlerinin, müşteri ya da hizmeti kullananların yaptıkları değerlendirmeleri veya geri bildirimleri dikkate almak esastır. *Çok kaynaklı performans değerleme olarak da bilinen bu yaklaşımda çalışanın etkileşimde bulunduğu tüm kişilerden güvenilir geri bildirim almak odak noktasıdır.*

Bireylerin davranışlarının uygunluğunu ve yetkinliklerini ölçmeyi amaçlayan bu değerleme yöntemi özellikle performansın takım çalışması ile ortaya çıktığı iş ortamlarında uygun bir yöntemdir. Farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin değerlemede dikkate alınması değerlemenin daha güvenilir ve geçerli olmasını sağlamaktadır. Ancak özellikle ülkemizde bu yönteme dair uygulamaların yeni olması nedeniyle, yaklaşımın ne denli etkinlikle kullanıldığına ilişkin veriler yeterli seviyede değildir.

Performans Değerleme Yöntemine Karar Verme

Her kurum, belirli bir yapı içerisinde istihdam ettiği ve yüksek verim almayı hedeflediği personelini en uygun yöntemi kullanarak değerlendirmek durumundadır. Bu bağlamda belirli bir kurum yapısı içerisinde etkili bir değerleme yöntemi olarak kullanılan bir değerleme şekli, başka bir yapılanma içerisinde doğru sonuç vermeyebilir. Ayrıca söz konusu yöntemlerin içerisinde ideal olarak nitelenebilecek bir değerleme şekli de bulunmamaktadır. Zira her bir yöntemin kendine has üstünlükleri ve zayıflıkları mevcuttur. Bu nedenle her kurum bu yöntemleri ayrıntılı bir şekilde irdeleyerek, hangisinin kendisi için en uygun yöntem olduğuna karar vermekle yükümlüdür.

Bu çerçevede geleneksel ve modern değerleme yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi, karşılaştırmalı değerleme yaklaşımları.

Derecelendirme yöntemi

En eski ve en yaygın kullanıma sahip değerleme yöntemlerinden biri olan derecelendirme yönteminde çalışan performansı belirli davranış ya da karakteristikler kullanılarak değerlendirilmektedir. Değerlemeyi yapan yönetici çalışana tüm faktörler açısından puan vermekte ve çalışanın toplam performans puanı hesaplanmaktadır. Derecelendirme yöntemine ilişkin davranış ya da karakteristikler açısından çalışanın durumunu gösteren form, çalışanın en yakın amiri tarafından doldurulmaktadır.

Örnek

- Bir yönetici asistanı, bağlı bulunduğu yönetici tarafından güvenilirlik, insan ilişkileri ve iş bilgisi gibi faktörler açısından çok kötü (1) ile çok iyi (5) arasında bir noktada derecelendirilebilir.

Uygulamasının çok kolay olması ve kısa zamanda yapılabilmesi derecelendirme yöntemini cazip hâle getirmektedir. Ancak yöneticinin ön yargı ile hareket etmesi durumunda yöntem yanlış bir değerleme sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Kritik olay yönteminin üstünlüğü, somut davranışlara odaklanması ve bu nedenle geri bildirimin hızlı bir şekilde mümkün olmasıdır.

Kritik olay yöntemi

Bu yöntemde değerlemeyi yapan yönetici, çalışanın başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen somut iş davranışlarını kaydeder. Kaydedilen bu davranışlar genellikle kişinin performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardır. Davranışlar, anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra çalışana bu kritik olaylarla ilgili geri bildirim sağlanır.

Örnek

- Yöneticinin, büro elemanının işten çıkarken tüm ışıkları ve elektrik tesisatını kontrol etmesini (olumlu davranış) ya da iş yerinde sigara içmesini not etmesi (olumsuz davranış).

Böyle bir yöntem iş grupları için performans ölçütleri somut olarak belirlendiğinde etkin sonuç vermektedir. Somut davranışlar dikkate alındığından çalışana açıklama yapmak ve kendini geliştireceği noktaları açıklığa kavuşturmak kolaydır. Ancak çalışanın yöneticisini sürekli olarak onu izleyip "kara kaplı defterine" not alan birisi olarak algılamasına neden olması yöntemin önemli bir sakıncasıdır. Ayrıca kritik olayların kişilerin performansını ne ölçüde etkilediğini belirlemek mümkün olmadığından, kişiler arası performans farklılıklarını bu yöntemde ortaya koymak da kolay olmamaktadır.

Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yöntemindeki ifadeler, genellikle kritik olaylara dayalı olarak geliştirilir.

İşaretleme listesi yöntemi olarak da bilinen bu yöntemde, değerlendirilecek çalışana ilişkin çeşitli nitelik ve davranışları içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda ele alınan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Her ifadenin kontrol listesinde ağırlıklı bir puanı bulunmaktadır. Toplam ağırlıklı puan değeri 100'dür. Değerlemeyi yapan yönetici bu ifadelerden çalışana en uygun olanını işaretler. *Yöneticinin işaretlediği ifadelerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın toplam puanı ortaya çıkmaktadır.*

Örnek

- Bir yönetici asistanına ilişkin olarak bağlı bulunduğu yönetici; gerektiğinde mesaiye kalma (6.5 puan), çalışma yerini iyi düzenleme (4.0 puan), yardıma ihtiyaç duyan iş arkadaşlarına yardım etme (3.9 puan), faaliyetleri etkili planlama (4.3 puan) gibi nitelik ya davranışlardan uygun olanları işaretler ve toplam ağırlıklı puan performans puanını ortaya koyar.

Yöntem derecelendirme yönteminde olduğu gibi uygulanmasının kolaylığı ve uzun süre gerektirmemesi açısından faydalı, kişisel ön yargı durumunda doğru sonuç vermemesi açısından ise sakıncalıdır.

Zorunlu seçim yöntemi

Bu yöntemde iki veya daha fazla ifadeden oluşan tanıtımsal ifade grupları oluşturulmaktadır. Her ifade grubu, çalışanın lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. *Her cümleye verilen ağırlık değerlemeci tarafından bilinmemektedir.* Daha sonra değerlemeyi yapan yönetici bu ifadelerin tamamını dikkate alarak her ifade grubundaki ifadelerden söz konusu çalışan için birini seçer ve çalışanın performansını değerlendirir.



Örnek

•Yönetici, büro elemanını değerlerken; 1.çabuk öğrenir, 2.sıkı çalışır, 3.çok iyi iş çıkarır, 4.işte çok hata yapar, şeklindeki dört durumdan ikisini seçmek zorundadır.

Değerleyicinin ifadelerin ağırlıklarını bilmeyişi zorunlu seçim yönteminin diğer değerleme yöntemlerine göre daha nesnel ve kişisel önyargılardan arındırılmış bir değerleme yapılmasına imkân sağlamaktadır.



Sıralama, adam-adama karşılaştırma ve zorlanmış dağılım yöntemi, öne çıkan kıyaslama biçimleridir.

Karşılaştırmalı değerleme yöntemi

Bu noktaya kadar ele aldığımız değerleme yaklaşımları tek başına bir çalışanın başarı durumunu değerlemeye odaklanan yaklaşımlardı. Bu yöntemlerin doğurabileceği hataları ortadan kaldırmak amacıyla çalışanları gruplara ayırarak karşılaştırmalı bir şekilde değerleme daha etkin sonuç verebilmektedir. Bu yöntem, sıralama, adam-adama karşılaştırma ve zorlanmış dağılım yöntemi şeklinde uygulanabilmektedir.

Sıralama yöntemi

Yöntemin özünde bir çalışanı diğerleri ile kıyaslamak vardır. *Yöntemde kişi ve başarı bir bütün olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanlar, iş birliği, tutum, davranış ya da kişisel inisiyatif gibi bir veya daha fazla özellik açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanır.* Dolayısıyla değerlendirilecek çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra belirlenen bu nitelikler açısından en iyi durumda olan çalışan ilk sıraya, en başarısız olan ise son sıraya yazılır. Bu mantık çerçevesinde tüm çalışanlar birbirleriyle kıyaslamalı durumlarını gösteren bu listede kendilerine bir yer bulurlar.

Adam adama karşılaştırma

Çalışanlar arasında kesin bir sıralama yapmayı amaçlayan bu yaklaşımda her bir çalışanın performansını gruptaki diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştırmak esastır. Bu doğrultuda hız, özen, sorumluluk, dikkat, iş birliği gibi nitelikler açısından çalışanlar karşılaştırılır. Daha somut bir anlatımla yöntemde öncelikle çalışanların isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra bir niteliğe göre her bir çalışan diğerleriyle kıyaslanır. *Bu kıyaslamada sıralama yönteminden farklı olarak tek bir seferde yalnızca iki çalışan karşılaştırılmaktadır.* Bu nedenle karar daha doğru ve hızlı bir şekilde verilebilir. Ancak çalışan sayısı arttığında böyle bir yöntem zaman almaktadır.

Zorlanmış dağılım yöntemi

Zorlanmış dağılım yöntemi, değerleme yapan kişinin çalışanı belli bir ölçek üzerinde herhangi bir yerinde kümelemesine dayalı bir yöntemdir. *Aşırı yumuşak değerleme eğiliminin yarattığı sakıncaları ortadan kaldırmaya yönelik olarak*

geliştirilen bu yöntem, değerlendirmelerin önceden belirlenmiş bir kalıba göre dağıtılmasını gerekli kılmaktadır.



Şekil 12.2 Zorlanmış Dağılım Çizelge Örneği

PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATALAR

Performans değerlemede amaç tarafsız ve ön yargısız bir şekilde çalışan performansını değerlendirmektir. Ancak süreçte değerleyicilerin yapabilecekleri hatalar, performans değerlemenin objektif ve doğru bir şekilde yapılmasına engel olmaktadır. Bu doğrultuda yaygın bir şekilde görülen değerleme hatalarını; hale etkisi, huysuzluk-yumuşaklık-ortalama eğilimi, bana benzer etkisi ve zıtlık etkisi olarak sıralayabiliriz.

Performans değerleme sürecinde çeşitli hatalar söz konusu olabilmektedir.

Hale Etkisi

Hale etkisi çalışanın tek bir özelliğini dikkate alarak onunla ilgili genel bir düşünceye varmaktır. Bu tür bir hata çalışanın tek bir olumlu ya da olumsuz davranışına bakarak onu başarılı ya da başarısız bulma şeklinde bir değerlendirme hatasına yol açmaktadır.

Huysuzluk, Yumuşaklık, Ortalama Eğilimi

Bu hata insanda söz konusu olabilecek bir eğilimden hareket etmektedir. Bazı insanlar diğerlerini değerlendirirken aşırı sert ya da yumuşak bir eğilim sergilerken bazıları da herkesi vasat olarak görme eğiliminde olabilmektedir. Üçü de hatalı olan bu yaklaşımların neticesinde değerlemede çalışanlar çok düşük, çok yüksek ya da vasat skorlar alabilmektedir.

Bana Benzer Etkisi

Bana benzer etkisi, değerlemecinin kendine benzeyen özellikler taşıyanları daha olumlu, benzemeyen özellikler taşıyanları ise daha olumsuz bir bakış açısı ile değerlemesidir. Bunun sonucunda da çalışan değerlemesinde değerlemecilerin adaletsiz bir uygulama olarak kendilerine benzeyen kişileri hak ettiklerinden daha olumlu değerlemeleri şeklinde bir hata ortaya çıkabilmektedir.

Zıtlık Etkisi

Özellikle çok sayıda çalışanın peş peşe değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkabilen bu hata, değerlemecinin çalışanı değerlendirirken bir önce değerlendirilen

çalışanın aldığı puandan etkilenmesini ifade etmektedir. Örneğin vasat bir çalışan, çok başarılı bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız; çok başarısız bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde ise başarılı bulunabilmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Ele aldığımız değerleme yaklaşımlarından büro iş ortamına daha uygun bulduğunuz birini kullanarak beş hayalî çalışan için bir performans değerleme gerçekleştiriniz.



Özet

- Performans değerleme, iş standartlarının belirlendiği, çalışanların gerçek performansı ile bu standartların karşılaştırıldığı, değerlendirildiği ve çalışanlara performanslarını ileri bir seviyeye taşıma noktasında geri bildirimin sağlandığı bir faaliyet zinciridir. Performans değerleme, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katkısını belirlemeyi ve bu katkıyı çalışanları geliştirmek suretiyle artırmayı amaçlamaktadır.
- Çalışanların performansının yüksekliği bilgi, yetenek, deneyim ve motivasyon gibi kişisel faktörlerin yanı sıra örgüt yapısı, insan kaynakları politikası, çalışma koşulları, iş yerindeki beşeri ilişkiler, örgütsel, sosyal ve siyasal çevre koşullarına da bağlıdır. Bu koşulların hem bireysel hem de örgütsel kısmındaki bir eksiklik çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecektir.
- Performans yönetimi belirli amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. *Bu doğrultuda performans ölçütlerinin belirlenmesi,* çalışanın bu ölçütler baz alınarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama vb. alanlarda kullanılması performans yönetimi zincirinin önemli halkalarını teşkil etmektedir
- Performans yönetimi ise, performans değerlemeyi de içeren, bürolarda çalışanların performans veya başarı durumlarını planlamak, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla kurgulanan bir örgütsel sistemdir. Dinamik bir süreç olarak bu sistemin amacı yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesi değil, bundan hareketle gelecekteki performansın da belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanın motive edilmesidir. Böylece örgütsel performansı bir bütün olarak iyileştirmek mümkün olacaktır. Zira performans yönetimi; örgütün stratejik iş amaçları, bireysel performans, geliştirme, ödüller ve örgütsel sonuçlar arasında ilişki kurmaktadır. Tüm bunlar performans yönetiminin bir örgütün başarısı açısından önemli bir etkiye sahip olduğu anlamını taşımaktadır.
- Performans değerleme, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katkısını belirlemeyi ve bu katkıyı çalışanları geliştirmek suretiyle artırmayı amaçlamaktadır. İlaveten performans değerleme tüm çalışanlara görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyimi de kazandırmak durumundadır.
- Etkili bir performans değerleme sistemi; performans standartları, performans ölçütleri ve geri bildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır.
- Değerleme sürecinin adımları; performans değerleme planı geliştirme, değerlemeye alınacak nitelikleri belirleme, değerlendirmecileri belirleme, performans değerleme yöntemine ve değerleme dönemine karar verme şeklinde ifade edilebilir.
- Kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları ve gelişim potansiyeli başlıkları çağdaş performans değerleme sistemlerindeki temel değerleme ölçütleridir.
- Performans değerlemesi, çalışanın ilk üstü, kendisi, iş arkadaşları ya da astları, müşteri ya da hizmeti kullananlar tarafından yapılabilir. Performans değerlemede ayrıca tüm bunları içine alan bir değerleme türü olarak 360 Derece Geri-Bildirim Yaklaşımı da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.
- Değerleme yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz: Derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi, karşılaştırmalı değerleme yaklaşımları.
- Yaygın bir şekilde görülen değerleme hatalarını hale etkisi, huysuzluk-yumuşaklık-ortalama eğilimi, bana benzer etkisi ve zıtlık etkisi olarak ifade edebiliriz.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. En zayıf değerleme ölçütü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Görev çıktıları
   b) Davranışlar
   c) Performans sonuç raporları
   d) Kişilik özellikleri
   e) Gelişim potansiyeli

2. Değerleme türlerinden aşağıdakilerden hangisi uygulamada en sık rastlanan değerleme türüdür?
   a) 360 derece geribildirim
   b) Müşteri ya da hizmeti kullanan tarafından yapılan değerleme
   c) İlk üst tarafından değerleme
   d) Kendi kendini değerleme
   e) İş arkadaşı ya da astlar tarafından değerleme

3. Değerleme yapan kişinin çalışanı belli bir ölçek üzerinde, herhangi bir yerinde kümelemesi söz konusu olan yöntem aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Zorlanmış dağılım yöntemi
   b) Sıralama yöntemi
   c) Adam adama karşılaştırma yöntemi
   d) Kontrol listesi yöntemi
   e) Zorunlu seçim yöntemi

4. Değerleme yöntemlerinden aşağıda sıralananlardan hangisi tek başına bir çalışanın başarı durumunu değerlemeye odaklanan yaklaşımlardan biri değildir?
   a) Derecelendirme yöntemi
   b) Sıralama yöntemi
   c) Kritik olay yöntemi
   d) Kontrol listesi yöntemi
   e) Zorunlu seçim yöntemi

5. Vasat bir çalışanın, çok başarılı bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız olarak görülmesi aşağıdaki hatalardan hangisine örnektir?
   a) Hale etkisi
   b) Huysuzluk etkisi
   c) Yumuşaklık etkisi
   d) Ortalama etkisi
   e) Zıtlık etkisi

6. Belirli amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracı olan değerleme türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Performans değerleme
   b) Performans yönetimi
   c) Performans geribildirimi
   d) Performans ölçütlerinin belirlenmesi
   e) Performans denetimi

7. Performans değerlemenin unsurlarından biri arasında aşağıdakilerden hangisi sayılmaz?
   a) Kariyer planlamasında rehberlik
   b) Performans ölçütleri
   c) Performans standartları
   d) Performans değerleme
   e) Geribildirim

8. Değerleme ölçütü somut sonuçlardan oluşan aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Görev çıktıları
   b) Davranışlar
   c) Performans sonuç raporları
   d) Kişilik özellikleri
   e) Gelişim potansiyeli

9. Çalışanın tek bir özelliğini dikkate alarak onunla ilgili genel bir düşünceye varmak aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?
   a) Zıtlık etkisi
   b) Huysuzluk etkisi
   c) Yumuşaklık etkisi
   d) Ortalama etkisi
   e) Hale etkisi

10. Değerlendirilecek çalışana ilişkin çeşitli nitelik ve davranışları içeren ifadeler aşağıdakilerden hangisinde kullanılmaktadır?
   a) Derecelendirme yöntemi
   b) Sıralama yöntemi
   c) Kritik olay yöntemi
   d) Kontrol listesi yöntemi
   e) Zorunlu seçim yöntemi

Cevap Anahtarı

1.d,2.c,3.a,4.b,5.e,6.b,7.a,8.a,9.e,10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bingöl, D.(2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Genişletilmiş ve Güncellenmiş 9.Baskı. İstanbul: Beta.

Dessler, G.(2014). *Fundamentals of Human Resource Management.* Third Edition. Pearson.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Göral, R. (2002). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri.* Anakara: Mikro.

Karapınar, P.B.(2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Tasarımı. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (Ed. Azize Ergeneli v.d.)*. ss.71-98. Ankara:Nobel.

Özgen, H., Yalçın,A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım. Adana: Nobel.

Snell, S., Bohlander, G.(2007). *Human Resource Management.* Thomson.

Stewart, G.L., Brown, K.B. (2011). Human Resource Management. Second Edition. Wiley.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi: Kavramlar ve İlkeler.* Ankara:Seçkin.

Tutar, H., Altınöz, M. (2009). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri.* Ankara: Seçkin. Uyargil C. (2015). *İş Analizi ve İş Dizaynı. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (Ed.İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri) ss.49-85. İstanbul:Beta.*

Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Dawson, T. (1998). *Introduction To Management***,** England: Tudor Business Publishing Ltd.

Mirze, K., (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık. Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Weichrich, H. (1993). *Management: A Global Perspective***,** International Edition, McGrow Hill Inc.

BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Zaman ve Zaman Yönetimi
- Zaman Kavramı ve Sınıflandırılması
- Bürolarda Zaman Yönetimi
- Büro Yönetiminde Zaman Yönetimi Yaklaşımları
- Bürolarda Kişisel Zaman Yönetimi ve Öncülleri
- Bürolarda Zaman Yönetimi Tuzakları



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Zaman ve zaman yönetimi kavramlarını tanımlayabilecek,
- Zamanın neden önemli olduğunu fark edebilecek,
- Bürolarda zaman yönetimi yaklaşımlarını ve özelliklerini ifade edebilecek,
- Bürolarda kişisel zaman yönetiminin önemini ve öncüllerini sıralayabilecek,
- Bürolarda zaman yönetimi tuzaklarının neler olduğunu bilecek ve bunlarla mücadele etmeyi öğrenebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

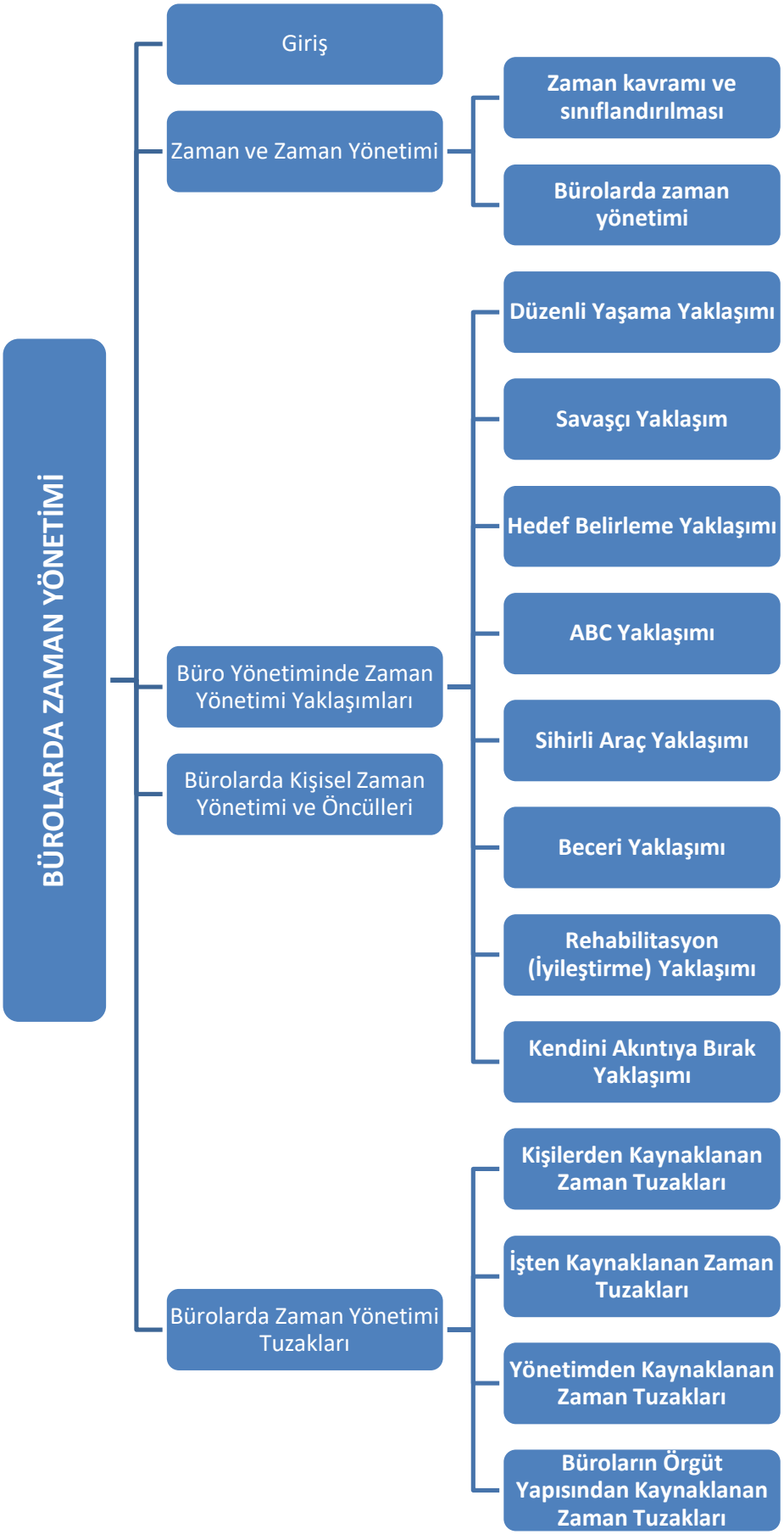
BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr.
Zeliha SEÇKİN

ÜNİTE

13

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ
Giriş
Zaman ve Zaman Yönetimi
Zaman kavramı ve sınıflandırılması
Bürolarda zaman yönetimi
Büro Yönetiminde Zaman Yönetimi Yaklaşımları
Düzenli Yaşama Yaklaşımı
Savaşçı Yaklaşım
Hedef Belirleme Yaklaşımı
ABC Yaklaşımı
Sihirli Araç Yaklaşımı
Beceri Yaklaşımı
Rehabilitasyon (İyileştirme) Yaklaşımı
Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı
Bürolarda Kişisel Zaman Yönetimi ve Öncülleri
Bürolarda Zaman Yönetimi Tuzakları
Kişilerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları
İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları
Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları
Büroların Örgüt Yapısından Kaynaklanan Zaman Tuzakları

GİRİŞ

Zaman; birey, örgüt ve içinde yaşadığımız evren için eşsiz bir kaynaktır. Zaman alım-satıma konu edilemez, depolanamaz, durdurulamaz, ikame edilemez, geriye alınamaz. Bu özellikler zamanı çok değerli ve maliyetli bir kaynak hâline getirmektedir. Bu kaynak ne kadar dikkatli kullanılırsa örgütlerde etkinlik ve verimlilik de o kadar artacaktır. Akıp giderken içine ne kadar eylem sığdırabileceğimiz, zamanı kullanma becerimizle ilgilidir. Zaman herkese eşit verilmiştir. Ancak aynı zaman dilimini kullanım biçimi, zamanın değerini belirlemektedir. Bazıları aynı zaman dilimine diğerlerine göre daha fazla iş sığdırabilmekte, daha başarılı sonuçlar elde edebilmektedirler. Bazıları zamanın yetmediğini söylerken bazıları aynı süreyi daha etkin ve verimli kullanabilmektedirler.

Yöneticiler söz konusu olduğunda zaman yönetimi daha da önemli hâle gelmektedir. Yönetici zamanı, belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için planlı bir şekilde kullanmak zorundadır. Zamanı bilinçli kullanmak hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Verili bir zaman diliminde, daha fazla ve hızlı iş yapabilmek zamanı doğru planlama ile yakından ilgilidir ve bu planlamadan yöneticiler birinci dereceden sorumludurlar. Bu konuda yapılacak en önemli işlerden biri, önceliklerin belirlenmesidir. Bürolarda zaman yönetiminin başarılı sonuçlar üretmesi için gerçekleştirilecek eylemlerde amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenen amaç ve hedeflerin örgüte uygunluğunun belirlenmesi de önem arz etmektedir. Örgüt ve çalışanlara uymayan amaç ve faaliyetlerin elenmesi ile ilgili çalışmanın yapılması da zaman yönetimi açısından oldukça önemlidir. Örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi konusunda uzmanlaşmaları, örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu da zaman yönetimi konusunda planlı davranmayı gerektirmektedir. Etkin bir zaman yönetimi; gereksiz duraklamalardan kaçınmayı, sürekli aynı işi yapmaktan kaçınmayı, benzer işleri aynı grupta toplamayı, işleri kolaydan zora doğru sıralamayı, işi bölümlere ayırmayı, iş yapmaya zor kısımlardan başlamayı, bir iş üzerine odaklanmayı ve işin bitiminde sonucu kontrol etmeyi gerekli kılmaktadır. Örgüt çalışanları bu tür önlemler alarak zaman tuzaklarına düşmekten kaçınmayı öğrenmelidirler. Bu bölümün amacı, bürolarda zaman yönetiminin yönetici ve çalışanlar açısından önemini irdeleyerek zamanı etkin ve verimli kullanmanın yolları ve gerekliliğini tartışmaktır.



Matematiksel anlamda tüm insanlar için eşit olan zaman, belli bir süreçte kesintisiz olarak gerçekleşen olayların ölçülebildiği, mekândan bağımsız bir süreçtir.

ZAMAN VE BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ

Bürolarda zaman yönetimi son yıllarda önemi gittikçe artan bir konu olmuştur. Çünkü zaman değerli ve eşsiz bir kaynaktır. Zaman yönetimi, işgünü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacına yönelik bir eğitim faaliyeti olarak Danimarka'da ortaya çıkmış ve oradan dünyaya yayılmıştır. Maliyetli ve bir o kadar da kıymetli olan zaman, iyi ve doğru kullanıldığında büro yönetici ve çalışanlarına değer yaratan önemli bir kaynaktır.

Bu bağlamda zaman kavramı tanımlandıktan sonra sınıflaması yapılarak bürolarda zaman yönetiminin önemi açıklanacaktır.

Zaman Kavramı ve Sınıflandırılması

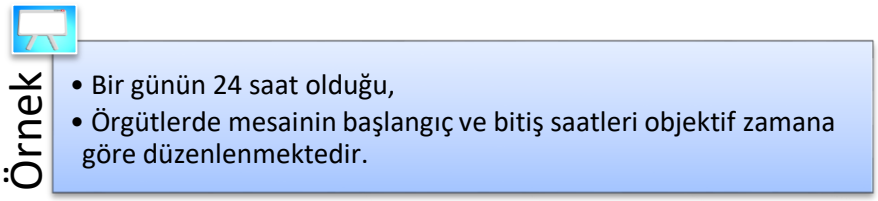
Matematiksel anlamda tüm insanlar için eşit olan zaman, belli bir süreçte kesintisiz olarak gerçekleşen olayların ölçülebildiği, mekândan bağımsız bir süreçtir. Bu anlamda zaman, her tür hareket ve var oluşun içinde yer aldığı sürekli ve tek yönlü akışı ifade etmektedir. Sözlük anlamı itibarıyle zaman, olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir.



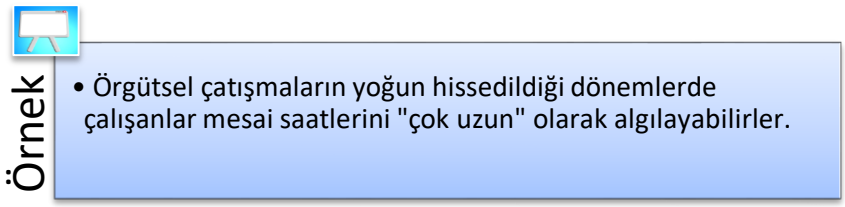
Algılanma durumuna göre zamanı; objektif, subjektif, biyolojik ve yönetsel zaman olarak sınıflandırabiliriz.

Tanımlanması en zor kavramlardan biri zamandır. Einstein, varlığın tanımlanmasında kullanılan "en", "boy" ve "derinlik" olgusuna dördüncü bir boyut olarak "zaman" ı eklemiştir. Einstein geliştirdiği İzafiyet Teorisi ile zamanın sabit ve değişmez olmadığını fiziksel olarak ispat etmiştir. Zaman algımızı mevsimlerin değişmesi, gece-gündüz döngüsü gibi periyodik değişimler belirlemektedir. Algılanma durumuna göre zamanı aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

Objektif (Gerçek) Zaman: Saatin gösterdiği, herkes için aynı olan zamandır. Bazı değişimlere bağlı olarak ölçülebilir. Saatin çalışması, dünyanın dönmesi gibi fiziksel hareketlere göre algılanan zamandır.



Subjektif (Psikolojik) Zaman: İçinde bulunulan zamanı nasıl algıladığımıza (iyi, hoş, can sıkıcı vb.) bağlıdır. Saatin neyi gösterdiğinden bağımsız olarak hissedilen zamandır. Yaşanan olaya bağlı olarak süreyi kısa veya uzun olarak değerlendirmekle ilgilidir.



Ayrıca işlerin yoğunluğuna veya beklenen bir haberin önemine göre de çalışanların zaman algıları değişebilir.

Biyolojik Zaman: Tüm canlıların, alışkanlıklara bağlı olarak kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, uyanmak için kurulan saat çalmadan kalkmak veya bazı hayvanların kış uykusuna yatmaları gibi.



Örnek

• Hafta içi belli bir saatte uyanan bir çalışanın hafta sonu tatilinde de aynı saatte uyanması, biyolojik zamanın insan üzerindeki etkisine örnek oluşturabilir.

Örnekten de anlaşılacağı üzere, zamanın olumsuz biyolojik etkilerine karşı, vücut saati ile akıp giden zaman arasında denge oluşturulması gerekmektedir.

Yönetsel Zaman: Belirlenen amaca ulaşmak için birden fazla insanın organize edilmesi ile bu amacı gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri ile yönetici, çalışan ve makine zaman uyumunun sağlanması için harcanan zaman toplamıdır.



Örnek

• Örgütsel faaliyetlerin planlanlaması çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Zaman açısından planlar; kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak üçe ayrılır.

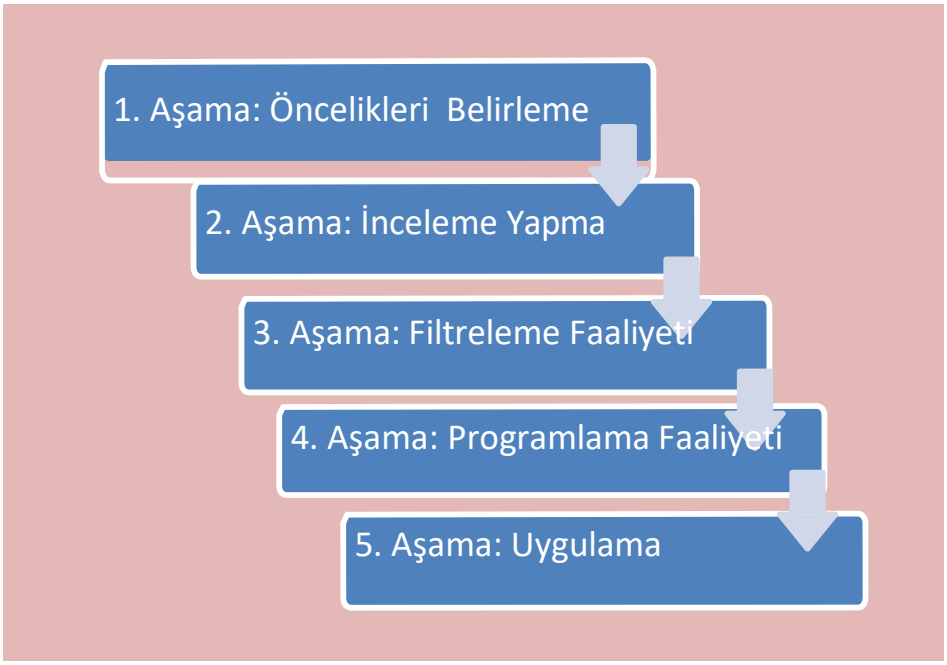


Zaman yönetimi açısından Pareto Analizi (80/20 kuralı) şu anlama gelmektedir: Bir iş için harcanan %20'lik bir zaman, sonuçların %80'ini oluşturmakta ve harcanan zamanın %80'I, sonuçların %20'sini oluşturmaktadır.

Bürolarda Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, belirli bir zaman dilimi içerisinde, insanın yaptıklarının ne kadar etkin ve verimli sonuçlar ürettiği ile ilgilidir. Genel anlamda zaman yönetimi, zamanın etkin kullanımını içeren ve üretkenliği kolaylaştıran faaliyetler bütünüdür. *Büro yönetimi bağlamında zaman yönetimi ise, sadece dosyaların tutulması ve masa üzerindekilerin yerleştirilmesi süreci değil, tüm faaliyetlerin düzenlenmesine yardımcı olan bir çalışma düzenidir.* Bürolarda zaman yönetimi, yönetim sürecine işlerlik kazandıran insan faaliyetlerinin tümü ile ilgilidir. Bürolarda başarılı bir zaman yönetimi, üretkenliği ve etkili olmayı ileriye taşıyama yarayan en değerli faktörlerden biridir.

Bir süreç olarak ele alındığında bürolarda zaman yönetimi aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 13.1. Süreç Olarak Zaman Yönetimi

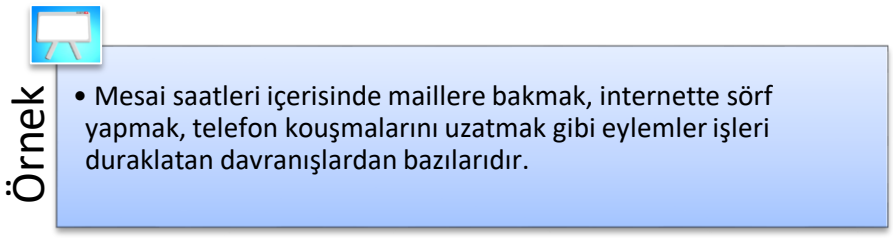
Bürolarda zaman yönetiminin ilk aşaması, gerçekleştirilecek eylemler için amaç ve hedeflerin belirlenmesini içermektedir. İkinci aşamada önceden belirlenen amaç ve hedeflerin örgüte uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Üçüncü aşama, örgüt ve çalışanlara uymayan amaç ve faaliyetlerin elenmesi ile ilgili iken, dördüncü aşama yapılan elemelerin ardından esas sürece geçme eylemini içermektedir.

Zamanı bilinçli kullanmanın hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından çeşitli avantajlar yarattığı bilinmektedir. *Verili bir zaman diliminde, daha fazla ve hızlı iş yapabilmek zamanı doğru planlama ile yakından ilgilidir.* Bu konuda yapılacak en önemli işlerden biri, önceliklerin belirlenmesidir.

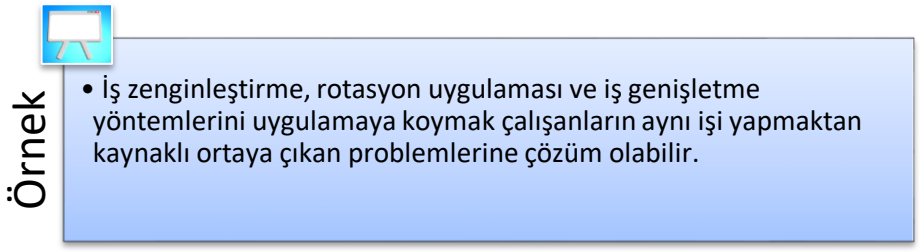
Önceliklerin belirlenmesinde Vilfredo Pareto'nun "80/20" ilkesinden faydalanmak mümkündür. Pareto ilkesine göre zaman yönetimi şu anlama gelmektedir: Bir iş için harcanan %20'lik bir zaman, sonuçların %80'ini oluşturmakta ve harcanan zamanın %80'i sonuçların %20'sini oluşturmaktadır.

Bürolarda yönetici ve çalışanların zaman yönetimi ilkelerini etkin şekilde kullanmaları için uymaları gereken ilkeleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

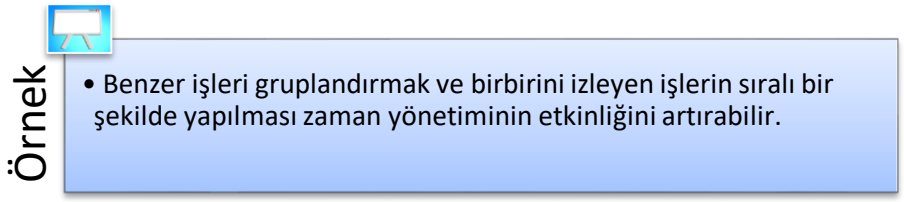
Gereksiz duraklamalardan kaçınmak: Çalışanlar, yaptıkları işe yöneldiklerinde, işi kesintiye uğratan davranış, düşünce ve çevresel faktörlerin etkisinde kalmamaya özen göstermelidirler.



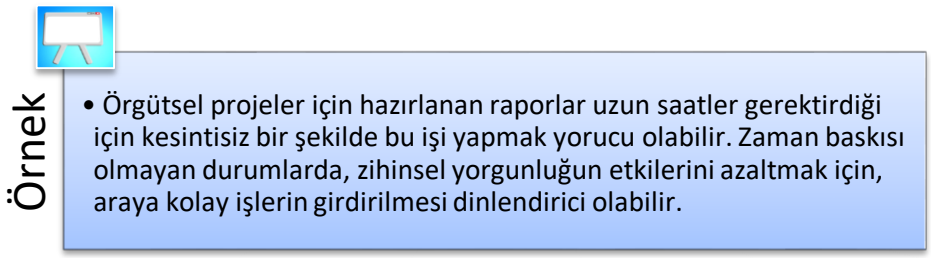
Sürekli aynı işi yapmaktan kaçınmak: Çalışanlar, bütünlüğü bozmadan ve etkinliği azaltmadan, sürekli aynı işi yapmaktan kaçınmalıdırlar. Sürekli aynı işi yapmak, çalışanın işten bıkkınlık duymasına neden olur. Bu da büro çalışanının işteki verimliliğini ve işe olan ilgisini azaltabilir.



Benzer işleri aynı grupta toplamak: İşleri belli bir sıraya koymak ve yapılacak işleri birbiriyle ilgili bir biçimde düzenlemek bürodaki işlerin daha kısa zamanda yapılmasına katkı sağlayacaktır.



