

BÜRO KAVRAMI, TANIMI VE 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.

BÜRO TÜRLERİ

Büro türleri, büroların kuruluş amaçlarına veya yerine getirdikleri faaliyetlere göre; 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 resmî işlerin yürütüldüğü bürolar ve kamu yarı gözetim kurum ve kuruluşlara ait bürolar olarak sınıflandırılmaktadır.

BÜROLARI ÖNEMLİ HALE GETİREN FAKTÖRLER

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 kurulmuştur.

MODERN BÜROLARIN FAALİYETLERİ VE AMAÇLARI

Modern büroların faaliyetleri, veri tabanı oluşturma, veri toplama, verilerin yorumlanması, verilerin tanımı ve raporlama, verilerin kaydedilmesi, verilerin sınıflandırılması(sıralanması), veri paylaşımı, hesaplama, karşılaştırma(kıyaslama), veri depolama olarak sınıflandırılmaktadır. Modern büroların amaçları ise veri sağlamak, verilerin işlenmesi ve depolanması, verilerin kodlanması (sayı, resim, sembol vb.), veri girişini sağlamak, verilerin okunabilir hâle veya ulaşılabilir hâle getirilmesi, verilerin sınıflandırılması, farklı hedeflere göre verilerin paylaşımı, verilerin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyma, verilerin doğruluğunu sağlama ve gelecekte kullanılacak verileri hazırlamaktır.

BÜRO ÇALIŞANLARI VE BÜRO ÇALIŞANLARINDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE BECERİLER

Büro çalışanları, büroların faaliyet alanlarına ve sundukları hizmet çeşitliliğine göre istihdam edilen çalışanlardır. Yöneticiler Yönetici genel olarak, bürolardaki faaliyetler veya süreçler ile çalışanları sevk ve idare eden kişidir. Büro yöneticilerinde, entelektüel özellikler, kişilik özellikleri ve sosyal özellikler olmalıdır. Entelektüel özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, strateji/politikalarını ve düşüncelerini kabul ettirerek onları yönlendirme becerisi sağlamaktadır. Kişilik özellikleri, yöneticilerin büro çalışanları ve müşterilerin davranışlarını algılamada ve yönlendirmede belirleyici rol oynamaktadır. Sosyal özellikler, yöneticileri diğer bireylerden farklı kılan özelliklerdir. Dış görünümü, tutum ve davranışları, bireylerle olan ilişkileri, kendini ifade etme ve kabullendirme, ikna yetenekleri, bilgi, görgü vb. konularında “model” olma durumudur. Büro yöneticilerinde bulunması gereken beceriler ise Kavramsal beceri, Analitik beceri, Teknik beceri, İletişim becerisi, Sosyal ilişkiler veya Etkileşimsel beceri, Karar verme becerisi, Bilgisayar becerisi ve Yönetimsel beceridir. 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. Sekreterler Sekreter, büro yönetimi, yazışma, evrak, ikram ve protokol 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. Memurlar 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 gibi işlerden birini yapan kişidir. 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 yürütmektir.

BÜRO TÜRLERİ

Bürolar gelişim süreci kapsamında, geleneksel veya klasik ve çağdaş bürolar olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir.

GELENEKSEL BÜRO TÜRLERİ

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 çalışır ve örgütün bir birimi olarak görülmektedir. Klasik büro mantığı klasik yönetim dönemi mantığı çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Klasik yönetim süreci temel olarak üç başlıkta ele alınmaktadır.

Klasik yönetim yaklaşımı üç başlıkla ele alınmıştır:

Birincisi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Bu yaklaşım 1900'lü yılların başlarında, Frederick Winslow Taylor tarafından yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Taylor, işletmelerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için hangi koşulların gerektiği üzerinde durmuştur. **İkincisi, 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. 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 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:

Klasik Yönetim sürecine bağlı olarak klasik büroların özellikleri, yapıları esnek olmayıp tam tersi katı bir hiyerarşik yapıya sahiptirler. Önceden belirlenmiş tek tip işler yürütülmektedirler. Büro ortamı çalışanlar için sıkıcıdır, çalışma saatleri esnek değil, tek tip çalışma saati esastır, ekip çalışması veya takım çalışması en alt düzeydedir. Çalışanlar belirli ilke ve kurallar ile hareket durumundadırlar.