İşleri kolaydan zara doğru sıralamak: İşleri yorulmadan yapmanın bir yolu da kolay ve zor işleri art arda gelecek şekilde planlamaktır. Uzun ve aralıksız yapılan zor işler çalışanların yorulmasına neden olur.



İşi bölümlere ayırmak: İşleri kendi içinde bütünlük sağlayan bölümlere ayırarak yapmak, yönetici ve çalışanların uzun görünen işleri daha kolay yapmaları ve işte daha etkin olmalarını sağlar.

Örnek

- Belgeleri kendi içinde bütünlük sağlayacak şekilde sayı veya alfabetik sıralı olarak düzenlemek, hem belge düzeni hem de işlerin karmaşıklığını önleyecektir.

İşleri kendi içinde bütünlük sağlayan bölümlere ayırarak yapmak, yönetici ve çalışanların işleri daha kolay yapmaları ve işte daha etkin olmalarını sağlar.

İş yapmaya zor kısımlardan başlamak: Çalışma saatleri de dikkate alınarak iş yapmaya zor işlerden başlamak daha uygundur. Zor işleri yapmak çalışanları yoracağından dikkatlerinin dağılmasına neden olabilir. Zor işlerin önce bitmesi, çalışanların daha fazla motive olarak diğer işleri hevesle yapmasına neden olabilir.

Örnek

- "Planlama yapmak" ve "rapor hazırlamak" çalışanların dikkatli davranmasını gerektiren işlerdir ve gün içerisinde zihinsel ve fiziksel yorgunluğun arttığı saatlere bırakılmaması gerekmektedir.

Bir iş üzerine odaklanmak: Aynı anda birden fazla iş yetiştirmeye çalışmak zaman yönetimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin; telefona cevap verirken bir taraftan da evraklara imza atmak ve birileri ile konuşmaya çalışmak gibi.

Örnek

- Aynı anda hem telefona bakmak hem de evrakları incelemek etkinlik ve verimliliği azaltan bir durumdur.

İşin bitiminde sonucu kontrol etmek: Yapılmakta olan iş tamamlandığında, gerekli kontrolleri yaparak daha sonra tekrar o işe dönüş yapmayı gerektirecek yanlışları anında düzeltmek çalışanlara zaman kazandıracaktır. Ayrıca, iş tamamlandığında derlenip toparlanmak, örneğin evrakların sevkini yapmak veya dosyalamak, kullanılan araç-gereçleri yerleştirmek dağınıklığın önlenmesi açısından önemlidir.

Örnek

- Hazırlanan resmi bir yazının "kontrol" edilerek ilgili kişilere sevk edilmesi gerekmektedir.

Zaman yönetiminden beklenen faydanın elde edilmesi, zamanın planlanması

ve etkin kullanılmasına bağlıdır. Büro yönetimi açısından, aşağıdaki faktörlere bağlı kalmak zaman yönetimi bakımından önemli sonuçlar doğuracaktır:

- Bir işe ayrılan zaman, o işin sağlayacağı katkı değerinde olmalıdır.
- Yapılabilir olmayan iş yükünden kaçınılmalıdır.
- İşleri özelliklerine göre gruplandırma alışkanlığı kazanılmalıdır.
- Zor ve hoşlanılmayan işler önceden yapılmalıdır.
- Uzun sürecek işlerde uygun molalar vererek bu boşluklarda kolay işler yapılmalıdır.
- Ziyaretler, günün belli saatlerinde olmalı, çok acil olmadıkça bu kararın dışına çıkılmamalıdır.
- Bürodaki her şeyin yeri belli olmalı ve en çok kullanılan araç- gereçler en yakında tutulmalı, masa düzeni buna göre oluşturulmalıdır.
- Verimli çalışma saatleri belirlenerek, zor işler bu saatlerde yapılmalıdır.
- "Hayır" diyebilmeyi öğrenmeli ve önemsemelidir.
- Önceden tahmin edilebilir boşluklarda hangi işlerin yapılacağı belirlenmelidir.
- İşe engel olabilecek her davranış ve faaliyet sorgulanmalıdır.
- Zaman kullanım kayıtları tutularak zamanın nereye harcandığı doğru analiz edilmelidir.



Zaman yönetimi yaklaşımların amacı, çalışanlara zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmalarında rehberlik etmek şeklinde özetlenebilir.

BÜRO YÖNETİMİNDE ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kişisel zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Büro çalışanlarının zamanlarını nasıl daha etkin hâle getireceklerine dair ipuçları sunan bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Tutar, 2011: 62-70):

Düzenli Yaşama Yaklaşımı (Kendini Toparla Yaklaşımı)

Bu yaklaşıma göre, hayatımızdaki düzensizlikler zaman yönetimi konusunda ortaya çıkan sorunların kaynağını oluşturmaktadır. İstenilen şeyleri gerektiği zaman ve yerde bulmak çoğu kez sorun olmaktadır. Dosyalama, hatırlatma ve veri tabanı, gelen-giden evrak akış sistemleri gibi. Bu yaklaşım üç alandaki düzenlemeye odaklanmaktadır:

Nesnelerin düzenlenmesi: Büro alanında yer alan bilgisayardan dosyalama sistemine, masa düzeninden evrak dosyalamaya kadar her şeye çekidüzen vererek yerleştirmek.

Görevlerin düzenlenmesi: Büro ortamında yapılacak işleri belli bir düzen ve sıraya koyarak yapmak, basit bir işten en karmaşık olana kadar her tür iş ve projeyi düzenlemek ve gerçekleştirmek.

İnsanların düzenlenmesi: Büro yönetici ve çalışanlarının tümü açısından yapabilecekleri işleri tanımlamak, yetki devretmek ve yapılan işleri izleme sistemleri oluşturmak.

Bu yaklaşımın taşıdığı üstünlükler şu şekilde açıklanabilir:

Çalışanlara zaman kazandırır ve verimli olmayı sağlar. Çabalar boşa harcanmaz, eşya ve evrak aramakla zaman kaybedilmez, düzenleme sayesinde zihin daha açık hâle gelir ve tertipli olmayı sağlar.

Savaşçı Yaklaşım

Savaşçı Yaklaşım'da büro çalışanı, kendine ayrılan zamanı korumaya ve üretime odaklanır. Çoğu zaman, çalışanlar yoğun iş ortamının talepleri ile kuşatılmış bir çevrede iş yapmaya çalışmaktadırlar. Özellikle yöneticiler zamanlarının çoğunu önemsiz iş ve projelere ayırırlarsa, acilen yapılması zorunlu işlere zaman ayıramayacaklardır. Zamana karşı savaşan yönetici ve çalışanlar, baskıyı yok etmenin hayati öneme sahip olduğunu bilirler ve zamanı doğru ve etkin kullanmanın önemini takdir ederler. Bunu sağlamak için de çeşitli taktikler geliştirirler. Bu taktikler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Kendini yalıtmak: Kapıları kapatmak, sekreteri devreye sokmak, telesekreter kullanmak, çok gerekli ve acil olanlar dışında iletişimi kısıtlamak ve randevu vermemek.

Yalnız kalmak: Başkaları tarafından rahatsız edilmeden çalışmak için yalnız kalınacak bir yere çekilmek.

Yetki devretmek: Daha öncelikli ve etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.

Bu yaklaşımın taşıdığı üstünlükler şu şekilde açıklanabilir: Çalışanlar zamanın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmekte, rahat bir ortam sağlandığında, kişi bağımsız çalışarak daha yaratıcı olabilmektedir.

Hedef Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım özünde, *ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca* anlayışına dayanır. İstenilen şeyin elde edilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmayı gerekli görmektedir. Kısa vadeli planlama ile yönetici, günlük ve haftalık olarak yapacağı işleri düzenleme, programlama ve öncelik sıralaması yapma fırsatına sahiptir. Bu fırsat değerlendirilmediğinde büro yönetici ve çalışanları zamanlarını boşa harcamış olurlar.

Bu yaklaşımın üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: Bu yaklaşım dünya çapında başarı gösteren sporcuların yaklaşımıdır. Kişiye, enerjiyi yoğunlaştırarak daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücü vermektedir.



ABC yaklaşımı, önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesini esas almaktadır. Yaklaşımın çıkış noktasını, istediğinizi yapabilirsiniz, fakat her şeyi yapamazsınız anlayışı oluşturmaktadır.

ABC Yaklaşımı

ABC Yaklaşımı, önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesini esas almaktadır. Yaklaşımın çıkış noktasını, *istediğinizi yapabilirsiniz, fakat her şeyi yapamazsınız* anlayışı oluşturmaktadır. Çabaların en önemli işler üzerine yoğunlaşmasını temel alır. Bu yaklaşım, değerlerin açıklığa kavuşturulması ile görev sıralaması tekniklerini kullanır. Büro çalışanlarına sağlayacağı kolaylıklar şunlardır:

Kayıpları en aza indirmek mümkün olmaktadır, Toplantılarda her zaman hazırlıklı olmayı sağlar, Reddedilerek fazla iş yükü bırakılabilir, Her yeni günü etkin bir şekilde planlamak mümkündür, Her işe önemine göre vakit ayırmayı sağlar.

Sihirli Araç Yaklaşımı

Bu yaklaşım, *iyi işlerin iyi araçlarla yapıldığı* varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işlerin yapımında doğru araçlar kullanıldığında (doğru takvim, doğru planlama, doğru bilgisayar programı vb.) insana yaşam kalitesi yaratma gücü verileceğidir. Bu araçlar, öncelikleri belirleme ve izlemeyi, işleri planlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, sistem ve yapılar da insanların işlerini daha etkin yürütmesine yardımcı olmaktadır.

Bu yaklaşımın büro çalışanlarına sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir: Araçların daha etkili bir şekilde kullanılmasına imkân sağlar ve doğru araçlar, her tür işin yapımında güçlü farklar yaratır.



Bazı kültürlerde zaman, değerlendirilmesi gereken bir değer olarak kabul edilirken, bazı kültürlerde yaşanılması gereken bir değer olarak görülmektedir.

Beceri Yaklaşımı

Çalışanların, nasıl çalıştıkları ve zamanlarını nasıl tükettikleri ile ilgili analiz yapmaları, zaman yönetimi becerileri ile ilgilidir. Zamanı etkin kullanmak için, yöneticilerin, zaman konusunda farklı yaklaşım geliştirme becerisine sahip olmaları, bu konuda çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bunu yapabilen yönetici ve çalışanlar, asıl hedef ve amaçlarını sıraya koyarak kaos ve karmaşadan kurtulabilirler.

Yaklaşımın güçlü yanları şunlardır: Çok çalışmak yerine, etkin çalışmanın daha önemli olduğunun anlaşılması, işlerin yapılmasında daha az enerji ve zaman harcanmasını sağlaması.

Rehabilitasyon (İyileştirme) Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan sorunların; sosyal, kültürel, çevresel veya psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını varsaymaktadır. Bu yaklaşımın zaman yönetimi konusundaki sorununa yönelik çözüm önerisi, zaman yönetimi sorunu oluşturan psikolojik ve kültürel faktörlerin iyileştirilmesi yönündedir. Her kültür mensubu, zamanı farklı şekilde algılamaktadır. Bazı kültürlerde zaman, değerlendirilmesi gereken bir değer olarak kabul edilirken, bazı kültürlerde yaşanılması gereken bir değer olarak görülmektedir.

Bu yaklaşımın güçlü yanları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Zaman yönetimi konusunda çıkan sorunları kültürel ve psikolojik faktörlere göre yorumlama imkânı sunmaktadır ve zamanın farklı kültürlerde nasıl algılandığını anlayıp, kıyaslama yapabilme imkânı sunmaktadır.

Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı

Bu yaklaşım, insanın akıntıya kapılmayı öğrenerek yaşamın doğal uyumuna dönmesini ve yaşantısını insan doğasında bulunan kendiliğindenliğe açması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği, zaman yönetimine karşı çıkmasıdır. Bu yaklaşımda, doğallığa yaklaşmak önemlidir. Böylece insanın yaşamı aldığından daha ileri bir seviyeye taşıması mümkün olacaktır.

Bu da insanın insani ve bireysel sorumluluğuna uygun düşmektedir.

BÜROLARDA KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖN KOŞULLARI

Bürolarda çalışanlar, çoğu defa zamanlarını boşa harcayan arkadaşları ile aynı ortamı paylaşmaktadırlar. Bu kişiler bazen diğer çalışanların yaptıkları işleri de gereksiz bir şekilde bölmektedirler. Bu da hem işlerin gecikmesine, hem de zamanın boşa harcanmasına neden olmakta, daha da önemlisi çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Bürolarda etkili bir faaliyet platformu oluşturmanın yollarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Büro düzenini işe uygun hâle getirmek: Çalışma mekânının işe uygun düzenlenmesi zamanı etkin kullanmayı kolaylaştırabilir. Büro, yapılan işe uygun düzenlenmelidir. Sürekli kullanılan alet ve malzemeler çalışanın yakınında bulunmalıdır. Fiziksel rahatlık ve estetik tatmin de çalışanların işteki başarılarını etkilemektedir.

Örnek

- Bürolarda, ergonomik masa ve koltuklara sahip olmak çalışanlar açısından önemlidir.

Masa kullanımını etkinleştirmek ve dosyalama sistemi oluşturmak: Masa üzerinde o anda yapılan iş ile ilgili olmayan hiçbir kâğıt olmamalıdır. Böylece yapılan işe yoğunlaşmak daha kolay olacaktır. Masa ve dosyaların bir şey ararken zaman kaybettirmeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Kötü dosyalama, evrakların istenilen zamanda bulunmaması veya zor bulunmasına neden olmaktadır. Bu durum ayrıca zaman kaybı yaşamanın da nedenlerinden biridir. Evrak üzerinde işlem tamamlandıkça, ilgili yazı ve belgeler numerik, coğrafik, kronolojik ve alfabetik olarak hazırlanan dosyalara takılmalıdır.

Örnek

- İş sırasında birikmiş kâğıtların zaman zaman elden geçirip gereksiz durumda olanların geri dönüşüm kutusuna bırakılması.

İletişim araçlarını etkin ve yerinde kullanmak: İşleri yürütürken telefon kullanmak büro yönetici ve çalışanlarına zaman kazandırabilir. Sekreterlere telefon görüşmelerini ayarlamada önemli sorumluluklar düşmektedir. Telefon görüşmeleri sırasında; söze giriş kısa tutulmalı, cevaplar kısa ve kesin olmalı, konuşan kişiye odaklanarak gereksiz tekrarlara girilmemelidir.

Örnek

- Bürolarda haberleşmek için çağrı ve fax cihazları, cep telefonları, bilgisayar ve internet kullanımından yararlanılması.

Öncelikleri belirlemek: İşlerin yapılışında sıralamayı belirlemek adına yapılan faaliyetlerdir. Zaman/fayda oranı, öncelikleri belirlemede kullanılmakta ve zamanı etkin kullanmada yönetici ve çalışanlara rehberlik etmektedir. İşin yapılmasından elde edilecek fayda çok, harcanacak zaman kısa ise bu işin hemen yapılması zamanı etkin kullanma açısından önemlidir.

Zaman/fayda oranı, öncelikleri belirlemede kullanılmakta ve zamanı etkin kullanmada yönetici ve çalışanlara rehberlik etmektedir.

Örnek

- İşleri önceliklerine göre sıralamada; 1. 2. 3. veya A. B. C. gibi sayı veya harflerle kodlama yönteminden yararlanılması. Öncelikler diyagramının oluşturulması.

Tablo 13.1. Öncelikler Diyagramı

I. Acil ve Önemli İşler **-Beklenmedik ve ani olarak ortaya çıkan acil işler,** **-Acil çözüm bekleyen sorun ve krizler,** **-Kritik önemde olan işler.**	**III. Acil Olmayan Önemli İşler** **-Önlemeye yönelik faaliyetler,** **-İlişki geliştirme faaliyetleri,** **-Yeni fırsatlar arama ve geliştirme faaliyetleri,** **-Planlama ve dinlemeye yönelik faaliyetler.**
II. Acil ve Önemsiz İşler **-Engeller, ziyaret ve telefonlar,** **-Gelen mektup ve raporlar,** **-Toplantılara katılma,** **-Daha fazla ertelenmemesi gereken işler,** **-Herkesin dikkatini çeken güncel faaliyetler.**	IV. Acil Olmayan Önemsiz İşler -Önemsiz ayrıntı ve teferruatlar, -Önemsiz mektup ve telefonlar, -Zaman israfına yol açan faaliyetler, -Özel işler, -Hoş fakat önemsiz uğraşlar, -Başkasının yürütebileceği toplantılar.

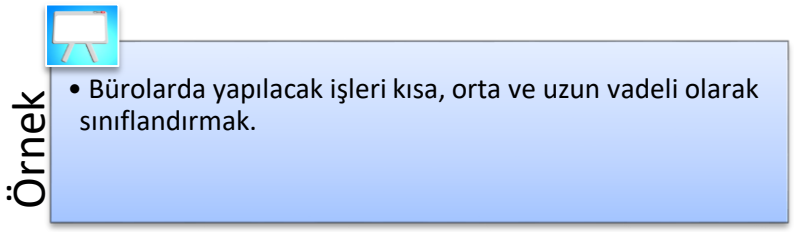
Planlama; hedef belirleme, hedefe ulaşmak için plan geliştirme ve planı uygulamak için zamanı denetleme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Zaman yönetiminde etkinliği sağlamak için önceliği I. gruba vermek en doğru seçim olacaktır. Ani bir şekilde ortaya çıkan ve ertelenmemesi gereken olaylar veya bitiş tarihi gelmiş olan projeler bu gruba giren işlerdir. Bu grupta birden fazla iş varsa, aralarında sıralama yapmak ve aynı anda birden fazla iş ile ilgilenmemek gerekmektedir. II. gruptaki işler daha çok önlem almaya yönelik faaliyetlerdir.

Ajandada bulunan ve belirli bir tarihe kadar bitirilmesi gereken işlerdir.

Bu gruptaki işler başka birilerine delege edilebilir. Bu işler ile vakit kaybetmemek gerekmektedir. III. gruptaki işlere; ziyaretler, telefonlar, e-mail'ler ve bazı toplantılar örnek olarak verilebilir. Bu işler için büro yönetici ve çalışanlarının kendilerine sınır koymaları ve bu sınırlara yaklaştıkça bu gruptaki işleri I. gruba (Acil ve Önemli İşler) aktarmaları gerekmektedir. IV. grupta yer alan işler, ayrıntı ve ikincil nitelikteki işlerdir. Bu işleri, diğer işleri engellemeyecek şekilde yapmaya çalışmak zamanı etkin kullanmak açısından önemlidir.

Planlama yapmak: Etkin zaman yönetimi, planlı olmayı gerektirmektedir. *Planlama, nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gidileceğini önceden kararlaştırma ile ilgilidir.* Planlama yapmaya, zaman ayırma (zaman tahsisi) ile başlamak gerekmektedir. Aynı günde yapılacak işleri planlayarak her bir işe ne kadar süre ayrılacağını belirlemek zamanı etkin kullanmanın gereklerindendir. Planlamada, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen amaçların açık, ölçülebilir ve başarılabilir olmasına dikkat edilmelidir.



Planlama; hedef belirleme, hedefe ulaşmak için plan geliştirme ve planı uygulamak için zamanı denetleme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Büro yönetiminde yapılacak faaliyetler; kısa, orta ve uzun dönemli planlar yapılmak sureti ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleşmesi, planı uygulamakla mümkün olacaktır.

İşleri ertelemekten kaçınmak: Kişinin kendisinden kaynaklı bir zaman tuzağıdır. İki şekilde görülmektedir. Bunlardan biri, ertelemenin bilinçli olarak yapılmasıdır, diğeri ise bilinçsiz ertelemedir. Her iki erteleme de yüksek maliyetlidir. Erteleme, işlerin yapılma zamanının hep yarına bırakılması şeklindedir.

Zaman analizi yapmak: Zaman analizi yapabilmek için bir günün nasıl geçirildiği ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda uyku, yemek, giyinmek, büroya gidiş-geliş için ne kadar süre harcandığının tespit edilmesi, özetle, kişisel zaman analizinin yapılması gerekmektedir. Bunların dışında kitap okumaya, spor yapmaya *vb*. faaliyetlere ayrılan süreler de belirlenmelidir. Sonrasında bu faaliyetler için harcanan süre saat cinsinden toplanıp 24'ten çıkartılmalıdır.