İnisiyatif kullanabilme özgürlüğüne sahip değildirler, teknolojik yeniliklere ve yeni uygulamalara karşı bir direnç söz konusudur. 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 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. Kamu kurumlarının yapısı ve çeşitliliği dikkate alındığında mevcut yapıları ile faaliyetlerini daha iyi sürdürebilmek için verilen hizmetlerin sınıflandırılarak büro ortamına taşındığı görülmektedir. Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar Bu tür bürolar, belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere kurulan bürolardır. Toplumun duyarlılığına bağlı olarak kurulmakta olup toplumsal problemlerin çözümüne veya çeşitli sorunların çözümünde bireylerin aktif rol almasını teşvik eden bürolardır. Yerleşim Biçimlerine Göre Bürolar Yerleşim yerlerine göre bürolar genel 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 bürolar da 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.

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. 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 ve bilişim teknolojilerinden en yüksek düzeyde faydalanılmaktadır.

Çağdaş büro türlerini, sanal bürolar, mobil bürolar, ev tipi bürolar, modüler bürolar, esnek bürolar, yaratıcı bürolar, geçici bürolar olarak sınıflandırabiliriz. 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 hemen her yerden ve her zaman ulaşılabilecek şekilde hizmet sunulan bürolardır. Mobil Bürolar veya Gezici Bürolar 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. 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 davranmaktadır. Bilişim teknolojileri aracılığıyla yaşadıkları evleri artık büro olarak da kullanabilmektedirler. Bu durum çalışanların ruh hâllerini de olumlu etkilemektedir. 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 değiştirilebilir, birleştirilebilir veya parçalara ayrılabilir. Modüler bürolar çeşitli ünitelerden oluşmaktadır.

Esnek Bürolar Esnek bürolar, teknolojideki değişime bağlı olarak çalışma koşulları ve müşteri beklenti ve tercihleri de zamana bağlı olmaksızın sürekli değişime uğramaktadır. Bu değişim sürecinde ortaya çıkan bürolardır. Bürolarda esneklik, büro düzeninin veya dizaynının esnekleştirilmesi, işin ve çalışanın esnekleştirilmesi ve çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi olarak ele alınmaktadır. 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 sürelerinde belli bir başlangıç ve bitiş zamanının olmaması, çalışan ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda serbestçe belirlenmesi özellikleri arasındadır. Yaratıcı Bürolar 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 koşulları sağlamaktır. Adhokratik (Geçici) Bürolar 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.

YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim, “insanların iş birliğini sağlama, onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı”dır. Yönetim kavramı dört 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. Bilim olarak yönetim; bilim, sorunların çözümünde neden-sonuç ilişkisinin parça parça olarak değil, bir bütün olarak ortaya konulması sürecidir. Sanat ve meslek olarak yönetim; sanat, bireylerin duygu ve düşüncelerini aktarmada veya bir ortamla ilgili tasarımı ve estetiği ortaya koyarken başvurdukları yöntemlerdir. Meslek olarak yönetim ise; yöneticilik boyutunun formel bir eğitim veya biçimsel bir eğitim sürecine dayalı olarak şekillendirilmesidir. Yönetimin sahip olduğu özellikler: Yönetim evrensel bir faaliyet olarak yaşamın her alanında vardır, yönetim süreci belirlenen amaç ve amaçlar dizisini gerçekleştirmeye yönelik bir süreçtir. Organizasyon yapısı içerisinde yöneten ile yönetilen arasında hiyerarşik düzen esastır. Biçimsel yapı içerisinde yer alan birtakım amaç ve görevleri yerine getiren biçimsel bir gruptur. Yönetim süreci iletişim temeline dayalı bir süreçtir. Sadece yöneticileri ilgilendiren bir faaliyet değil, aynı zamanda çalışanların da aktif katılımını gerektiren bir faaliyettir. İnsanı odak noktası olarak kabul etmektedir. Karar alma ve uygulama süreçlerinden oluşmaktadır. İş bölümü ve uzmanlaşma özelliği vardır ve kaynakların etkin, verimli bir şekilde kullanımı gibi özelliklere sahiptir.

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 yönetiminin fonksiyonlarını; temel (rutin) fonksiyonlar, yönetime ilişkin fonksiyonlar olmak üzere iki temel başlıkta toplayabiliriz. Temel veya Rutin Fonksiyonlar Temel veya rutin fonksiyonlar, büronun işleyişi ile ilgili verilerin toplanması, sınıflandırılması, depolanması ve paylaşımını gerçekleştirmektedir. Yönetime İlişkin Fonksiyonlar Yönetime ilişkin fonksiyonlar büro faaliyetlerinden; yönetimine ilişkin fonksiyonlar ise; planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetimden oluşmaktadır. Planlama Planlama, yönetimin en temel fonksiyonlarından biridir. Örgütün amaçlarını içeren ve bu amaçlara ulaşmak için yol ve yöntemlerin belirlendiği süreçtir. Planlama sürecini 5N1K şeklinde ifade edebiliriz. Bürolarda, neyin, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından yapılacağına karar vermektir. İyi bir planın taşınması gereken özellikler ise; plan açık, net ve tüm çalışanların anlayabileceği şekilde olmalıdır. Ulaşılabilir bir amaç veya amaçlar dizisine yönelik olmalıdır. Çevresel ve örgütsel koşullara uyum sağlamalı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır. En uygun süreyi kapsamalıdır. Plan, en uygun maliyetle hazırlanmalı ve uygulanabilir olmalıdır. İyi bir plan bilimsel ilke ve kurallara göre hazırlanmalıdır. Kapsadığı konular çerçevesinde örgütün beşerî ve fiziki kaynaklarıyla uyumlu olmalıdır. Görev ve sorumluluklar dengeli bir şekilde oluşturulmalıdır. Tüm çalışanların katılımı ile oluşturulmalı ve çalışanlar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamalıdır. Sonuç olarak iyi bir plan, yazılı olarak yapılmalı ve saklanmalıdır. Planlama sürecinin aşamaları ise; birinci aşaması örgütün misyon ve vizyonun belirlenmesidir. İkinci aşaması, amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Üçüncü aşaması amaçlara ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesidir. Ve dördüncü aşama ise seçenekler arasında seçim yapmaktır. Örgütlenme Örgütlenme, yapılacak iş veya faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetleri yerine getirecek çalışanların belirlenmesi, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi ile yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi sürecidir. Örgütlenme sürecinin aşamaları; görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, çalışanların belirlenmesi ve atanması, yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesinden oluşmaktadır. Örgütlenme işlevlerine göre, ürüne göre ve coğrafi bölgeye göre yapılmaktadır. Örgütlemenin temel ilkeleri; amaç birliği, kumanda birliği, yönetim alanı, hiyerarşi, yönetim birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, disiplin, yetki ve sorumluluğun denkliği, devamlılık, istisnalarla yönetim, yetki devri, basitlik, açıklama ve verimlilik ilkesinden oluşmaktadır. Yöneltme veya Yürütme Örgütlerde planlanan ve örgütlen süreçlerin veya faaliyetlerin harekete geçirilmesi aşamasıdır. Yöneltme, plan üzerinde belirtilen amaç ve hedefler, görev ve sorumlulukların harekete geçirilmesidir.

Etkin bir yöneltme ve yürütme düzeninin kurulmasında; örgütte tam katılım veya takım ruhunun oluşturulması, yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerini tanımaları, görev ve sorumluluk bilinci gelişmemiş çalışanların örgütten uzaklaştırılması, iç müşteri ilişkilerini (yönetici-çalışan,

yönetici-örgüt, çalışan, çalışan ve çalışan-örgüt) geliştirmek, alt, orta ve üst kademe yöneticilerin astlarına örnek olması, iş süreçlerine ilişkin çalışanların gözetim altında tutulması, diğer bir ifadeyle çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin izlenmesi, tam katılıma dayalı bir örgüt düzeninin kurulması, hata yapmayı eğer düzeltilecek ise bir erdem olarak kabul etmek, bireysel ve örgütsel iletişim kanallarının açık tutulması, iş ve görev tanımlarının açıkça ortaya konulması ve yönergelerin anlaşılabilir hâle getirilmesi gerekir. Koordinasyon Koordinasyon, faaliyetler ve işgörenler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. 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. Örgütlerde koordinasyonun özellikleri; koordinasyon, bölümler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bağıllık ihtiyacına dayanmaktadır. Ortak amaca dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Her bölüm departmandaki yönetici ve çalışanların görevidir. Kendiliğinden ortaya çıkmaz, yönetici ve çalışanların iş birliği ve dayanışmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin önderliğinde gerçekleştirilir. Kişiler ve bölümler arasındaki bilgi paylaşımının gerçekleşmesiyle oluşmaktadır, bireysel ve örgütsel iletişim sonucu sağlanabilir ve geçici değil, sürekli bir faaliyettir.