Acele etmekten kaçınmak: Etkili zaman yönetiminde, panik hâlde iş yapmak onaylanmaz. Çoğunlukla, zaman baskısı söz konusu olduğunda insanlar acele etmeye başlamaktadırlar. Acele etmek, sonuç almayı ve işleri bitirmeyi garanti etmez. Bazen acele etmek, çalışmada başarı yerine başarısızlık da getirebilir.

BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ TUZAKLARI

Bireysel, kültürel veya sosyal ilişkilerin özelliklerinden kaynaklanan, zaman kayıplarına yol açan, zamanın etkin ve verimli kullanımına engel olan faktörlere zaman tuzakları denir.

Bireysel, kültürel veya sosyal ilişkilerin özelliklerinden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanın etkin ve verimli kullanımına engel olan faktörlere zaman tuzakları denir. Zaman tuzağı yaratan bu faktörleri; kişisel, kültürel ve sosyal ilişkiler ile çalışanların içinde bulundukları organizasyon yapısı olarak ikiye ayırmak mümkündür. Genel olarak zaman tuzaklarını; planlı hareket etmemek, öncelikleri belirlememek, işleri gereksiz şekilde ertelemek, işkolik olmak, aceleci davranmak, açık kapı politikası izlemek, gündemde olmayan toplantılara katılmak, kararsız davranmak, yetki devretmekten kaçınmak, başkasına bağımlı işlerin bitmesini beklemek, dağınık büro ve masa düzeni şeklinde sıralamak mümkündür. Zaman tuzakları; kişiden, işten, yönetim anlayışından ve örgütsel politikadan kaynaklı olarak dört grupta incelenebilir.

Kişilerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Kişinin kendisinden kaynaklı zaman tuzakları, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Özdisiplin yokluğu: Özdisiplin, kişinin, dış kaynaklı otorite kontrolü ve korku olmaksızın, kendi istek, iradesiyle ve içinden gelerek doğru davranışları seçme yeteneğidir. Öz disiplin sahibi kişiler işlerinde daha başarılı olmakta, doğru zamanda, doğru işleri yaparak kendi kendilerini yönlendirmektedirler.

Örnek

- İşleri sürekli erteleme eğiliminde olmak özdisiplin yokluğuna işaret eder.

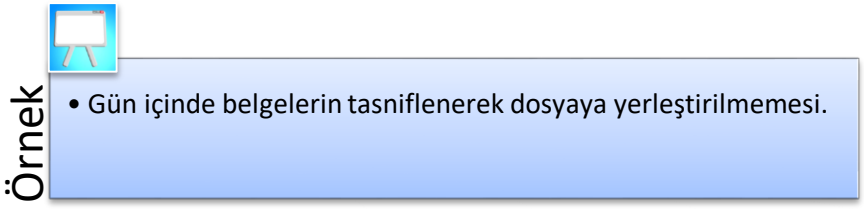
Erteleme, belirli bir zamanda yapılması gerekli olan işi kendi zamanında yapmayarak başka zamana ertelemektir.

Bireysel hedef belirsizliği: Hedefler, kişileri istemedikleri davranışlara sürükleyebilir. Hedefler, iş ve yaşamı anlamlı kıldığında, insanların motive olması daha muhtemeldir.

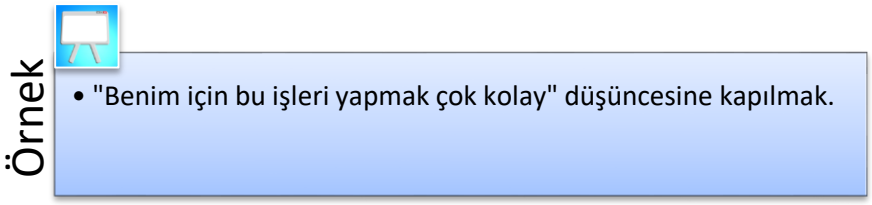
Örnek

- Günlük işleri zamanında yapmayı alışkanlık edinmek.

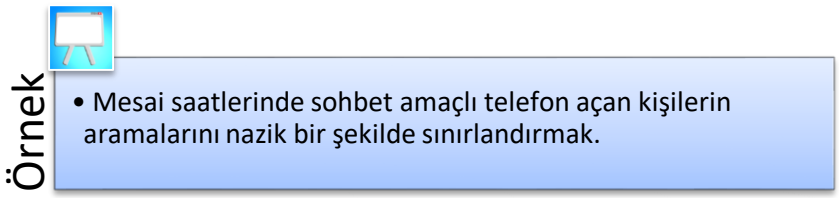
İşleri erteleme ve oyalanma: Erteleme, belirli bir zamanda yapılması gerekli olan işi kendi zamanında yapmayarak başka zamana ertelemektir. Oyalanarak yapılan işler de bir anlamda erteleme gibidir.



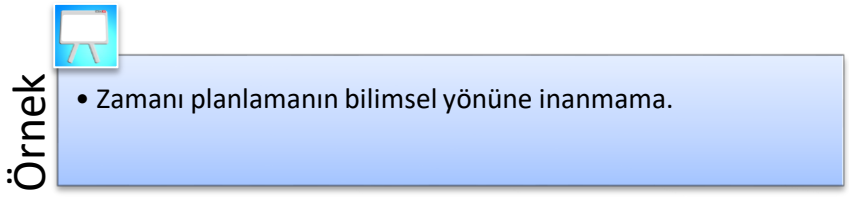
Aşırı kendine güven veya güven yokluğu: İnsanın kendine güveni, başarının anahtarıdır. Ancak, aşırı güven bazen kişinin hem kendisine hem de işine zarar verebilir. Güven yokluğu da aşırı güven kadar zararlı ve tehlikelidir. Güven yokluğu, kişinin yeteneklerinin altında iş yapmasının temel nedenlerinden biridir. Bu da önemli bir zaman tuzağıdır.



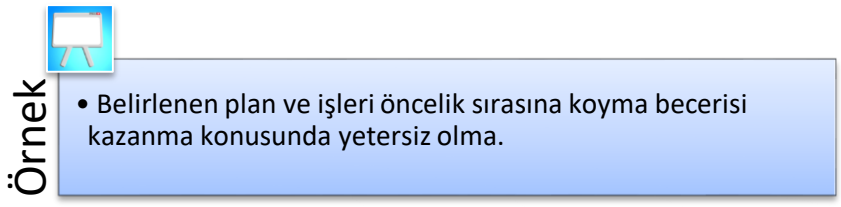
Hayır diyememek: İnsanlar iş ve sosyal çevrelerindeki insanlara çoğu defa *hayır* diyememektedirler. Bu da iş ve özel hayatta zaman israfına yol açmaktadır. Hayır diyememek bazen zamanı boşa harcamaya sebep olmaktadır. Gerekli durumlarda hayır demek, kişiyi zaman tuzağından koruyan bir kalkan gibidir.



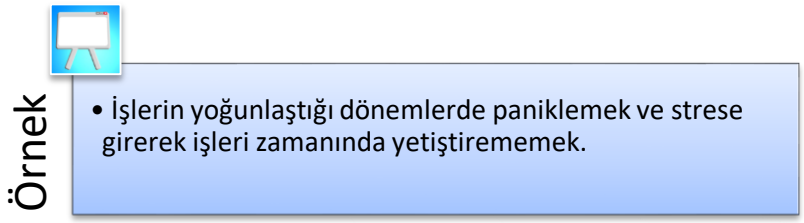
Ön yargılı olmak: Ön yargılı olan insanlar, zaman yönetimi kavramını reddeder ve zamanı yönetme tekniklerine karşı şüphe ile yaklaşırlar. Bu da zaman yönetimini zorlaştırır.



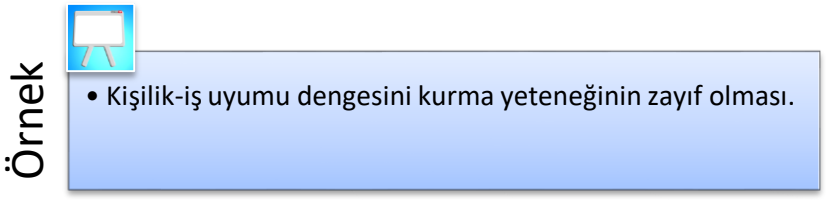
Önceliklerin belirsizliği: Zaman tuzaklarından biri de önceliklerin yer değiştirmesidir. İşlerin çok yoğun olduğu zamanlarda ilk yapılması gereken şey, bir plan çerçevesinde öncelikleri belirlemektir. Büro çalışanlarının kendileri için önemli ve öncelikli olmayan işleri bir tarafa bırakarak asıl işlerine daha fazla yoğunlaşmaları önceliklerin belirlenmesini gerektirir.



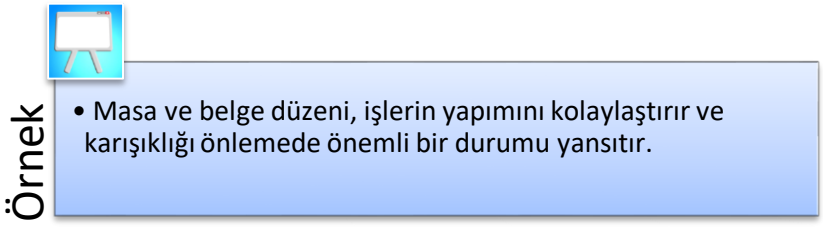
Zaman baskısı ve stres: Zaman yönetiminin etkinliği, gerilimden uzak durmayı gerektirmektedir. Gerilim altında olan insanların, zihinsel süreçleri sağlıklı şekilde işletmeleri zorlaşmaktadır. Zaman baskısı altında olan insanların stres düzeyleri de yüksektir. Zamanın denetlenemeyeceği düşüncesi de stresi artırıcı bir faktördür.



Olumsuz kişisel tutum: Olumsuz kişisel tutum içinde olmak, psikolojik olarak insanın kendine zarar vermesine yol açar. Ayrıca bu durum, kişinin kapasitesini kullanmasını da zorlaştırabilir. Duygusal karışıklık, insanın enerji kaybı yaşamasına ve daha az verimli olmasına neden olur.



Alışkanlıklara bağlılık: Alışkanlıkları değiştirmek zordur. Alışkanlıklar, insanı rahatlık bölgesinde tutabilir ve bu durumu değiştirmek çok kolay bir şey değildir. Alışkanlıklar, zaman yönetimi açısından zorluklar çıkarır. Bu durumdan kurtulmak için değiştirilmek istenen davranışların neler olduğunun tespit edilmesi, sonra da değiştirmek için gerekli çabanın gösterilmesi gerekmektedir.



Kararsızlık: Karışıklıkların nedenlerinden biri, karasızlıktır ve zaman kaybı karışıklığa neden olmaktadır. Kararsızlığı ortadan kaldırmak için hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Örnek

- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılacak iş planlarının uygulaması konusunda kararlı davranmak, etkinlik ve verimliliği artırmada önemli ve gereklidir.

Güç işlerden kaçınmak: İnsan, çoğu zaman, tercihini kolay işlerden yana kullanabilir. Kolay işlere zaman harcamak, zor işlerin yapımını ertelemeye neden olabilir.

Örnek

- Zor ve karmaşık işleri günün erken saatlerinde yapmak, bir sonraki günün işleri ile ilgili planlamayı da gün sonunda yapmak başarıyı artırabilir.

İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Zaman tuzaklarının önemli bir kısmı işten kaynaklanmaktadır. İşten kaynaklı zaman tuzakları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Sık ve uzun telefon görüşmeleri yapmak: Telefon en yaygın kullanılan iletişim araçlarından biridir. Etkin kullanıldığında, işlerin yapımında çok yönlü kolaylıklar sunar. Yönetici, sık ve uzun telefon görüşmelerinin bir kısmını sekretere havale etmelidir. Telefon görüşmeleri yapılmakta olan işin kesintiye uğramasına neden olmakta, bu kesintiler de zaman yönetiminde etkinliği zayıflatmaktadır.

Örnek

- Yöneticiler iş ile ilgili olsa da her telefon görüşmesini kendileri yapmamalıdır.

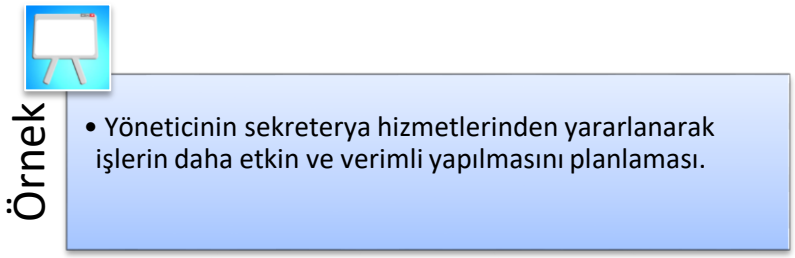
Kriz ve belirsizlik, örgütün hedeflerini tehdit eden ve başarı şansını sınırlayan, bazen de varlığını tehlikeye sokan bir süreçtir.

Beklenmeyen ziyaretler: Yüz yüze yapılan görüşmeler iletişim ve etkileşim açısından daha sağlıklıdır. Ancak bu ziyaretin ritüelleri ve ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olabilir. Beklenmedik ziyaretçiler ise zaman yönetiminde darboğaz yaratabilir ve öncelikli işlerin önünde engel oluşturabilir.

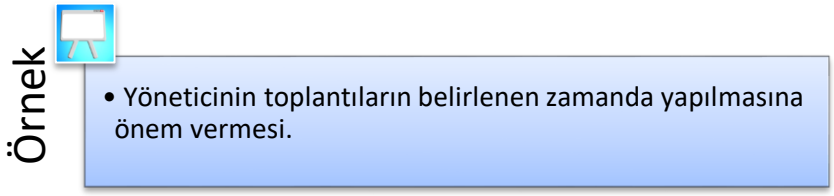
Örnek

- Örgütte randevu sistemin oluşturulmaması ciddi zaman kaybı yaratabilir.

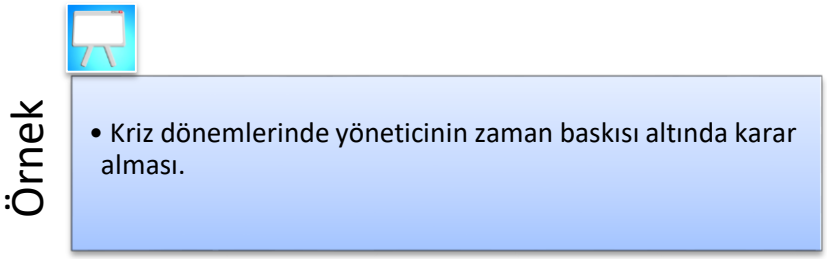
Sekretarya hizmetlerinin yetersiz oluşu: Zaman yönetimi konusunda sekreterin planlı, düzenli ve titiz olması gerekmektedir. Yöneticinin en büyük yardımcısı ve zaman programlayıcısı olarak sekreterin zamanı etkin kullanması önemli ve gereklidir.

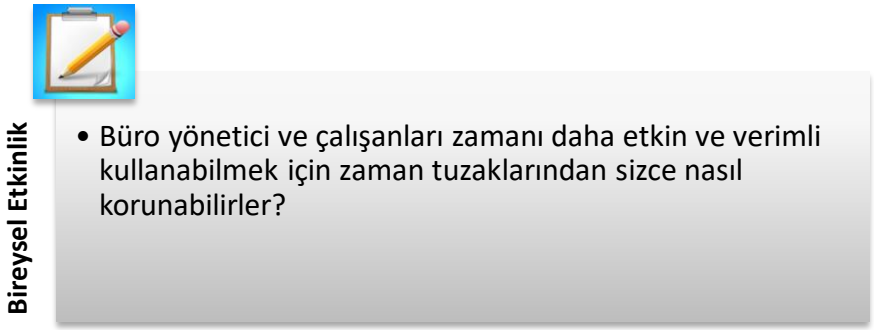


Gereksiz toplantılar: Toplantılar gerekli, fakat en önemli zaman tuzaklarındandır. Yöneticiler, her toplantıya kendileri katılmak ve yönetmek yerine, önemli olmayanlar dışındaki toplantılara yardımcılarını yönlendirmelidirler.



Örgütsel kriz ve belirsizlikler: Kriz ve belirsizlik, örgütün hedeflerini tehdit eden ve başarı şansını sınırlayan, bazen de varlığını tehlikeye sokan bir süreçtir. Kriz durumu ve sonuçları çoğu defa tahmin edilemez. Bu durum belirsizliğin yaratacağı tehlikeyi daha çok tetikleyebilir.

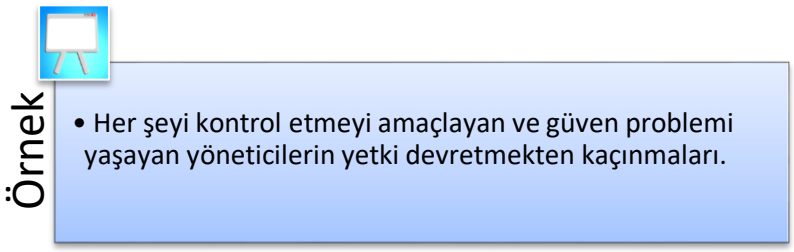




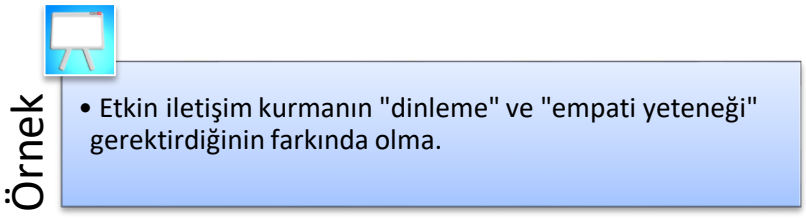
Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Yönetim anlayışı ve yöneticinin kendisine bağlı olarak ortaya çıkan zaman tuzakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

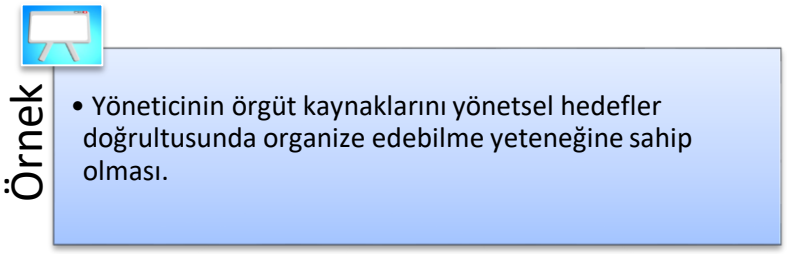
Yetki devretmekten kaçınma: Yetki devri, belli iş ve görevlerin astlara devredilmesidir. Yapılacak işler, yetki devretmeye uygun ise, yönetici bazı işleri yetki devri ile astlarına bırakmalıdır. Astlarına daha fazla sorumluluk ve yetki veren bir yönetici, zamanını daha acil ve önemli işlere ayırma fırsatı bulacaktır.



İletişim yetersizliği: Büro içi iletişim kanallarının açıklığı ve çalışanların işleri ile ilgili bilgilere hızlı erişimi başarıyı etkilemektedir. İletişim kesintileri, dil ve anlatım bozukluklarından kaynaklı iletişim problemleri, dinleme ve algılama yetersizliği, aktif dinlememe, bilgi eksikliği, statü farkları gibi nedenlere dayalı iletişim sorunları sıkça yaşanmakta ve işlerin yanlış yapılmasına neden olduğu kadar zaman tuzağına da yol açmaktadır.



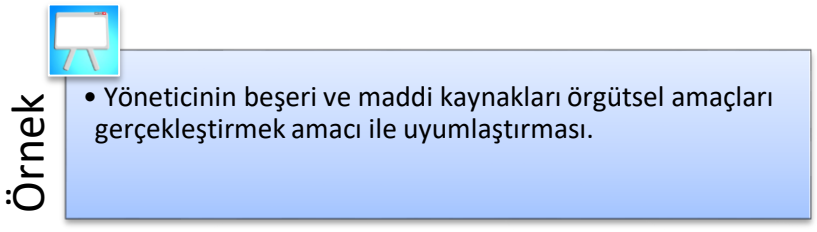
Yönetsel hedeflerde yetersizlik: Yönetim faaliyeti, örgütün kaynaklarını, örgüt hedeflerine yöneltme bilim ve sanatıdır. Yönetsel hedeflerin belli, açık ve anlaşılır olması, çalışanların hedeflere ulaşma çabalarına da rehberlik edecektir.



Eşgüdümleme veya koordinasyon, tüm örgütsel kaynak ve eylemlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için uyumlaştırılmasıdır.