Denetleme (Kontrol) Denetleme, planlanan faaliyetlerin amacına uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını tespit etmeye dönük bir süreçtir. Etkili bir denetleme sistemi, denetim amacının açıkça ortaya konulması, denetimi yapacak kişilerin konusunda uzman olması, denetim sistemi, planlama ve örgüt yapısına uygun olması, bütün çalışan ve yöneticileri, bölüm ve departmanları kapsamaması, objektif olması, kısa zamanda en az maliyetle gerçekleştirilmesi, esnek olması, ölçülebilir standartları temel alması, ve geleceğe yön vermesiyle ilgilidir. Denetlemenin aşamaları ise; 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 yapılması olarak sıralanabilir.

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 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 çözümlenme 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 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 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. Verilerin Toplanması İş analizi bir iş hakkında bilgi toplama sürecidir. Bu nedenle belirli veri toplama teknikleri kullanılarak birtakım sorulara cevap bulunmalıdır. 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.

İş Tanımları ve İş Gereklerinin Hazırlanması 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, 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 ANALİZİ TEKNİKLERİ

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. Kritik Olaylar 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. İşin Öğeleri Metodu İşin öğeleri metodunda iş açısından önemli bilgi, beceri, yetenek, istek, ilgi ve kişisel özellikler gibi öğeler ele alınmaktadır. Yöntemde işi yapan kişiler ya da yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle işin öğeleri ve bu öğelerin başarı ile yapılabilmesi için ilgili kişide bulunması gereken nitelikler detaylı bir şekilde belirlenir. 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.

Yönetim Pozisyonu Belirleme Anketi Yönetim pozisyonu belirleme anketi ile yöneticiler işe ilişkin olarak 208 özelliğin gruplandırılması ile elde edilen 15 temel boyuta ilişkin ifadeleri 0'dan (işin bir parçası değil) 4'e (iş için çok önemli) bir ölçek üzerinde değerlendirmektedirler. 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 nitelenmektedir.

İŞ TASARIMI

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 tasarımı 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 Tasarımı Yöntemleri İş tasarımı 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 ayrılırlar. Burada amaç işi yapacak kişilerin işlerini oluşturan bu basit görevleri daha kısa zamanda öğrenmelerini ve hatasız yapabilmelerini sağlamaktır. İş rotasyonu İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş bir program kapsamında o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesidir. 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. 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. Kendini yöneten takımlar 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. Esnek çalışma programları Esnek çalışma programları kapsamında iş tasarımı değişmemekle birlikte iş programlarına kazandırılan esneklik ile verimlilik ve iş tatmini artmaktadır. En yaygın kullanılan türleri esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışmadır.

BÜROLARDA PERSONELİ İŞE ALMA VE EĞİTME

Her tür işletmede olduğu gibi, bürolarda da nitelikli çalışanları işe alma ve iş gereklerini sağlamaları için eğitime 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. 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 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. 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. Bu süreçte başvurular, örgütün hazırladığı başvuru evrakı üzerinden yapılmaktadır.

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. İş profiline uygun çalışan tedarik etmek gerekmektedir. 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 İşe alınacak personel ile işin niteliklerini uyumlaştırmak personel seçiminin temel amacını oluşturmaktadır. 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.

BÜROLARDA PERSONEL EĞİTİMİ

Örgütlerin başarısı, nitelikli, eğitilmiş, örgütsel politikaları benimsemiş ve vizyon sahibi çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. İş süreçlerinde, teknolojiye, bilgide yaşanan hızlı değişim, çalışanların eğitim açığını büyütmede, çalışanların eğitilmesi daha önemli bir problem hâline gelmektedir.