Eşgüdümleme eksikliği: Eşgüdümleme veya koordinasyon, tüm örgütsel kaynak ve eylemlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için uyumlaştırılmasıdır.

Eşgüdümleme, örgütsel faaliyetlerin karmaşıklığını giderir ve gereksiz tekrarların önüne geçilmesini sağlar.



Kurallara aşırı bağlılık: Başarılı olmanın ön koşullarında biri de kural koymak ve bu kurallara uymaktır. Ancak kurallara aşırı bağlılık, aşırı yönetim anlayışına neden olabilir. Gereğinden fazla yönetme çabası içerisine girmek, bireysel ve iş hayatındazaman kayıplarına yol açabilir. Aşırı kuralcılığın bir tehlikesi de aşırı denetim biçiminde kendini göstermesidir.



Örnek

- Kurallara aşırı bağlılığın örgütlerde katılaşmaya ve örgütsel başarıdan vazgeçmeye neden olması.

Açık kapı politikası: Açık kapı politikası, etkili ve kesintisiz iletişim kurma ve yöneticinin çalışanlarını tanıması bakımından önemli olmakla birlikte, herkesin gereksiz yere yöneticiyi meşgul etmesi söz konusu olduğunda sakıncalı bir hâle dönüşebilir.



Örnek

- Yöneticinin açık kapı politikası ile gereksiz iletişimde bulunma arasında denge kurması.

Büroların Örgüt Yapısından Kaynaklanan Zaman Tuzakları



Sağlıklı olmak, hasta veya sakat olmama anlamına gelmemektedir. Sağlık, kişinin sosyal, fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmasını içeren bir bütünlük halidir.

Örgüt yapısı, örgütün somut ve soyut değerleri tarafından belirlenir. Aynı zamanda örgüt yapısı, örgütsel performansa da yardımcı olmaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklanan zaman tuzakları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Sağlıksız çalışma ortamı: Sağlıklı olmak, hasta veya sakat olmama anlamına gelmemektedir. Sağlık, kişinin sosyal, fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmasını da içeren bir bütünlük hâlidir. Bu bağlamda, büro ortamının insan sağlığına elverişli, çalışanların kullandığı masa, sandalye gibi eşyaların ergonomik olması gerekmektedir. Çalışma ortamının hava, ısı, nem gibi faktörler açısından uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.



Örnek

- Örgütlerde çalışma ortamının ısı, ışık, nem ve hava gibi faktörler açısından uygunluğunun sağlanması.

Bürokrasi tuzağı ve büro patoloji: V. H. Thampson'un geliştirdiği bir kavram olan Büro Patoloji, tüm büro çalışanlarının, zamanla kendilerini, örgüt için yaşamsal ve vazgeçilemez önemde görmeleri ve otoriter bir eğilim geliştirmeleri ile ilgili bir durumu ifade etmektedir. Bürokrasi ayrıca bürodaki tüm faaliyetlerin formelleşme derecesini artırmakta, inisiyatif almayı zayıflatmaktadır.



Örnek

- Yöneticilerin kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri.

Hiyerarşik örgüt yapısı ve merkeziyetçilik: Bir büroda hiyerarşik basamakların fazlalığı, biçimsel kuralların katı bir şekilde uygulanmasına neden olmakta, bu da hiyerarşiyi güçlendirmektedir. Günümüz yöneticilerinin ise hiyerarşik yapılardan kurtulmaları, daha yalın yapılara önem vermeleri ve merkeziyetçi uygulamalardan kaçınmaları gerekmektedir. Merkeziyetçi niteliğe sahip olmak da sorunlara yol açmakta; yöneticiler her tür kararı kendileri almak ve uygulamak istemekte, yetki devrinden uzak durmaktadırlar. Bu durum, zaman israfına yol açmakta ve bürolarda etkin zaman yönetimini engellemektedir.



Örnek

- Esnekliğin, hiyerarşik yapılara feda edilmesi eğiliminin güçlü olması.



Özet

- **ZAMAN VE BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ**
- Zaman değerli ve eşsiz bir kaynaktır. Maliyetli ve bir o kadar da kıymetli olan zaman, iyi ve doğru kullanıldığında büro yönetici ve çalışanlarına değer yaratan önemli bir kaynaktır.
- **Zaman Kavramı ve Sınıflandırılması**
- Algılanma durumuna göre zamanı aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz: Objektif (gerçek) zaman, subjektif (psikolojik) zaman, biyolojik zaman, yönetsel zaman.
- **Bürolarda Zaman Yönetimi**
- Zaman yönetimi, belirli bir zaman dilimi içerisinde, insanın yaptıklarının ne kadar etkin ve verimli sonuçlar ürettiği ile ilgilidir. Bürolarda zaman yönetimi, yönetim sürecine işlerlik kazandıran insan faaliyetlerinin tümü ile ilgilidir.
- **BÜRO YÖNETİMİNDE ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI**
- Kişisel zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.
- **Düzenli yaşama yaklaşımı (Kendini toparla yaklaşımı)**
- Bu yaklaşıma göre, hayatımızdaki düzensizlikler zaman yönetimi konusunda ortaya çıkan sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım üç alandaki düzenlemeye odaklanmaktadır: Nesnelerin düzenlenmesi, görevlerin düzenlenmesi, insanların düzenlenmesi.
- **Savaşçı Yaklaşım**
- Savaşçı Yaklaşım'da büro çalışanı, kendine ayrılan zamanı korumaya ve üretime odaklanır.
- Zamana karşı savaşan yönetici ve çalışanlar şu taktikleri uygulayarak baskıyı yok edebilirler: Kendini yalıtmak, yalnız kalmak, yetki devretmek.
- **Hedef belirleme yaklaşımı**
- Bu yaklaşım özünde, ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca anlayışına sahiptir. İstenilen şeyin elde edilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmayı gerekli görmektedir.
- **ABC Yaklaşımı**
- ABC Yaklaşımı, önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesini esas almaktadır. Yaklaşımın çıkış noktasını, istediğinizi yapabilirsiniz, fakat her şeyi yapamazsınız anlayışı oluşturmaktadır.
- **Sihirli Araç Yaklaşımı**
- Bu yaklaşıma göre işlerin yapımında doğru araçlar kullanıldığında (doğru takvim, doğru planlama, doğru bilgisayar programı vb.) insana yaşam kalitesi yaratma gücü vereceğini varsaymaktadır.
- **Beceri Yaklaşımı**
- Çalışanların, nasıl çalıştıkları ve zamanlarını nasıl tükettikleri ile ilgili analiz yapmaları, zaman yönetimi becerileri ile ilgilidir. Zaman yönetimi, bürodaki diğer kaynaklar gibi, zamanı da yerinde ve uygun kullanmayı gerektirmektedir.
- **Rehabilitasyon (İyileştirme) Yaklaşımı**
- Bu yaklaşım, zaman yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan sorunların; sosyal, kültürel, çevresel veya psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını varsaymaktadır.



Özet (devamı)

- **Kendini akıntıya bırak yaklaşımı**
- Bu yaklaşım, insana akıntıya kapılmayı öğreterek yaşamın doğal uyumuna dönmeyi ve yaşantısını insan doğasında bulunan kendiliğindenliğe açmak gerektiğini savunmaktadır.
- **BÜROLARDA KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖN KOŞULLARI**
- Bürolarda etkili bir zaman yönetimi oluşturmanın yollarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:
- Büro düzenini işe uygun hâle getirmek, masa kullanımını etkinleştirmek ve dosyalama sistemi oluşturmak, iletişim araçlarını etkin ve yerinde kullanmak, öncelikleri belirlemek, planlama yapmaktır.
- **BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ TUZAKLARI**
- Bürolarda zaman tuzakları; kişiden, işten, yönetim anlayışından ve örgütsel politikadan kaynaklı olarak dört grupta incelenebilir:
- **Kişilerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**
- Kişinin kendisinden kaynaklı zaman tuzakları, kişinin inanç, tutum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu zaman tuzakları şu şekilde sıralanabilir: Öz disiplin yokluğu, bireysel hedef belirsizliği, işleri erteleme ve oyalanma, aşırı kendine güven veya güven yokluğu, hayır diyememek, ön yargılı olmak, önceliklerin belirsizliği, zaman baskısı ve stress, olumsuz kişisel tutum, alışkanlıklara bağlılık, kararsızlık, güç işlerden kaçınmak.
- **İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları**
- Zaman tuzaklarının önemli bir kısmı işten kaynaklanmaktadır. İşten kaynaklı zaman tuzaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Sık ve uzun telefon görüşmeleri yapmak, beklenmeyen ziyaretler, sekretarya hizmetlerinin yetersiz oluşu, gereksiz toplantılar, örgütsel kriz ve belirsizlikler.
- **Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**
- Yönetim anlayışı ve yöneticinin kendisine bağlı olarak ortaya çıkan zaman tuzakları şu şekilde sıralanabilir: Yetki devretmekten kaçınma, iletişim yetersizliği, yönetsel hedeflerde yetersizlik, eşgüdümleme eksikliği, kurallara aşırı bağlılık, açık kapı politikası.
- **Büroların Örgüt Yapısından Kaynaklanan Zaman Tuzakları**
- Örgüt yapısı, örgütün somut ve soyut değerleri tarafından belirlenir. Bu bağlamda büroların, zaman tuzağına neden olan yapıdan korunması ve soyutlanması için gerekli tedbirlerin alınması önemli bar gerekliliktir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

I. Biyolojik zaman
II. Objektif zaman
III. Subjektif zaman
IV. Yönetsel zaman

1. Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri içinde bulunulan zamanın nasıl algıladığına bağlı olan zaman türüdür?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) Yalnız III
   d) I, II ve III
   e) II, III ve IV

2. Zaman sürecinin doğru bir sıralama ile verildiği seçenek aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Öncelikleri belirleme-İnceleme-Programlama-Filtreleme-Uygulama
   b) İnceleme-Öncelikleri belirleme-Filtreleme-Programlama-Uygulama
   c) Programlama-İnceleme- Filtreleme-Öncelikleri belirleme-Uygulama
   d) Öncelikleri belirleme-İnceleme- Filtreleme-Programlama-Uygulama
   e) Öncelikleri belirleme-Programlama- İnceleme -Filtreleme-Uygulama

3. Zaman yönetimi ilkelerinden aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
   a) İş yapmaya kolay kısımlarından başlamak
   b) Gereksiz duraklamalardan kaçınmak
   c) İşleri kolaydan zora doğru sıralamak
   d) İşi bölümlere ayırmak
   e) Bir iş üzerine odaklanmak

4. Nesnelerin, görevlerin ve insanların düzenlenmesi hangi zaman yönetimi yaklaşımının unsurlarıdır?
   a) Savaşçı Yaklaşım
   b) Hedef Belirleme Yaklaşımı
   c) ABC Yaklaşımı
   d) Düzenli Yaşama Yaklaşımı
   e) Sihirli Araç Yaklaşımı

I. Acil ve önemli işler
II. Acil olmayan önemli işler
III. Acil ve önemsiz işler
IV. Acil olmayan önemsiz işler

5. Önleme ve üretim kapasitesine dönük faaliyetler, ilişki geliştirme, yeni fırsatlar arama, planlama ve dinleme öncelikler diyagramında yer alan işlerden hangisi ya da hangilerinin içeriğinde yer almaktadır?
   a) Yalnız I
   b) Yalnız II
   c) II ve III
   d) II, III ve IV
   e) I, II, III ve IV

6. Zaman tuzakları sınıflandırmasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
   a) Kişilerden kaynaklanan zaman tuzakları
   b) İşten kaynaklanan zaman tuzakları
   c) Yönetim anlayışından kaynaklanan zaman tuzakları
   d) Örgütsel politikadan kaynaklanan zaman tuzakları
   e) Planlamadan kaynaklanan zaman tuzakları

7. Kişisel zaman tuzaklarından biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Beklenmeyen ziyaretler
   b) Hayır diyememek
   c) Sık ve uzun telefon görüşmeleri
   d) Gereksiz toplantılar
   e) Örgütsel kriz ve belirsizlikler

8. Tüm büro çalışanlarının, zamanla kendilerini, örgüt için yaşamsal ve vazgeçilemez önemde görmeleri ve otoriter bir eğilim geliştirmeleri ile ilgili durum hangi kavramla ifade edilmektedir?
   a) Benmerkezcilik
   b) Kişisel özgüven
   c) Kendini beğenme
   d) İşkoliklik
   e) Büro patoloji

9. Belli iş ve görevlerin astlara verilmesini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Yetki devri
   b) Sorumluluk alma
   c) Fazladan iş üstlenme
   d) Yöneticiyi temsil etme
   e) Kararlara katılma

10. Acil olmayan önemsiz işlerden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
    a) Önemsiz ayrıntı ve teferruatlar
    b) Hoş fakat önemsiz uğraşlar
    c) Yeni fırsatlar arama ve geliştirme faaliyetleri
    d) Başkasının yürütebileceği toplantılar
    e) Önemsiz mektup ve telefonlar

Cevap Anahtarı

1.C, 2.D, 3.A, 4.D, 5.B, 6.E, 7.B, 8.E, 9.A, 10.C

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Adair, J. (2006). *Etkili zaman yönetimi* (3. Baskı). (Ö. Çolakoğlu, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Jones, K. (2000). *Zamanı kullanma sanatı* (1. Baskı). (A.C. Akkoyunlu, Çev.). İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Karadağ, K. (2013). Zaman yönetimi ve yöneticiler. *İdarecinin Sesi, mart-nisan*, 99-103.

Küçükaltan, D.; Karalar, S. ve Keskin, G. (2013). Etkili zaman yönetimi uygulamalarında yöneticileri engelleyen zaman tuzakları: Edirne il merkezindeki tekstil fabrikalarında görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Araştırmalar Dergisi*, 15 (24), 65-73.

McGuinness, M. (2007). Time management for creative people. Erişim adresi http://researchswinger.org/others/creativetime.pdf.

Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2010). *Zaman yönetimi*. (2. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tutar, H. (2011). *Zaman yönetimi*. 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 3 (1), 25-45.

BÜROLARDA İŞ VE MESLEK ETİĞİ



İÇİNDEKİLER

- Etik Kavramı
- Ahlak Kavramı
- Etik ve Ahlak Ayırımı
- Ahlakın Önemi
- Etik Teoriler
- İş Etiği Kavramı ve Önemi
- Meslek Etiği Kavramı ve Önemi
- Meslek Etiği ilkeleri
- İş ve Mesleki Yaşamda Etiğe Aykırı Davranışlar



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Etik ve ahlak kavramlarını anlayabilecek,
- Etik ile ahlak ayırımını yapabilecek,
- Ahlakın önemini ortaya koyabilecek,
- Etik teorilerini kavrayabilecek,
- Meslek etiğinin farkında olabilecek,
- Meslek etiğinin ilkelerini açıklayabilecek,
- Mesleki yaşamda etiğe aykırı davranışları kavrayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

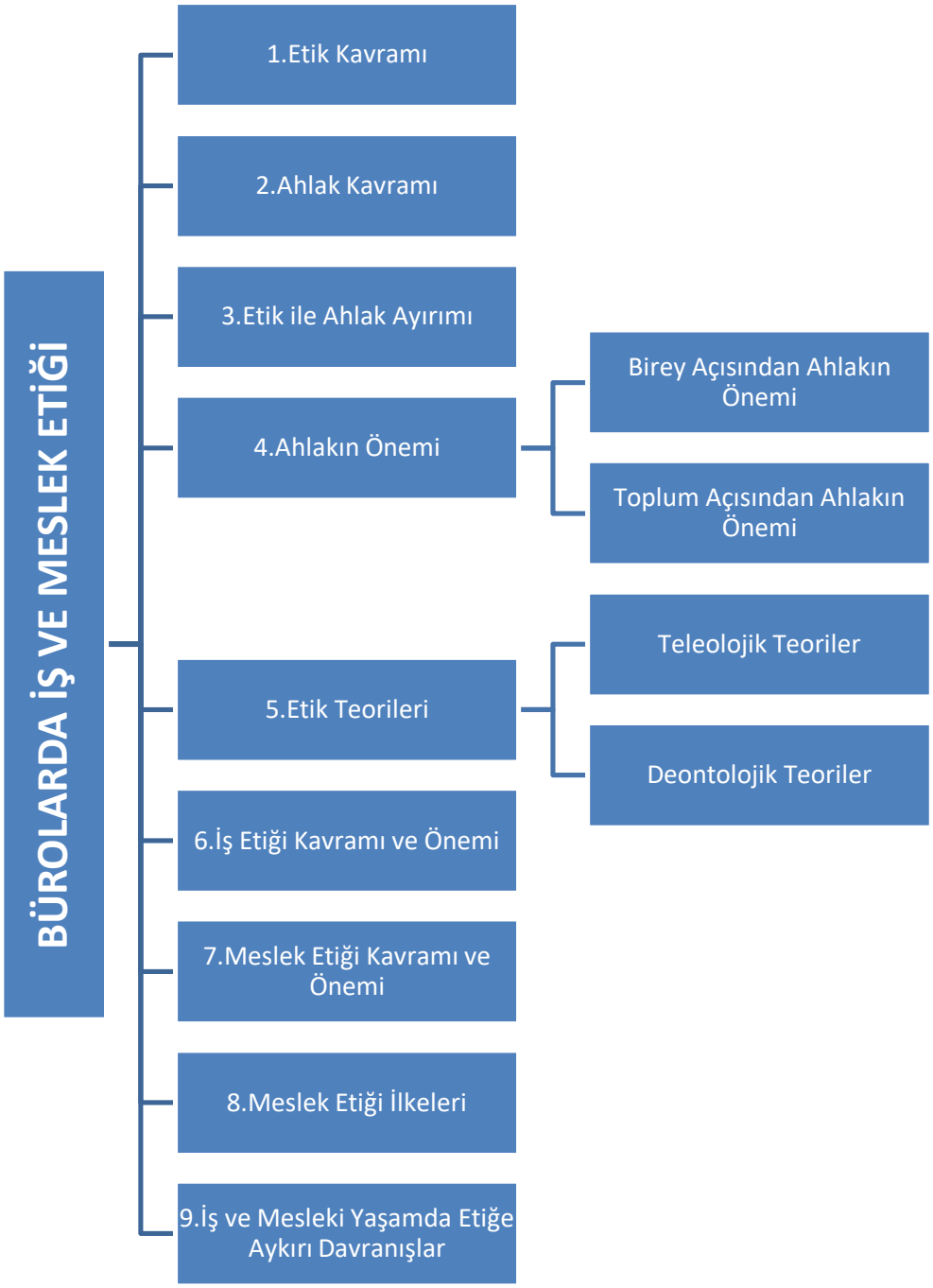
BÜRO YÖNETİMİ

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÜNİTE

14

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


BÜROLARDA İŞ VE MESLEK ETİĞİ
1.Etik Kavramı
2.Ahlak Kavramı
3.Etik ile Ahlak Ayırımı
4.Ahlakın Önemi
Birey Açısından Ahlakın Önemi
Toplum Açısından Ahlakın Önemi
5.Etik Teorileri
Teleolojik Teoriler
Deontolojik Teoriler
6.İş Etiği Kavramı ve Önemi
7.Meslek Etiği Kavramı ve Önemi
8.Meslek Etiği İlkeleri
9.İş ve Mesleki Yaşamda Etiğe Aykırı Davranışlar

GİRİŞ

İş ve meslek etiğinin temelleri Sokrates (M.Ö. 469-399), Eflatun (M.Ö. 428-348, Aristoteles (M.Ö. 384-322) gibi Yunan filozoflarının etik felsefelerine ve Romalı devlet adam Marcus Tullius Cicero'nun M.Ö.44 yılında kaleme aldığı "Nöbetçiler" isimli çalışmasına kadar uzanmaktadır. Son yıllarda iş ve meslek yaşamında kişilik farklılıkları, kültürel farklılıklar, çevresel belirsizlik, fırsatçı davranışlar, dürüstlük ve adalet konusundaki sorunlar nedeniyle işletmeler ve meslek mensupları bazı ahlaki sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bununla birlikte rekabetçi küresel ekonomik düzende işletmeler ve meslek grupları sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için iş ve meslek etiği kurallarını geliştirmenin artık bir fırsat olduğunu düşünmektedir. Yine insan ilişkilerinin yerel niteliklerinden sıyrılıp, küresel hale geldiği bilgi toplumlarında etik odaklı olumlu imaja sahip olmak, iş ve meslek sahiplerinin küresel müşteri bağlantılarını da kolaylaştırmaktadır. Ayrıca küresel düzende etik değerler her yerde aynı olmasına karşın, ahlaki değerler bölgelere, toplumlara, kültürlere ve ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, iş yaşamında insan hakları bilinci, eşitlik ve özgürlük kavramlarının ön plana çıkmaya başlamasıyla iş ve meslek etiği önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle son yıllarda iş ve meslek etiği kurallarının yazılı hale getirilmesine yönelik girişimlerin sayısında büyük bir artış görülmektedir. Bu çalışmada iş ve meslek etiğini ele alan girişimlerden biridir. Bu bölümün temel amacı, iş ve meslek etiği hakkında bilgi vermektir. Bu çerçevede çalışmada etik kavramı, etik ile ahlak ayırımı, ahlak kavramı ve önemi, etik teorileri, iş etiği ve önemi, meslek etiği ve önemi, meslek etiğinin ilkeleri, mesleki yaşamda meslek etiğine aykırı davranışlar üzerinde durulmaktadır.