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, aşağıdaki gibidir: 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. 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. Eğitim Politikası Oluşturma Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen sonucu alabilmek, eğitim politikası oluşturmaktan geçmektedir. Bu politika, eğitimde izlenmesi gereken yol ve kuralları ifade etmektedir. Eğitimi planlama çerçevesinde, eğitim bütçesinin hazırlanması gerekmektedir. Eğitim pahalıdır ve maliyetini karşılayacak bütçenin

hazırlanması, parasal kaynağın temin edilmesi önemlidir. Eğitim Yöntemini Seçme Doğru yöntemin seçilmesi, eğitimin amacını gerçekleştirme bakımından önemlidir.

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 eğitim yöntemi ile çalışanlara bilgi, beceri, çeşitli davranış 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. Eğitimden beklenen hedeflerin neler olduğu da doğru tespit edilmelidir. Eğitim Programını Değerlendirme Eğitim değerlendirme süreci, eğitimden beklenen amaçların gerçekleşme derecesi ile ilgilidir. Değerlendirme yapmadan, eğitimden beklenen hedeflerin tutturulup tutturulmadığı anlaşılamaz. Eğitimin sonuçlarını net ve somut bir şekilde ortaya koymak kolay değildir. Değerlendirmede kullanılacak yöntemler aşağıdaki gibidir: Önceki-sonraki performans yöntemi ve test-tekrar yöntemi.

İLETİŞİM KAVRAM VE TANIMI

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. İletişim bir mektubun yazımı ile başlar, mektup sahibine ulaşır okunup, anlaşıldığında tamamlanmış olur. Bu açıdan iletişim, “anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır” olacaktır. 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 sistem ve başarılı bir yönetim aracı olarak düşünülebilir. İletişim belirli kalıplara bağlıdır. Örneğin, örgütlerdeki periyodik raporların düzenleniş biçimi ya da makinelerin üzerine konan uyarı işaretleri birer kalıptır. İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir.

İLETİŞİM SÜRECİ

Bir olayın sürekli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi durumu süreç olarak tanımlanır. İletişim literatüründe süreç, kaynağın belirli bir etki yaratabilmek amacıyla alıcıya iletmek üzere ileti üretmesi anlamına gelir. İletişim süreci çeşitli öğelerden oluşur. Bu öğelerden bir 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. Simgelere anlamları gönderici ve alıcı yükler. Alıcı simgeleri algılayıp anlam vererek, iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. İletişim gönderici ve alıcı arasında kurulur.

İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişimin kullanımları değişik düzeylerde incelenebilir. Bunların her biri belli ölçütlere göre yapılan sınıflamalardır. Bu sınıflamalardan bazıları; kullanılan kodlara göre iletişim (sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim), toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim, grup ilişkilerinin yapısına göre biçimsel olan yatay, dikey ve çapraz iletişim ile biçimsel olmayan iletişimidir. İnsanlar arası sözsüz iletişimle başlayan ilişki, ya konuşmayla sürdürülür ya da iletişimin bozulması, kopmasıyla son bulur. İletişimin konuşmayla ve dinlemeyle meydana gelmesine sözlü iletişim denilmektedir. Çalışanlar; işe alma, işe başvurma, üst yöneticilerle iletişimi sürdürme, tanışma, tanıştırma, kutlama, ,brifing verme, örgütü tanıtmaya, bilgi aktarma amacıyla çok sık bu iletişim yoluna başvururlar. Konuşma her biri farklı öneme sahip değişik faktörlerden meydana gelir. Bunların ilki konuşma dinamiğidir. İnsanı konuşmaya iten nedenler yoksa insan, duygu, düşünce ve isteklerinden yoksunsa ya da yoksun bırakılmışsa konuşma bir gereklilik olmaktan çıkacaktır. Konuşmayı oluşturan diğer faktörler ise ses, boğumlama, sözcük hazinesi, biçem (üslup) tur. Sözlü iletişim konuşmayı olduğu kadar dinlemeyi de içerir. Anlamak ve anlatmak için dinlemeyi bilmek gerekir. Bunu göz ardı ettiğimizde iletişim güçlükleri ile karşılaşırız. İyi bir dinleyici olmak önemlidir. İyi dinleme alışkanlığı edinemeyenler, yanlış anlama, kırgınlık, işle ilgili gerilim, başarısızlık gibi sonuçlarla karşılaşır. Üst yöneticilerden gelen talimatları, arkadaşlarından gelen önerileri yerine getiremezler. Yazılı iletişim duygu, düşünce ve bilgilerin yazı ile aktarılması anlamına gelmektedir. Yazılı iletişimin en önemli özelliği kanıt niteliği taşımasıdır. Sözlü iletişim unutulabilmekte, göz ardı edilebilmekte ya da amacından sapabilmekte ancak yazılı belgeler tarih boyunca saklanabilmektedir. Ayrıca yazılı iletişim aracılığıyla bir belgenin tüm ilgililere aynı şekilde duyurulması mümkündür. Ancak yazılı iletişimde mesajı alan herkesin aynı yorumu yapma olasılığının olmaması, kırtasiyeciliğe yol açması ve hiyerarşik yapıyı izlediği için zaman kaybına neden olabilmesi gibi sakıncalarda vardır. Yazılı iletişimin iki ayrı boyutu vardır: Yazma ve okuma. Yazılı anlatımda konuşmada olduğu gibi seslendirmenin, tavır, jest ve mimiklerin katkısı yoktur. Bu nedenle yazı dilinin etkileyici olması gerekir. Yazarken, kullandığımız kâğıdın üst ve yan bölümlerinde boşluk bırakmak, yazıya bir başlık atmak, küçük ve büyük harf kullanımına, kısacası tüm yazım ve noktalama kurallarına uymak gerekir. Günümüzde binlerce yazı yazılmakta, büyük bir hızla basılı olarak ya da elektronik ortamda çoğalmakta ve dağılmaktadır. Günümüzde okuma zevk değil, gereksinim olmuştur. Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmelidir. Sözsüz iletişimi iş