Erdem etiği, mutluluk etiği olarak da adlandırılmaktadır.

ETİK KAVRAMI

Etik, Eski Yunanca'da gelenek ve alışkanlık anlamına gelen "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. *"Ethics"* olarak ifade edilen etik, etik ilkelerine ilişkin felsefi disiplin olarak tanımlanabilir. Bu disiplin, yalnızca doğru veya yanlışın ne olduğuyla değil, aynı zamanda etiksel ödev ve yükümlülüğün ne olduğuyla da ilgilenmektedir.

Etik, etik ilkeleri, standartları ve sorunları araştıran felsefe disiplindir.

Etik, insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri, etik bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını, kişilerin ve toplumun etik sorunlarını ve etik ilkeleri araştıran felsefe disiplinidir. Aslında etik, ahlakın felsefi çalışmasıdır.

Bayaga'ya (2011: 107) göre etik; bir kişinin veya bir mesleğin üyelerinin davranışını veya bir örgütün eylemlerini yöneten doğru veya yanlışın kabul edilmiş ilkelerine dair inceleme alanını ifade eder.

İyi ve kötü hakkındaki inancı epistemolojik olarak temellendirme çabası etiğin en temel sorunu olmaktadır. Etik ilkeler; dürüstlük, yardımseverlik, doğruluk, adaletli olmak, sadakat, yalan söylememek gibi dünyanın her yanında genel geçer olan değerler olduğundan toplumdan topluma farklılık göstermezler.

Evrensel olarak kabul gören temel etik ilkeler şunlardır:

- Başkalarının refahına odaklanma,
- Başkalarının özerkliğine saygı duyma,
- Güvenilir ve dürüst olma,
- Kanunlara uygun davranışlar sergileme,
- Adalet dağıtma ve adil olma
- Her koşulda haksız avantajlardan faydalanmayı kabul etmeme,
- İyiliksever olma ve iyi olanı yapma,
- Başkalarının ve toplumunun zararına olan eylemleri önleme ve zarar vermeyi reddetme.

AHLAK KAVRAMI

Kökeni Latince'deki "mos, mores" sözcüğünden gelen *"Moral"* olarak ifade edilen ahlak ise, gelenek, alışkanlık veya karakter anlamına gelmektedir. Ahlak; insan davranışlarının ve karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili normatif inançları ifade eder.

Genel anlamda ahlak, doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan davranış kodları, normlar, kurallar veya ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle ahlak, bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı davranış şekilleri, huyları, tavırlar, manevi seviyesini ortaya koyan tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanabilir.

Ahlak, doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan davranış kodları, kurallar veya ilkeler setidir.

Bu tanımlama çerçevesinde ahlaki görev ve yükümlülüklerin neler olduğu ortaya konulabilir. Ancak, işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiği dikkate alındığında, bu geleneksel tanımlar oldukça statiktir. Oysa hızlı değişimlerin yaşandığı son yüzyılda işletme oyununun kuralları çok daha karmaşık hale gelmiştir. Değişimin bir sonucu olarak, ahlak artık statik bir kod veya herkes tarafından kabul gören kurallardan ibaret değildir. Bu nedenle ahlakın dinamik bir tanımına gereksinim duyulmaktadır. Bu çerçevede Charles Powers ve David Vogel ahlakı; insan refahını oluşturan unsurların neler olduğunu inceleyen, bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Bireysel Etkinlik

- Sizce ahlak kurallardan ibaret midir?

ETİK İLE AHLAK AYIRIMI

Ahlak, aynı toplum içinde yaşayan insanlar ve gruplar açısından da farklılık gösterir. Ahlak yasasının iyiliği, belirlenmiş etik ölçütlere göre belirlenebilir. İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemektedir.

Etik, ahlak ile özdeş değildir. Etik ile ahlak arasındaki ayırım Tablo 14.1'deki gibi yapılabilir:

Tablo 14.1. Etik ile Ahlak Arasındaki Ayırım

ETİK	AHLAK
Etik, ahlak felsefesidir.	Ahlak, etiğin araştırma alanıdır.
Etik değerler, evrensel olarak kabul edilmektedir.	Ahlaki değerler, kişilere, toplumlara, bölgesel ve ulusal değerlere bağlı olarak farklılıklar gösterir.
Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımı ile ilgilidir.	Ahlak, bir toplumun değerleri, normları ve ilkeleri ile ilgili davranış biçimlerinin bütünüdür.
Bir felsefe disiplini olarak etiğin tekliği söz konusudur.	Ahlakların çokluğu söz konusudur.
Etik, iyi bir görevi düşünmektir. Etik, duygulardan da etkilenen düşünceleri içermektedir.	Ahlak, bir ödevi yerine getirmektir. Ahlak, bireyin ödev amaçlı bütün eylemlerini kapsar.
Etik, soyut ve kuramsal bakış açısına sahiptir.	Ahlak, bireylerin günlük yaşam içerisinde nasıl yaşamaları gerektiğini pratik açıdan ortaya koyar.
Etik, olguyu sorgulayan felsefedir.	Ahlak, yaşanan bir olgudur.
Etik, ahlak esasları ve yasaları kapsamındaki görüş ve düşünceleri ortaya koyar.	Ahlak, görevlerin unsurlarının neler olduğunu ortaya koyar.
Etik, bilgiseldir.	Ahlak, normlarla ilgilidir.
Etik, ataların görüşünü ifade eder.	Ahlak, modern görüşü ifade eder.
Etik, bir inançlar sorunudur.	Ahlak, ilkeler ve kuralların bir sorunudur.
Etik inançlar, bireyin kendisinin nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir.	Ahlaki ilkeler, diğerlerinin nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir.

(**Kaynak:** Harper, 2009; Altınkurt ve Yılmaz, 2011; Usta, 2012 ve Özgener, 2015).



Bireysel Etkinlik

- Sizce etik ile ahlak faklı kavramlar mıdır?

AHLAKIN ÖNEMİ

Birey Açısından Ahlakın Önemi

Ahlakın söz konusu olduğu yerde iyi ile kötü eylemleri ayırt edebilecek zihni olgunluğa erişmiş bireyler vardır. Fakat ahlaki davranışın bir de sosyal yönü bulunmaktadır. Ahlak anlayışı, bir toplumun dünyaya açılan penceresidir. Ahlâk, hem bireyin huzurlu yaşaması açısından hem de toplumsal ilişkilerdeki güven ve sadakat açısından önemlidir. İnsanlar bir arada yaşamasalardı, ahlâktan söz edilemezdi. Çünkü ahlak insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen normatif kurallar bütünüdür.



Bireysel ahlak, ailevî etkiler, akranların etkileri, yaşam deneyimleri, kişisel değerler, kitle iletişim araçları ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir.

Bireysel ahlak ise, bireyin davranışlarına temel oluşturan ve onları şekillendiren değer hükümleri hakkında bireyin sahip olduğu bilinç olarak ifade edilir. Başka bir ifadeyle, bireysel ahlak, bir tek bireyin yaşam deneyimleri ile ilgili inançlar, değerler ve normlar bütünüdür.

Bireysel ahlakta toplumsal değerlerin kişiye yansıması, kişinin bu değerleri kendi iç dünyasına yansıtarak içselleştirmesi söz konusudur. *Bireylerin ahlakı, aile, akranlar, sosyal kurumlar, kendi yaşam deneyimleri, kişisel değerler, kitle iletişim araçları, yasal düzenlemeler ve durumsal faktörlerin etkileri ile şekillenmektedir.*



Bireysel Etkinlik

- Size göre bireysel ahlak için özgürlük ve itaat kavramlarından hangisi önemlidir?



Ahlaklılık olarak bilinen bireysel ahlak, bir toplumun herhangi bir bireyden genel beklentilerini yansıtmaktadır.

Kişilik yapılarının farklı olması nedeniyle bireysel ahlak bireyden bireye farklılık gösterebilir. *Ahlaklılık* olarak da bilinen bireysel ahlak, bir toplumun herhangi bir bireyden genel beklentilerini yansıtmaktadır.

İş ve meslek etiğini şekillendirmede bireysel olarak yöneticiler ve çalışanlar önemli rollere sahiptir. İşletmede veya meslek kolunda çalışanların üzerinde uzlaştığı ahlaki değerleri, davranışları, beklentileri ve ihtiyaçları belirlemek oldukça önemlidir.

Bireysel ahlak, aynı zamanda özgürlükle doğrudan ilişkilidir. Bireyin ahlaklı olması, belli ölçüde özgürlük talep etmektedir. Çünkü özgürlüğün olmadığı bir ortamda yapılan bir eylemin açıkça hesabı verilemez. Bireyin eylemlerinden sorumlu tutulabilmesi, belli ölçüde özgür olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, ahlaksal sorumluluğu olmayan bireyin ahlakından da söz edilemez. Özgürlük olmadan da sorumluluk olmayacaksa, o zaman ahlaklı olmak özgürlükle aynı manaya gelir. Öte yandan ahlak, itaati de şart koşmaktadır. O halde itaat kavramının ahlaki bakımdan değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. İtaati de dar anlamda bir başkasının emirleriyle eylemde bulunma veya bulunmama şeklinde ele alırsak, o zaman hiçbir itaat ahlaka uygun olamamaktadır. Düşünce özgürlüğünün ortadan kaldırıldığı toplumda kör bir itaatin hâkim olması nedeniyle

bir başkasının emirlerini veya talimatlarını körü körüne yerine getirmek de ahlaka aykırı olmaktadır.

Ahlak aynı zamanda hukuk ile de yakından ilişkidir. Hukuk, devletler ve uluslararası örgütler tarafından tanınmış ve kabul edilmiş normlardır. Ahlakın kuralları çoğunlukla yazılı olmayan normlardır. Ancak istisnaları olsa da hukukun kuralları yazılıdır. Hukuk resmi ahlak kuralları olarak değerlendirilir ve maddi yaptırımı vardır. Kanuni düzenlemeler açısından bakıldığında bazen kanuna uygun olan bir durum, ahlaki olmayabilir.



Örnek

- 27 Nisan 1994 yılına kadar devam eden Güney Afrika'daki ırkçı (apartheid) rejim, kanuni temeller üzerine oturtulmuştu, ancak ahlaka uygun değildi.

Bireysel ahlakın olmadığı yerde iş ahlakından bahsedilemez. İşletmeler ve bürolar açısından sadece dürüst ve ahlaki donanıma sahip kişileri işe alma ve onları yönetim kademelerine getirme etkili bir çözüm olmamaktadır. Çünkü bu anlayış işletmelerde veya bürolarda ahlaki bir iklimin oluşması için yeterli değildir. Buna ilaveten iyi bir sistemin oluşturulması, örgüt üyelerinin ahlaki niyetlerini güçlendirebilir. Çünkü açık olmayan şekilde tasarlanan bir iş ve yönetim sistemi, kestirme yoldan iş yaptırma baskısı yaratabilmekte ve beklenmeyen durumlara sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla ahlaki açıdan oyunun kurallarını bir daha hiçbir paydaşın bozamayacağı şekilde düzenlemek önem arz etmektedir.

Toplum Açısından Ahlakın Önemi

Her toplum kendi ahlak anlayışını şekillendirir. Ahlak, aslında toplumu ayakta tutan temel değerler sistemidir. Bir toplumsal yapıda bireyler kendi çıkarları veya kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmüyorsa, o toplumda ne sanat, ne ekonomi ne de sosyal yaşamdan bahsedilebilir. Bu bağlamda, ahlak, bir toplum için dayanışma ve istikrarın ifadesidir. Bu durumu bir felsefeci, *"ahlakın gayesi yaşamak değil, yaşatmaktır"* şeklinde vurgulamaktadır. Ahlak, sosyal ve kolektif bir bilincin yansımasından ibarettir.

Sosyal kurumlar, ahlak disiplini olmadan yaşamlarını sürdüremez. Bugün toplumların yaşadığı sosyal sorunların önemli bir kısmı ahlakın ihmal edilmesi nedeniyle ortaya çıkan kişisel çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Ekonomik alandaki gelişmenin ahlaki yönleri ihmal etmesi toplumun yaşamı için bir tehlike teşkil etmektedir. Değişimin getirdiği yeni oluşumlar ve belirsizlikler nedeniyle Emil Durkheim çözüm yolu olarak yeni bir laik ve rasyonel iş etiği anlayışını önermektedir.

Modern iş dünyası birçok yönüyle belli ahlak anlayışlarının varlığını gerektirmekte, ama aynı zamanda bu anlayışları dikkate almanın zeminlerini d

yıkmaktadır. Yani, modernlik aslında hem ahlaka ihtiyaç duymakta hem de ahlakı imkansız kılabilmektedir. Dolayısıyla, hızlı sosyal değişimin etkisiyle eskiden kabul görmüş bazı ahlaki değerler bugün şiddetli bir şekilde sorgulanmaktadır. Bu değerlerin birçoğu artık terk edilmektedir. Neticede doğru ve yanlışın ne olduğuna dair karmaşık ikilemlerden dolayı yöneticiler yol gösterecek ahlaki argümanlar açık değildir. İşyerlerinde ahlaka ilişkin olarak belirlenen kodlar ve ilkeler, yöneticiler ve çalışanların nasıl eyleme geçmeleri konusunda duyarlı olmalarını sağlayabilir. Belki de işyerinde ahlakın en önemli işlevi, kriz dönemlerinde ve karmaşık durumlarda çalışanların mücadeleci olmalarını sağlamasıdır.

ETİK TEORİLERİ

Etik teorileri genelde teleolojik ve deontolojik olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir.

Teleolojik (Gayeci) Teoriler

Teleolojik teoriler, bireylerin eylemlerinin sonuçlarına odaklanır. Bu teorilere göre; bir bireyin eyleminin iyiliğini veya kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını sonuçları belirler.

Teleolojik teoriler, egoizm teorisi, erdem etiği teorisi ve faydacılık teorileri olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar;



Teleolojik teoriler, bireyin eylemlerinin sonuçları üzerine odaklanır.

Egoizm Teorisi

Egoizm, birey için doğru ve kabul edilebilir davranışları, sonuçlarına göre belirlemektedir. Bu teoriye göre; birey, kendisi için iyinin en yüksek miktarıyla sonuçlanan eylemleri seçmektedir.

Aristippos ve Epikuros'un etik felsefelerinde, en yüksek iyi, hazza erişmektir. İyi olan sadece hazdır, demiştir. Bu sebepten bunların etik felsefelerine *"hedonizm"* adı verilir. Buradaki haz ve acı bütünüyle bireyci olduğu için, Hedonizm "egoist" bir etik görüşü olarak değerlendirilir. Hedonizm'e göre, bireyin bütün çabalarının amacı, *"hazza ulaşmak ve acıdan kurtulmak"* olmalıdır. Bu teoride haz veren davranış iyi, acı veren davranış ise kötüdür. Hem Aristippos (M.Ö 435-386) hem de Epikuros (M.Ö. 341-271) birer hedonist örneğidir.

Erdem Etiği Teorisi

Erdemler, bir kişinin en yüksek potansiyelini gerçekleştirecek şekilde eyleme geçmesini sağlayan tutumlar ve karakter özelliklerinin tümüdür. Erdemi esas alan etik anlayışına Sokrates, Eflatun, Aristoteles ve Epikuros önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca erdem etiğinin gelişiminde semavi dinler olan Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslamiyet de etkili olmuştur. Erdem etiği, mutluluk etiği olarak da adlandırılmaktadır.

Sokrates'in (M.Ö.469-399) bütün çalışmaları etiğe yönelmiştir. Sokrates'in etik anlayışı ilk akla dayanan, rasyonel ve laik etik felsefesidir. *Görevinin, insanları erdem ve bilgelik peşinde yürümeye ikna etmek* olduğunu ifade eden Sokrates'e göre, *"erdem ile bilgi özdeştir, aynı şeydir."* Çünkü doğrunun ne olduğunu bilen bireyler, ancak doğru davranışlar sergiler. Diğer bir ifadeyle, "Bireyler bilerek

kötülük işlemez. İyi bir yaşam sürebilmek için iyi yaşamın ne olduğunu bilmeleri gerekir. Kötülüğün kaynağı cehalet olduğundan, bilgi etik davranışlarda bulunmak için araştırılmaktadır.". Bütün erdemler doğrudan doğruya bilgeliğe ya da bilgiye dayanırlar, daha doğrusu bilgi ile birliktedirler. Bütün insanlarda erdeme karşı aynı yatkınlık vardır. Önemli olan bu yatkınlığın iyi bir eğitimle geliştirilmesidir.



Erdem etiği, mutluluk etiği olarak da adlandırılmaktadır.

Eflatun'un (M.Ö. 428-348) etik anlayışı ise, bireyin *en yüksek iyiyi* elde etmesine yönelmiştir. Enflatun'un etik anlayışı, Sokratesçilerin (Kynikler ile Kyrenelilerin) aşırı bireyciliğine karşıt olarak sosyal etiktir. Eflatun'un ideal etiği devlet öğretisinde olgunlaşmaktadır. Eflatun, tek kişinin değil, toplumun mutluluğunu göz önünde bulundurup araştırmaktadır. Bu da gerçek anlamda devlette mümkün olabilir. Devletin gayesi bireyin değil, bütünün mutluluğudur ki, bu devlette adaletin gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır.

Eflatun, *bilgelik, yiğitlik, kendine egemen olma (ölçülülük) ve genel erdem olarak adalet* gibi dört önemli erdem ortaya koymaktadır. Eflatun erdemleri gözden geçirirken *adaleti* en başa koymuştur. Adalet erdemlerin en önemlisidir; yani bütün erdemleri kendisinde toplayan en önemli erdem olmaktadır. Bütün erdemler arasındaki uyum adalet sayesinde kurulur.

Aristoteles'in (M.Ö.384-322) etik felsefesi aklı esas alır ve gayecidir. Aristoteles'in bütün çabalarının en önemli gayesi, mutluluktur. Aristoteles'e göre her varlık kendi özünün, kendine özgü etkinliğin gelişmesiyle mutlu olabilir. Bireyin özü de akıl olduğuna göre, birey ancak aklı ile, aklını etkin kullanarak mutlu olabilir.

Aristoteles, erdemi, ılımlılığı niyet ederek aşırılıklardan sakınan bir anlayış tarafından ortaya çıkarılan karakterin bir ifadesi olarak tanımlamaktadır. Aristoteles'e göre erdemler, *etik erdemler* ve *akıl ile ilgili erdemler* olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. *Etik erdemler,* iradenin eğitilmesiyle oluşurlar. Yani, *etik* erdemler karakter ve iradeyle ilgilidirler. Eğitim sayesinde birey, doğru görüşlere dayanarak eyleme geçmektedir. Etik erdemler bireye, pratik akla uyma, yani kararlarında doğru görüşe dayanma yeteneğini kazandırmaktadırlar. Bu öğretisiyle Aristoteles, "erdem bilgidir" diyen Sokrates'ten ayrılmaktadır. *Akıl ile ilgili erdemler ise d*oğrudan doğruya akıl ile ilgilidir. Bu erdemlerin temel özellikleri düşünme ve eylemde akla dayanmalarıdır. Bireyin akıllı özü en yüksek olgunluğuna bilgide eriştiği için, bilen aklın ürünü olan akıl ile ilgili erdemler de en yüksek erdemlerdir. Bu erdemler eksiksiz mutluluğu sağlarlar.

Musevilik, Hıristiyanlık ve İslamiyet gibi semavi dinler de erdem etiğinin uzun bir süre egemen kılınmasına katkıda bulunmuşlardır. Öteki dünyanın varlığına olan inanç, öteki dünya mutluluğunu yaratarak mutluluk etiğinin yaşanmasına dayanak oluşturmuştur.