yaşamında da yoğun biçimde kullanırız. İş yaşamında başarılı olmak isteyen kişi, iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da duymalıdır. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak ve bu sözsüz mesajları, sözlü mesajlarla birlikte anlamlandırarak daha başarılı iletişim kurabiliriz. Vücut dili konusunda bilgilenersek, diğerleri üzerinde olumlu etki bırakabilir, amacımıza ulaşabiliriz.

İLETİŞİM AĞLARININ YAPISI

Bavelas ve Leavitt beşer kişilik grupları temel alarak ve her üyenin en az bir kişi ile iletişimde bulunacağı varsayımından hareket ederek bir dizi deney gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar sonucuna göre çeşitli modeller tanımlanmıştır. Buna göre; tekerlek modelinde ya da merkezi modelde tüm bilgi ve yetkiler tek elde toplanmaktadır. Yıldız modeli ya da Y modeli ise başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahiptir ama zamanla kapanarak otokratik bir nitelik kazanır. Zincir modelinde iletişim grup üyelerinin birbirlerine yakınlık derecelerine göre işlemektedir. Çember modelinde ya da daire modelinde demokratik bir yetki yapısı vardır. Şebeke modelinde ya da serbest modelde iletişim kanalları her zaman ve herkese açıktır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

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 gerçekleşir, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşimini sağlar. İletişimin örgütsel boyutunda biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim yer alır. Biçimsel iletişim örgütsel kurallar ve amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş bir biçimi kullanan iletişim türüdür. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim örgütsel hiyerarşi basamağının üst kademesinden başlayarak alt kademelere doğru işleyen iletişimdir. Bu hiyerarşide herkes üst düzeylerle en yakın üstü aracılığıyla iletişimde bulunabilir, hiyerarşi zincirinde kesinti ya da aksama olmaz. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; çalışanlardan yöneticilere doğru ilerleyen diğer bir ifadeyle örgütsel hiyerarşiyi alttan üste doğru takip eden iletişimdir. Yatay iletişimi eşitler arasındaki iletişim biçimi olarak da tanımlayabiliriz.

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. Biçimsel olmayan iletişim üst otoritenin izni ya da haberi olmaksızın hayata geçmektedir. 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 yaptıkları şakalarla mesai saatleri daha çekilir bir duruma getirilebilir, yöneticilerin çalışanlarını biçimsel olmayan ziyarete gitmeleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine ulaştırma fırsatı bulabilirler. Biçimsel olmayan iletişim iyi yönetildiği takdirde çeşitli davranış biçimlerini ve karar alternatiflerini ortaya çıkarır, örgütsel bağlılık artar ve kurum kültürü güçlenir.

SANAL İLETİŞİM VE SANAL BÜRO

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. Sanal büro ise bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel mekâna bağımlı olmayı gerektirmeyen bürodür. Sanal bürolar bilgisayar bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Sanal bürolar, örgütlere ve çalışanlarına müşterileriyle, meslektaşlarıyla, aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sağlamaktadır.

BÜROLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalitenin bilinen tanımı, standartlara ya da şartnameye uygunluktur. Bu tanıma göre; tasarım şartlarına istikrarlı biçimde uyan ürün yüksek kaliteli ürün olarak kabul edilir. Kalite; bir gereksinimi giderebilecek nitelikteki ürün ve hizmetlerin içerdiği özelliklerin hepsini içerir. Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi Soyut ve karmaşık bir kavram olmasından dolayı hayatın her evresinde kullanılmasına rağmen herkesin üzerinde uzlaştığı bir kalite tanımı yapılması mümkün olmamıştır. Kalitenin farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen tanımları bulunmaktadır. Kalitede denildiğinde ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Gerçekte kaliteyi oluşturan 3 temel yapı taşı bulunmaktadır. Bunlar, donanım, uygulama kuralları ve insandır. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Kalitenin teknik ve fonksiyonel kalite olarak 2 boyutu vardır. Teknik kalite, müşteriye ne sunulduğunu, fonksiyonel kalite ise nasıl sunulduğunu göstermektedir.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar MÖ kadar uzanmaktadır. Örneğin Hammurabi Kanunları'nda kalite ile ilgili hükümler yer almaktadır. 18. yüzyıl sonlarında Endüstri Devrimi'nin gerçekleşmesiyle seri üretime geçiş, iş gücünün çalıştırılmasında talimatların, prosedürlerin ve standartların önemini ortaya koymuş ve Taylor'un Kuzey Amerika'da yaptığı hareket ve zaman etüdü çalışmaları ile üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalma sağlanmıştır. Bu esnada Almanya'da ise Weber bilimsel yönetim ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir. Kalite yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmalar 1932'de W.F.Shewhart'ın yaptığı çalışmalardır. Kalitenin işletmenin tüm faaliyetlerine yön veren ve bir yönetim düşüncesi oluşturan seviyeye ulaşması ise 1980'lerdir. Bu dönemde, istatistiksel kalite kontrol uygulamaları belirli kişi veya bölümün sorumlu olduğu bir iş ya da uzmanlık alanı şeklinde gelişmeye başlamıştır.

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 kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ortaya atılan fikirler, küreselleşmeyle birlikte kalite kavramını tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir temel kavram hâline getirmiştir. Kalitenin ele alınışı ve yönetimi konusunda yaşanan gelişmelerde Taylor, Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Ishikawa gibi birçok kalite öncüsü etkili olmuştur. Ülkemiz açısından kalitenin gelişim sürecinde ise öncelikli olarak Ahi Teşkilatı'ndan söz etmek gerekmektedir. Fatih Sultan Mehmet Dönemi'nde düzenli olarak hazırlanan kanunnamelerde kalite standardı açık bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştı. II. Bayezid Dönemi'nde ise çıkarılan bir kanunname ile boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile bu esaslara uymama durumunda karşılaşılabilecek ceza hükümlerine yer verilmişti. Osmanlı Dönemi'ndeki esnaf sistemi, kalite kontrol, standardizasyon ve fiyat istikrarını sağlayan; haksız rekabeti, aşırı üretimi ve işsizliği önleyen bir anlayışa dayanmaktaydı.