Bireysel Etkinlik

- Size göre erdem ahlakının fikirleri, bugünün toplumunda uygulama alanı buluyor mu? Tartışınız.

Faydacılık Teorisi



Faydacılık ilkesine göre, eğer davranışlar en fazla sayıda bireyin mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde, yanlıştır.

Jeremia Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill (1806-1873)'in öncüsü olduğu faydacılık teorisinin birçok modern sözcüsü bulunmaktadır. Egoizm gibi faydacılık teorisi de eylemlerin sonuçları ile ilgilenir. Ancak, egoistlerden farklı olarak faydacılar, *en fazla sayıda birey* için *en yüksek düzeyde iyiyi* elde etmeyi amaçlamaktadır. Faydacılık teorisi, Kapitalist ekonomik sistem için en uygun teoridir.

Bentham'a göre, faydacılık ilkesi; *eğer davranışlar en fazla sayıda bireyin mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde yanlıştırlar* şeklindedir.

Faydacılık teorisi, "kural faydacılığı" ve "eylem faydacılığı" olmak üzere iki alt gruba ayrılmaktadır.

- *Eylem Faydacılığı:* Eylem faydacıları, belli bir durumda bir bireyin eyleminin doğruluğunu veya yanlışlığını, bu eylemlerin iyi veya kötü sonuçlarıyla saptanması gerektiğini ileri sürerler. Eylem faydacılığına göre, bir birey, herkes dikkate alındığında, iyinin kötü karşısında en büyük ağırlığı olacak biçimde eylemde bulunmalıdır. Bu teoride etik açından oyuncuların davranışı daha önemlidir.
- *Kural Faydacılığı:* Kural faydacıları, hangi eylemin değil, hangi kuralın daha çok fayda getireceğine odaklanmaktadırlar. Kural faydacılığını savunanlar, bir eylemin etik olup olmadığını belirleyen kural ve ilkeler olduğunu iddia ederler. Bu teoride etik açıdan oyunun kurallarını belirlemenin daha önemli olduğu düşünülmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Sizce faydacılık teorisinin fikirleri, kapitalizm ile ne ölçüde bağdaşmaktadır? Tartışınız.

Deontolojik Teoriler

Teleolojik teoriler, bir eylemin etik olup olmadığını, sonuçlarını dikkate alarak değerlendirirken; deontolojik teoriler eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Deontolojik teoriler, *"başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran"* ilkesini benimsemektedir.

Deontolojik teoriler, Kant etiği teorisi, haklar teorisi, adalet teorisi ve relativist teoriler olmak üzere dört kategoride ele alınmaktadır.

Kant Etiği Teorisi

Immanuel Kant (1724-1804) ödev etiğinin Batı felsefesindeki en önemli temsilci olup, felsefesinde etiği *pratik akıl* üzerinde temellendirmektedir. Kant'a göre ödev, temelini etik yasasına saygıda bulur. Ödev, yasaya saygıdan dolayı bir eylemi yapma zorunluluğu olarak ifade edilir. Kant etik öğretisinde üç kavramı ele alıp incelemektedir. Bunlar;



Deontolojik teoriler, eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- *İyi İstenç (irade):* Bir eylemin iyi olabilmesi için koşulsuz olarak ödevden çıkmış olması gerekmektedir; ancak ödevin belirlediği bir istenç iyidir. Kant'a göre iyi istencin ilk belirtisi, eylemin salt ödevden doğmuş olmasıdır. İkinci belirtisi, bir eylemin etik değer ölçüsünün ne olması gerektiği ile ilgilidir. Ödevden doğan bir eylemin etiksel değeri, o eylemle varılmak istenen amaçta değil, o eylemin kararlarını verdiren düşüncededir. Eylemin iyi olması, başardığı sonuçta değil, dayandığı ilkededir.
- *Kategorik Emir (koşulsuz buyruk):* Hiçbir şart ileri sürmeden, hiçbir kayda bağlanmadan, mutlak olarak emreden emirlerdir. Etik olanlar, sadece kayıtsız-şartsız emreden kesin buyruklardır. Kant'ın etik açıdan doğru saydığı emirler kategorik emirlerdir. Örneğin; ne olursa olsun, sonucu iyi olsun kötü olsun "Doğru söyle".
- *Özgürlük:* Kant, etiğin ancak özgürlükle birlikte bulunduğu zaman anlamlı olduğunu ve etik yasasının özgürlük varsayımı üzerine temellendirildiğini ileri sürer. Özgürlük bütün akıl sahibi varlıkların iradesinin bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Kategorik emrin gerçekleşebilmesi için istencin özgür olması zorunlu bir koşuldur.

Haklar Teorisi

Katolik düşünür Aquino'lu Thomas'ın (1225-1274) öncülüğünü yaptığı haklar teorisi, yükümlülük ve ilkelerden ziyade daha çok haklar üzerinde durmaktadır.

Haklar teorisinde *"nelere hakkım var?"* sorusunun cevabı aranmaktadır. Haklar ikiye ayrılmaktadır: *(1) Negatif haklar:* özgürlük haklarıdır; bu hakların kullanılması sırasında toplumun öteki üyelerinin müdahale etmemeleri beklenir (ifade özgürlüğü, seyahat özgürlüğü vs.). *(2) Pozitif haklar:* refah haklarıdır; toplumun öteki bireylerinin katılımını ve çabasını zorunlu kılmaktadır (beslenme hakkı, sağlık-bakım hakkı vs.).



Negatif haklar, özgürlük haklarıdır. Pozitif haklar ise, refah haklarıdır.

Haklar teorisi, tüm bireyler ve toplumların belli temel hak ve özgürlüklerini koruyacak türden tutarlı karar ve davranışları kapsar. Bu haklar ve özgürlükler (yaşama, özgürlük, sağlık, gizlilik, mülkiyet) Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A(III) sayılı Kararıyla ilan edilen ***İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde*** yer alan haklardır. *Yaşam ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, konuşma özgürlüğü ve özel mülkiyet hakları* iş yaşamındaki yönetsel kararlar ve davranışlarda dikkate alınmalıdır. Haklar teorisi, karar vericilerin, bireylerin bu haklarına saygı göstermesi konusunda yol göstermektedir. Bu temel insan hakları, evrensel eşit haklar olup devir olunmayan ,doğal haklardır.



Bireysel Etkinlik

- Sizce negatif hakların (özgürlük haklarının) kullanılması sırasında toplumun öteki üyelerinin müdahale etmemesi gerekli midir? Tartışınız.

Adalet Teorisi

John Rawls (1921-) Kant etiği ve faydacılık teorisinin öğelerini de dikkate alarak, sosyal ve siyasi kurumları etik açıdan değerlendiren bir yaklaşım geliştirmiştir.

Rawls'a göre, adaletin en önemli sorunu, sosyal kurumların haklarının ve ödevlerinin dağıtılması ve sosyal işbirliğinin avantajlarının paylaşılması yönteminin belirlenmesidir.

Adalet teorisi, eylemlerin doğru ve tarafsız bir temelde gerçekleşmesi, iyinin en yüksek düzeyde gerçekleşmesi veya adaletin dağıtılması için *eşit temel özgürlükler prensibi* ve *farklılık prensibinin* esas alınması gerektiğini savunmaktadır.

Eşit Temel Özgürlükler Prensibi; bireyin topluluğun haklarıyla karşılıklı uyum içinde eşit söz özgürlüğü hakkına sahip olması gerektiğini ifade eder. Bu prensiple, Rawls eşit temel özgürlüklerin farklılıklar prensibine göre önceliğinden; yani özgürlüğün önceliğinden bahseder. Bu prensipte ifade edilen özgürlükler; düşünce ve vicdan özgürlüğü, yasalarda ifade edilen haklar ve özgürlüklerdir.

Farklılıklar Prensibi; Farklılıklar prensibi iki kısımda ele alınmaktadır. Farklılık ilkesine göre önceliğe sahip olan *adil fırsatlar eşitliği,* vatandaşların avantajlarında ve statülerinde herhangi bir sapma olduğunda, en az avantajlı bireylerin durumları tam eşitliğin sürdürüldüğü duruma göre iyi olursa, bu durumu adil olarak görmektedir. *Farklılık ilkesi ise,* bir dayanışma prensibidir. Doğuştan dezavantajı olması veya doğal kabiliyetlerin yetersiz olması nedeniyle ortaya çıkan eşitsizlikleri bir dereceye kadar telafi etmeyi amaçlar.

Sosyal adalet teorisinin en can alıcı noktası, farklılıkların hoş görülebilme düzeyinin belirlenmesidir.



Bireysel Etkinlik

- "Adil bir toplum, tüm bireylerin eşit olduğu bir toplum değil, farklılıkların veya eşitsizliklerin savunulabildiği bir toplumdur." anlayışı konusunda ne düşünüyorsunuz? Mesleki yaşamınızdan somut örnekler vererek durumu tartışınız.

Relativist Teoriler

İlkçağ felsefesinde Sofistler, her şeyin ölçüsü olarak insanı kabul etmek suretiyle etik felsefesinde relativist bir anlayışı hakim kılmışlardır. Relativistler, *etik kuralların, zamandan zamana, toplumdan topluma, kültürden kültüre, meslekten mesleğe ve hatta bireyden bireye farklılık gösterdiğini ileri sürmektedirler.* Relativist etik anlayışı günümüzde daha fazla kabul görmektedir.



Örnek

- Tarihi belgeler ve antropolojik bulgulara bakıldığında, günümüz toplumunun ahlaka aykırı gördüğü yamyamlık, insan kurban etme, poligami, kölelik, yeni doğan çocuğu öldürme gibi birçok uygulamanın bazı kültürlerde ahlaka aykırı olmadığı kanıtlarla ortaya konmuştur.

İŞ ETİĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Etiğin bir alt disiplini olan iş etiği kavramının tanımlanması konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır. İş dünyasının doğal yapısının karmaşık ve değişkenlik göstermesi nedeniyle iş etiğinin kapsamını ve sınırlarını da çizmek oldukça zordur.

Dar anlamda iş etiği, iş dünyasında bireylerin davranışlarına yol gösteren etik ilkeler ve standartlar olarak tanımlanmaktadır.

Geniş anlamda "iş etiği, *ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmada bireylere yol gösteren kurallar, ilkeler, standartlar ve değerleri inceleyen bir disiplin olarak tanımlanmaktadır" (Özgener, 2015).*



İş etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmada bireylere yol gösteren kurallar, ilkeler, standartlar ve değerleri inceleyen bir disiplindir.

İş etiği, modern toplumlarda mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması esnasında örgütlerde etik standartların, çalışan bireylerin eylemlerine nasıl uygulanacağına dair konuları ele almaktadır. İş etiğinin amacı, bir toplumda ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve etkileşim içinde bulunduğu çevreyi ve paydaşları dikkate almak ve onlara destek olmaktır.

İş etiğinin önem kazanmasının nedenleri şunlardır:

- Kamuoyu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışının iş dünyasında kabul görmesi,
- Etik açıdan doğru davranışın, iyi ve kaliteli işle özdeş olduğunun farkına varılması,
- İş yaşamında etik ikilem ve etik sorunlara etkin çözüm getirmek için iş etiği bilgisine gereksinim duyulması,
- Başarılı yöneticilerin iş yaşamında etik konusundaki tartışmaları bir tehdit veya zayıflık olarak değil, mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının bir uzantısı olarak görmesi,
- İş dünyasında çeşitli paydaşların çıkarlarını dengeleme gereksiniminin ortaya çıkması,

- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan küreselleşmenin iş yaşamında güvene dayalı ilişkileri gerektirmesi,
- Yöneticilerin veya çalışanların etik olmayan karar ve davranışlarının, işletmelerin imajını zedeleyebilmesi,
- İş dünyasında demokrasi ve insan haklarına sahip çıkma eğilimlerinin artması,
- Küreselleşme sonucunda, değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu işletmelerde çalışmasıyla birlikte yeni iş etiği sorunlarının ortaya çıkması ve bu insanların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürlerine saygı gösterme düşüncesine gereksinim duyulması,
- İş yaşamında etnik köken, dil, din, cinsiyet nedeniyle ayrımcılığın yapılmaması için farklılıkların yönetimi düşüncesinin gelişmesi,
- Yeni iş olanaklarının yaratılamaması nedeniyle işsiz ve yoksul kesimlerin zenginlikten pay alabilme çabası içine girmesi ve sosyal çözülmelerin yaşanması,
- Etik değerlerin sisteme taşınması için toplumun yolsuzlukla mücadele konusunda beklenti içine girmesi.



Bireysel Etkinlik

- Sizce iş etiğinin şekillenmesinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları mı yoksa aile mi daha çok etkilidir? Tartışınız.

MESLEK ETİĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Genel anlamda meslek kavramı; müşteri hizmetlerinde özel bilgi uygulayan gruplardır.

Meslek kavramı, bir bireyin geçimini sağlamak, toplumda saygınlık kazanmak, kendini geliştirmek ve gerçekleştirmek amacıyla sürekli olarak yaptığı uğraş olarak ifade edilebilir.

Mesleğin amacı, entelektüel gelenek ve güvene dayalı ilişkilerle diğer sosyal kurumlardan farklılık gösterir. Mesleki açıdan uzmanlaşanlar, toplumun son derece güvenilir, prestijli, varlıklı ve güçlü üyeleridir. İşletmelerde meslek mensupları nispi olarak yüksek statüleri nedeniyle sosyal sorumluluğun otoriter sembolü olarak görülmektedirler.

Dar anlamda meslek etiği, iş yaşamında bir meslek grubuna yol gösterici mesleki davranış standartları şeklinde tanımlanmaktadır.

Genel anlamda *meslek etiği; belli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranışlar sergilemeye zorlayan; kişisel eğilimlerini sınırlayan; liyakat sahibi*

olmayan ve ilkeli olmayan üyeleri mesleği yürütmekten alıkoyan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler, standartlar ve kurallar bütünüdür(Kırel, 2000).



Meslek etiği, iş yaşamında bir meslek grubuna yol gösterici mesleki davranış standartlarıdır.

Meslek etiği; meslek mensubu olan kişinin bağımsızlığını, kendi kendini kontrolünü ve moral dürüstlüğünü ifade eder. Müşterilere, halka ve diğer uygulamacılara yüksek standartlara oturtulmuş ahlaki davranışlarla hizmet edilmesi söz konusudur.

İş etiğinin bir alt disiplini olan meslek etiği, meslek sahiplerinin iş yaşamını düzenlemede önemli bir işlev görmektedir. Meslek etiğinde bir meslekle ilgili daha önce belirlenmiş olan genel kabul görmüş kurallar söz konusudur. Emil Durkheim'e göre meslek etiği, bir grubun eseridir ve grup tarafından korunan kişisel eğilimleri sınırlayarak, grup üyelerini belirli davranış kalıpları sergilemeye zorlayan kurallardır. Bir mesleğin toplumda hak ettiği değere ve saygınlığa ulaşabilmesi ve sunulan hizmetlerin kaliteli ve güvenilir olabilmesi için o mesleğin üyelerinin toplumun değer yargılarını esas alarak belirlenen meslek etiği kurallarına uygun davranmaları gerekmektedir.

Bir mesleğin, kendine özgü yazılı veya yazılı olmayan mesleki davranış kuralları mevcuttur. Bu kurallar ilgili mesleğin üyelerince belirlenir ve zaman içinde gerektiğinde geliştirilir. Bu kuralların tüm meslek üyelerince bilinmesi ve yaygın kabul görmesi için yazılı hale getirilmesi gerekir. Bununla birlikte meslek etiği kuralları veya ilkeleri, yalnızca meslek mensuplarının çıkarlarını değil, aynı zamanda toplum çıkarlarını korumak, bir toplumda mesleğin itibarını ve saygınlığını ve dolayısıyla mesleğe olan güveni arttırmak için geliştirilmektedir. Ayrıca yazılı hale getirilen kuralların, yetkili otoriteler tarafından onaylanması, kuralları ihlâl eden meslek mensuplarına uygulanacak yaptırımların belirlenmesi ve hızlı değişimin yaşandığı iş yaşamında bu kuralların sürekli yenilenmesi de önemlidir. Bununla birlikte mesleki davranış kurallarına meslek üyelerinin uyup uymadığının denetlenmesi ve uymayanlara yaptırımlar uygulanması toplumun mesleğe duyduğu güveni artırabilir. Diğer taraftan bu yazılı kurallar, meslekle ilgili kararlar, etik ikilemler ve etik sorunlar konusunda neyin doğru neyin yanlış olduğunun belirlenmesinde de yöneticilere ve meslek üyelerine rehberlik edebilir.

İoanna Kuçuradi, tüm meslekler açısından meslek etiklerinin en önemli benzerliği, ortak normlar arayışında olmaları olduğunu ifade eder. Öte yandan Peter Marcuse, bu durumu, mesleğin üyeleri ile o mesleğin yürütüldüğü toplum arasındaki sosyal anlaşmaya bağlamaktadır. Bu anlaşma bağlamında sosyal statüden, rekabet konusundaki çeşitli kısıtlamalara kadar, özel haklar ve imtiyazlar karşılığında meslek örgütü, kendi kendini denetleme konusunda belli önlemler almayı kabul etmekte ve bu önlemler, mesleki etiğinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır.

Meslek etiği, meslek grubunun kişisel ve mesleki faaliyetlerinde kamu yararını koruma ve güçlendirmeyi vurgulamaktadır. Meslek etiği, her mesleğin piyasasını korumak konusunda üyelerin sorumluluklarının altının çizilmesi ve üyelerin, mensubu olduğu mesleğin onurunun ve bütünlüğünün desteklenmesi

üzerinde yoğunlaşmaktadır. Meslek etiğinin standartları ise, genelde sadakat, adalet, onur ve şeref olarak ifade edilmektedir.

Meslek etiğinin şekillenmesinde politikalar, meslek etik ilkeleri, hareket kodları, yöneticilerin davranışları ve iş arkadaşlarının davranışları, ailevi etkiler, dinsel değerler, kişisel standartlar ve gereksinimler, hükümet düzenlemeleri, toplumun norm ve değerleri ve endüstrinin etik iklimi çok fazla etkili olmaktadır.

Meslek etiği, hukukun koyduğu yasaların ötesine giden uyulması zorunlu kabul edilen daha üst değer yargılarını esas almaktadır. Mesleki davranışı şekillendiren kurallar dizisi yasalardan daha geniş bir çerçeve olarak kabul edilmektedir. Meslek üyeleri kendi kişisel çıkarları kadar meslektaşların, müşterilerin, genel toplumun ve devletin çıkarlarını da gözetmeli ve bu çerçevede sorumluluk üstenmelidirler. Tüm paydaşların mesleğin üyelerinden beklentisi, adil olmaları ve herkesçe saygı duyulan davranışlar sergilemeleridir.

Bireysel Etkinlik

- Sizce mesleki etik kodlar veya kurallar meslek etiğinin yerleşmesinde ve gelişmesinde etkili midir? Tartışınız.

Meslek etiğinin konusu, özel iş uygulamalarının kabul edilebilir olup olmadığı sorusuyla ilgili olmaktadır. Bu manada meslek etiği, meslek mensuplarının meslek içinde bütün *ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve adaleti esas alarak davranmalarıdır. Meslek etiği sorunları ise, etik ikilem ve etik kusur* olarak ifade edilebilir. *Etik ikilem;* bir konunun birbiriyle çatışan ancak iki tarafın da tartışabilir doğru yanları olması durumunda ortaya çıkar. Etik kusur ise; bir kişinin etik olmayan bir karar alması durumunda ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında meslek etiği ile ilgili olarak en çok etik ikilemlerle karşı karşıya kalınmaktadır.

Örnek

- Şirketiniz liyakata dayalı terfi sistemi ile övünmektedir. Çalışanlarınızdan biri yıl boyunca büyük bir yenilik yaptı ve bu kişi yeni bir terfiyi hak ediyor. Öte yandan bu kişi, işinin derecesine göre en yüksek düzeyde maaş almakta, ancak şirketinizde çok sayıda kişi ondan daha yüksek konumda bulunmaktadır. Bu yüzden bu kişiyi terfi edemiyorsunuz. Bu durum ahlaki ikileme örnek verilebilir.

İş ve meslek etiğinin Türkiye'de gelişimi devam etmektedir. İşletmeler, kamu kurumlarında meslek etik kodlarının yaygınlaştırılması için yasal düzenlemelere gereksinim duymaktadır. Bununla birlikte meslek kuruluşları da meslek etik ilkelerinin belirlenmesinde önemli roller üstlenebilmelidir.

MESLEK ETİĞİ İLKELERİ

Meslek etiği, meslek üyelerinin mesleklerini icra ederken onların davranışlarına yön veren, onlara rehberlik eden kurallar, standartlar ve ilkeler bütünüdür. Büro yönetimi ile ilişkili yöneticinin görevlerini ve işlevlerini paylaşan ve kolaylaştıran *yönetici asistanlığı* ve bürodaki işlere hakim, denetim olmaksızın sorumluluk alabilen, sır saklayabilen, yöneticinin isteğine bağlı olarak inisiyatif kullanabilen yetkili yardımcılar olsnm *sekreterlik* gibi meslek grupları açısından da meslek etiği ilkeleri oldukça önem arz etmektedir. Meslek etiği ilkeleri, mesleğin icrası esnasında ve hizmet sunumunda bir mesleğin mensupları arasındaki anlama, algılama ve davranış farklılıklarını azaltacak şekilde meslek grubunda standardizasyonu sağlama gereksiniminden doğmuştur.

Meslek etiği, meslek üyelerinin bir mesleğin icrası esnasında toplum yararı gözetilerek uyması gereken davranış kurallarıdır veya etik ilkelerdir. Bu ilkeler genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsızdır. Meslek etiği, çalışma yaşamındaki uygulamalardan dolayı ortaya çıkan sorunları ve açmazları çözümlemeye çalışmakta; iş görenlerin, yöneticilerin ve müşterilerin birbirleri ile ilişkilerini ve karşılıklı tutumlarını etik açıdan ele almaktadır. Günümüzde meslek etiği her örgütte hayati bir rol oynamaktadır.

İş dünyasındaki meslek etik ilkeleri ve kodları, mesleğin sınırlarını ve kişisel sorumlulukları belirlemeyi, piyasayı korumayı, kültürel sermaye elde edebilmeyi, mesleğin imajını iyileştirmeyi ve meslek için kamu onayı oluşturmayı hedeflemektedir. Böylece sadece meslek çıkarları değil, insanlığın yararı odağa alınmaktadır.

Meslek etiğinin ilkeleri şu şekilde ifade edilebilir:

- *Güvenilirlik:* Meslek mensupları, sorumluluklarını, bilgi ve becerilerini en yeterli biçimde kullanarak, yöneticisi ve örgütünün çıkarlarını artırmak için güvenilir bir eleman olmalıdır.
- *Sır Saklama:* Meslek mensupları, iş ilişkilerini yürütürken paydaşlara ilişkin bilgilerin gizliliğine saygı göstermek zorundadır. Adına iş yapılan müşterinin faaliyetleri ile ilgili bilgilerin işletmenin dışında bulunan birey ve gruplara açıklanmamalı, o bilgiler sır nitelikli olarak saklanmalıdır.
- *Dürüstlük:* Meslek etiğinin en temel ilkesi dürüstlüktür. Dürüstlük genelde doğruluk, objektiflik ve adalet algıları ile ölçülmektedir. Bir mesleğin mensupları, toplumda kendilerine duyulan güven duygusunu sürekli kılabilmek için etiğe uygun ve şüphe uyandırmayacak biçimde davranmalıdırlar.
- *Bağımsızlık:* Meslek mensupları hizmet sunumu ile ilgili konuları nesnel bir şekilde ele almak durumundadırlar. Meslek mensuplarının bağımsızlığının, kişisel veya dış çıkarlar nedeniyle hiçbir şekilde zedelenmemesi gerekir.
- *Tarafsızlık:* Mesleki değerlendirmelerde önyargılara ve çıkar çatışmalarına izin verilmemelidir.
- *Mesleki Yeterlilik ve Gerekli Özen:* Mesleki standartlar ve uygulamalar, yasalar ve teknik çerçeve içerisinde müşterilerin veya işverenlerin tatmin

edici mesleki hizmet almasını güvence altına alacak şekilde meslek mensuplarının gerekli mesleki bilgi ve becerilere sahip olması sağlanmalıdır ve aynı zamanda meslek mensupları da güncel teknik ve mesleki standartlarla uyum içinde olmalı ve dikkatli hareket etmelidirler. Ayrıca meslek mensupları, mesleğin onuru için iş yerindeki cinsiyet, inanç, ırk ya da yaşla ilgili yapılan tacizleri reddetmeli ve gerekirse uygun yerlere durumu rapor edebilmelidirler.

- *Çıkar Çatışmasından Kaçınılması:* Meslek mensuplarının bağımsızlıklarını ve dürüstlüklerini zedeleyebilecek veya böyle bir görüntünün verilmesine neden olabilecek hediye gibi ödüller ve haksız kazanımlar reddedilerek muhtemel çıkar çatışmaları önlenmelidir.
- *Sürtüşmenin Kişisel Maliyetlerinin Azaltılması:* Meslek mensuplarının çalışma yaşamında diğer meslektaşlarıyla gizli fonksiyonel olmayan çatışmalara girmesine engel olunmalı ve biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerini azaltmalıdır ve böylece meslektaşların gelişimini olumsuz etkileyecek sürtüşmeleri azaltmalıdırlar.

Meslek etiği ilkelerinin yaraları şunlardır:

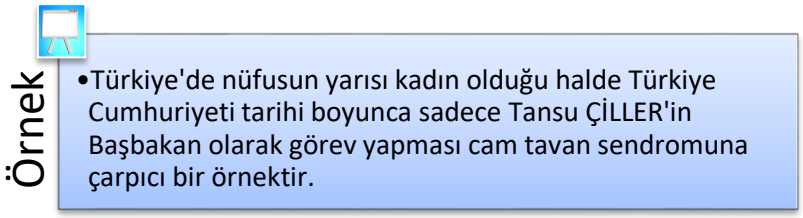
- Meslektaş baskısı sayesinde bireyleri etik davranışlar sergilemeye motive eder.
- Meslek mensuplarına ve paydaşlara doğru ya da yanlış eylemlerin ne olduğu konusunda yol gösterir.
- Meslek mensuplarına belirsiz durumlarda nasıl eyleme geçileceği konusunda yol gösterir.
- Yönetici ve iş sahiplerinin ellerindeki gücü kontrollü bir şekilde kullanmalarını sağlayarak hesap verilebilirliği artırır.
- Meslek örgütlerinin toplumsal sorumluluklarını tanımlar.
- Meslek örgütünün ve mesleğin çıkarlarına hizmet eder ve meslek mensuplarını bu hizmeti etkin bir şekilde sunmaya motive eder.

İŞ VE MESLEKİ YAŞAMDA ETİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren ve onlara kılavuzluk eden etik standartlar ve ilkeler bütünüdür. Bürolarda ve işletmelerde karar verme sürecinde, uygulama esnasında, eylem ve işlemlerde iş ve meslek etiğine aykırı davranışlarla karşılaşılmaktadır. İş ve meslek etiğine aykırı davranışlardan bazıları şunlardır:

- *Ayrımcılık:* İşletmelerde ve bürolarda içsel faktörler(cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, fiziksel özellikler, kültür, dil, obezite, engelli olma gibi)ve dışsal faktörler(aile yapısı, evlilik durumu, coğrafi yerleşim, eğitim, sosyal statü, gelir düzeyi, politik görüş, mensup olduğu din, iş deneyimi gibi)nedeniyle nesnel olmayan verilere dayalı olarak meslek üyelerine karşı farklı veya negatif davranışlar sergileme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle kadınların ve azınlıkların görevde yükselmede görünmez engellerle karşılaşması “cam tavan sendromu” olarak bilinmektedir.

- *Cinsel Taciz:* İşletmelerde ve bürolarda cinsel taciz, insan onurunu ihlal etme amacına yönelen veya bu sonucu doğuran, istenilmeyen, her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve özel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranışlardır.
- *Psikolojik Şiddet-Mobbing: İ*şletmelerde ve bürolarda bir ya da daha fazla bireyin, genelde bir bireye karşı sistematik bir biçimde, etik dışı iletişim ile düşmanca eylemlerde bulunarak, bireyi çaresiz ve savunmasız bıraktıkları, performansını ve yaşamını olumsuz yönde etkiledikleri psikolojik durumdur.
- *Rüşvet:* İşletmelerde, kurumlarda ve bürolarda çalışanların hediye, para, mal gibi maddi çıkarlar karşılığında, bunları sağlayan kişi ya da gruplara hak etmedikleri halde ayrıcalıklı işlemlerle çıkar sağlamalarıdır. Meslek mensubunun yetkisini özel kazançlar veya amaçlar için kötüye kullanması söz konusudur.
- *Kayırma:* İşletmelerde, kurumlarda ve bürolarda siyasi faktörler, ailesel faktörler, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülükler nedeniyle çalışanların ve yöneticilerin akrabalarına ve yandaşlarına ayrıcalıklı davranmasıdır.
- *Görevin Kötüye Kullanımı:* İşletmeler, kurumlar veya bürolarda çalışanların görevin gereklerine aykırı hareket etmek suretiyle kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olmaları ya da kişilere haksız bir kazanç sağlamalarıdır.
- *Gizli bilgileri sızdırma:* İşletme, kurum veya büro faaliyet ve hizmetleri ile ilgili gizli bilgilerin açığa vurulması, işletmenin veya toplumun çıkarına hizmet etmeyebilir. Meslek mensubunun kızgınlık veya kısa vadeli amaçlarına erişmek amacıyla gizli bilgileri sızdırdığı sık rastlanan etiğe aykırı bir davranıştır.
- *Örgütsel Araçların Kişisel Çıkarlar İçin Kullanılması:* İşletmelerde, kurumlarda ve bürolarda çalışanların işletmenin fiziksel veya parasal kaynaklarını, kendi kişisel amaçları için kullanması etiğe aykırı bir başka yaygın davranıştır.



Hem bir mesleğin örgütlenmesi hem de yazılı mesleki etik kurallarının belirlenmesi, meslek mensuplarının meslek etiğine aykırı davranışlara yönelme eğilimlerini azaltır. Bu noktada meslek etiğinin amacı, mal ve hizmet üretimi ve sunumu sırasında öncelikle davranış kurallarıyla meslek mensuplarının yönlendirilmesini ve yönetilmesini sağlayarak, meslek mensuplarının etiğe aykırı davranışlarını azaltarak toplumun güvenini sağlamaktır.



Özet

- **Etik: İ**nsanlar arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri, etik bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını, kişilerin ve toplumun etik sorunlarını ve etik standartları araştıran felsefe disiplinidir.
- **Ahlak: D**oğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan davranış kodları, normlar, kurallar veya ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır.
- **Etik ile ahlak arasındaki ayırım şu şekilde ifade edilebilir:** (1) Etik, ahlak falsefesi iken; ahlak, etiğin arastırma alanıdır. (2) Etik, olguyu sorgulayan bir felsefe iken; ahlak, yaşanan bir olgudur. (3) Etik değerler, evrensel olarak kabul görürken; ahlaki değerler, kişilere, toplumlara, bölgesel ve ulusal değerlere göre farklılık gösterir.(4) Bir felsefe disiplini olarak etiğin tekliği söz konusu iken; ahlakların çokluğu söz konusudur. (5) Etik, ataların görüşünü ifade ederken; ahlak modern görüşü ifade eder. (6) Etik, bir inançlar sorunu iken; ahlak, ilkeler ve kurallar sorunudur. (7) Etik, bilgisel iken; ahlak, normlarla ilgilidir. (8) Etik inançlar, bir bireyin kendisinin nasıl davranması gerektiği ile ilgili iken; ahlaki ilkeler diğerlerinin nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir.
- **Bireysel Ahlak:** Tek bir bireyin yaşam deneyimleri ile ilgili inançlar, değerler ve normlar bütünüdür. Bireysel ahlakta toplumsal değerlerin kişiye yansıması, kişinin bu değerleri kendi iç dünyasına yansıtarak içselleştirmesi söz konusudur. Bireylerin ahlakı, aile, akranlar, kendi yaşam deneyimleri, kişisel değerler, kitle iletişim araçları ve durumsal faktörler ile şekillenmektedir.
- **Evrensel olarak kabul gören temel etik ilkeler:** Başkalarının refahına odaklanma, başkalarının özerkliğine saygı duyma, güvenilir ve dürüst olma, kanunlara uygun davranışlar sergileme, adalet dağıtma ve adil olma, her koşulda haksız avantajlardan faydalanmayı kabul etmeme, iyiliksever olma ve iyi olanı yapma, başkalarının ve toplumunun zararına olan eylemleri önleme ve zarar vermeyi reddetme şeklinde ifade edilebilir.
- **Etik Teorileri:** Etik teorileri genelde teleolojik ve deontolojik olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. Teleolojik teoriler, eylemin sonuçlarına odaklanır. Teleolojik teoriler, egoizm, erdem etiği ve faydacılık teorileri olmak üzere üç kategoride incelenir. Deontolojik teoriler ise, eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşır. Deontolojik teoriler, Kant ahlakı, haklar teorisi, adalet teorisi ve relativist teoriler başlıkları altında incelenmektedir.
- **Meslek Etiği:** belli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranışlar sergilemeye zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, liyakat sahibi olmayan ve ilkeli olmayan üyeleri mesleği yürütmekten alıkoyan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler, standartlar ve kurallar bütünüdür.
- **Meslek Etiğinin İlkeleri: G**üvenilirlik, sır saklama, dürüstlük, bağımsızlık, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve özen, çıkar çatışmalarından kaçınılması ve kişisel sürtüşme maliyetlerinin azaltılması olarak ifade edilebilir.
- **Meslek Etiğine Aykırı Davranışlar:** Ayrımcılık, cinsel taciz, psikolojik taciz, kayırma, görevin kötüye kullanılması, rüşvet, gizli bilgilerin sızdırılması ve örgütsel araçların kişisel çıkarlar için kullanılması olarak sayılabilir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Etiğin özelliklerinden biri arasında aşağıdaki ifadelerden hangisi yer almaz?
   a) Etik normlarla ilgilidir.
   b) Etik değerler, evrensel olarak kabul edilmektedir.
   c) Etik, bir inançlar sorunudur.
   d) Etik, ataların görüşüdür.
   e) Etik, bilgiseldir.

2. Ahlakın özelliklerinden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Ahlak, ilkeler ve kuralların bir sorunudur.
   b) Ahlak, olguyu sorgulayan felsefedir
   c) Ahlak, modern görüşü ifade eder.
   d) Ahlak, normlarla ilgilidir.
   e) Ahlak, etiğin araştırma alanıdır.

3. Bireysel ahlakı etkileyen faktörlerden biri arasında aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?
   a) Örgütsel iklim
   b) Ailevi etkiler
   c) Akranlarının etkileri
   d) Yaşam deneyimleri
   e) Kitle iletişim araçları

4. Etik teorilerden aşağıdakilerden hangisi “Haz veren davranış iyi, acı veren davranış ise kötüdür” ilkesini benimsemektedir?
   a) Faydacılık Teorisi
   b) Erdem Etiği Teorisi
   c) Relativist Teorileri
   d) Kural Faydacılığı Teorisi
   e) Egoizm Teorisi

5. Eflatun’un erdemlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Bilgelik
   b) Yiğitlik
   c) Kendine egemen olma (ölçülülük)
   d) Genel erdem olarak adalet
   e) Güven

6. Etik teorilerden aşağıdakilerden hangisi "başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran" ilkesini esas almaktadır?
   a) Deontolojik Teorileri
   b) Teleolojik Teoriler
   c) Faydacılık Teorisi
   d) Erdem Etiği Teorisi
   e) Eylem Faydacılığı Teorisi

7. İş etiğinin önem kazanmasının nedenlerinden biri aşağıdakilerden hangisi değildir?
   a) Etik açıdan doğru davranışın, iyi ve kaliteli işle özdeş olduğunun farkına varılması,
   b) Kamuoyu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışının iş dünyasında kabul görmesi,
   c) İş yaşamında etik konusundaki tartışmaların bir tehdit olarak değil, mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı olarak görülmesi,
   d) İş dünyasında çeşitli paydaşların çıkarlarını dengeleme gereksiniminin ortaya çıkması,
   e) Dini değerlerin ve ailenin etkisinin azalması.

8. "İş yaşamında bir meslek grubuna yol gösterici mesleki davranış standartları" aşağıdaki kavramlardan hangisi ile ifade edilebilir?
   a) Etik
   b) Meslek Etiği
   c) Meslek Kanunu
   d) Meslek Yönetmeliği
   e) İş Etiği

9. Meslek etiği ilkelerinden aşağıdakilerden hangisi mesleki değerlendirmelerde önyargılara, çıkar çatışmalarına yer verilmemesi gerektiği üzerine odaklanır?
   a) Güvenilirlik
   b) Bağımsızlık
   c) Mesleki Yeterlilik ve Gerekli Özen
   d) Sır Saklama
   e) Tarafsızlık

10. “İşletmelerde ve bürolarda bir ya da daha fazla bireyin, genelde bir bireye karşı sistematik bir biçimde, etik dışı iletişim ile düşmanca eylemlerde bulunarak, bireyi çaresiz ve savunmasız bıraktıkları, performansını ve yaşamını olumsuz yönde etkiledikleri psikolojik durum” aşağıdaki meslek etiğine aykırı davranışlardan hangisi ile ifade edilebilir?
    a) Görevin Kötüye Kullanılması
    b) Cinsel Taciz
    c) Psikolojik Taciz (Mobbing)
    d) Ayrımcılık
    e) Örgütsel Şiddet

Cevap Anahtarı

1.a, 2.b, 3.a, 4.e, 5.e, 6.a, 7.e, 8.b, 9.e, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ali, S. S. (2015). "The Quranic Morality: An Introduction to the Moral-System of Quran". *Islam and Muslim Societies: A Social Science Journal.* 8 (1): ss.94-108.

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). "Öğretmen Adaylarının Öğretmenlerin Mesleki Etik Dışı Davranışlar İle İlgili Görüşleri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 11 (22): ss.113 – 128.

Çınar, H., Kazancı, Z., Kaçmaz, O., Özbakış, E. ve Özdemir, Ö. (2010). "Büro Hizmetleri ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Meslek Etiğine Yönelik Duyarlılıkları Gaziosmanpaşa Üniversitesi Örneği". *MYO Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu,* 21-22 Ekim. ss.1-17.

Çiçek, H., Canbaz, S. ve Keskin, A. (2013). "Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Bakış Açıları: Kırklareli İlinde Bir Araştırma". *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi.* 2: ss.1-20.

Demir, B. (2015). "Muhasebe ve Denetim Mesleğinde Etik". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi.* 4 (4): ss.341-352.

Erdem, A. R. ve Şimşek, S. (2013). "Öğretmenlik Meslek Etiğinin İrdelenmesi". *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 6 (15): ss.185-203.

Higgs-Kleyn, N. and Kapelianis, D. (1999). "The Role of Professional Codes in Regulating Ethical Conduct". *Journal of Business Ethics.* 19: ss.363-374.

Harper, S. J. (2009). "Ethics versus Morality A Problematic Divide", *Philosophy & Social Criticism.* 35 (9): ss.1063–1077.

Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1211, İİBF Yayınları, No: 168.

Kutlu, H. A. (2008). "Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63-2: ss.143-170.

Kutluk, F. A. ve Ersoy. A. (2011). "Muhasebe Meslek Üyelerinin Etik Yargı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış.* Cilt: 11, Sayı: 3: ss.425-438.

Örselli, E. (2010). Türkiye'de Toplumsal ve Yönetsel Etik Değerler ile İkilemler: Uygulamalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Özdemir, E. (2006). "İşyerinde Cinsel Taciz". *Toplum ve Çevre. 4: ss.83-96.*

Özgener, Ş. (2015). İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım, 3.Basım, Ankara: Nobel Basım Yayım.

Sadri, H. (2012). "Mimarlıkta Meslek Etiği ve Mimarların İnsanlığa Karşı Sorumlulukları". *İş Ahlakı Dergisi.* Cilt: 5, Sayı: 9: ss.71-96.

Şeker, M. (2007). "Kamu Ekonomisi Açısından Rüşvet". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Bölümü. Maliye Araştırma Merkezleri Konferansları.* 50.Seri. İstanbul. ss.88-104.

Şentürk, C. (2009). "Öğretmenlik Mesleğinde Etik". Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim. Mayıs 2009: ss.25-29.

Usta, A (2012). "Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. C.17, S.1: ss.403-421.