Kalitenin tarihsel gelişim aşamaları ise; muayene, kalite kontrol, kalite güvence ve toplam kalite olarak sıralanabilir. Kalite kontrolün muayene döneminde üretilen ürün ve hizmetlerin beklentileri karşılayıp karşılamadığı üretim sona erdikten sonra ölçülmüş, incelenmiş, denetlenmiş ve test edilmiştir. Bu yöntem hâlen kullanılmakla birlikte günümüzde kalite sorunlarının temel çözümü olarak görülmemektedir. Kalitenin tarihsel gelişiminde ön plana çıkan ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi geniş kitlelerce kabul gören önemli kalite yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesinde kalite kontrol, kalite güvence ve kalite iyileştirme gibi kavramların büyük katkısı vardır. Kalite kontrol en basit anlamıyla kalitenin kontrol altında tutulmasıdır. Feigenbaum'un toplam kalite kontrolü teorisi, günümüzde hala geniş kabul görmektedir. Kalite güvencesi ise, müşteri beklentilerini tümüyle karşılayacak kalitedeki ürün ya da hizmetin üretilebilmesi için bir sistem kapsamında kalite planlaması, organizasyonu ve kontrolünü içeren planlı faaliyetler bütünüdür. Kaliteyi çok boyutlu bir şekilde ele alan TKY felsefesinin önemli bileşenlerinden biri de kaliteyi sürekli iyileştirmedir. Kalite, tepe noktası görünmeyen bir tırmanma platformu gibidir. Tepeye ulaşmak mümkün olmasa da tırmanmaya devam etmek ve bu zorlu tırmanış boyunca çeşitli kademelerde, yöneticilerce desteklenen iyileştirmeler yapmak gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi TKY; müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalite ihtiyaçlarının, sistemli bir biçimde ve bütün çalışanların katkısıyla sağlanmasıdır. TKY; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasına yoğunlaşır, çalışanlarının ve toplumun yararlarını gözetir. TKY kavramı ilk olarak Henry Ford tarafından 1926 'da yayımlanan My

Life and Work (Hayatım ve İşim) adlı kitapta yeni bir yönetim biçimi şeklinde tanımlanmıştır. TKY'nin tam anlamıyla 1950'lerde Japonlarca uygulandığı söylenebilir. Japon yöneticiler kaliteyi tüm iş birimlerine yaymış ve her düzeydeki çalışanını eğiterek bilinçlendirmiştir. Bu yöntemle kalitesizliğiyle ünlü Japon ürünleri 5 yılda dünya pazarını ele geçirmiştir. TKY, yapılan işin her aşamasında kalitenin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu yalnızca üretilen mal ve hizmetin değil onu kullanan kişilerin kalitesinin düşünülmesini ve hatta kalitenin bir yaşam tarzı olarak benimsenmesini de kapsar. TKY'nin ilkeleri şöyle sıralanabilir: Yönetimin liderliği, müşteri odaklı olma, takım çalışması, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon, tam katılım, önlemeye yönelik yaklaşım, sürekli gelişme (Kaizen), hedeflerle ve verilerle yönetim, toplumsal sorumluluk. Standardizasyon, Sertifikasyon ve Kalite Ödüller Bilindiği gibi standartlar, kalite konusunda alt sınırı belirlemekte ve zaman içinde gelişip dönüşmekte, geçerliliklerini yitirebilmekte ve yerlerini güncel standartlara bırakmaktadırlar.

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 hazırlanması konusunda görevli ve yetkili kurum 1960 yılında kurulan Türk Standartları Enstitüsü'dür. Uluslararası standardizasyon denilince ilk akla gelen kurum ise 1947 yılında 25 ülkenin katılımıyla kurulan ve günümüzde 164 ülkenin katıldığı Uluslararası Standardizasyon Örgütü'dür. ISO, dünyada standart geliştirme konusundaki en geniş kapsamlı örgüttür. 1979 yılında kalite yönetimi ve güvencesi konusunda bir standardizasyona gidilmesi gereksinimi doğduğundan ISO görevlendirilmiştir. Bunun üzerine ISO günümüzde ISO 9000 serisi olarak bilinen kalite yönetimi sisteminin ilk sürümünü 1987 yılında yayınlamıştır. Kalite alanında kullanılan standartlardan diğeri Fairtrade'dir. Misyonu dezavantajlı üreticilerle tüketicileri buluşturmak, daha adil bir ticaret ortamı yaratmak, yerel üreticileri güçlendirerek yoksullukla savaşmaktır. Mavi bayrak sertifikasyonu ise AB'ye üye ülkelerde, yüzmek için kullanılan göl ve deniz suları için gerekli su kalitelerini belirleyen mikrobiyolojik parametrelerin, yol gösterici ve uyulması zorunlu hükümler hâline getirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Önce 11 Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ülkesinde, daha sonra da 22 ülkede başarı ile uygulanmıştır. Bu sertifika plajların ve marinaların sürdürülebilir kalkınmasının sağlanması amacıyla su kalitesi, çevresel eğitim ve bilgilendirme, çevre yönetimi, güvenlik ve diğer hizmetler alanlarında ölçütler ortaya koymaktır. Bu yolla kıyı şeridinde çevresel bilinç yaratılması ve yerel yönetimlerin çevresel konulara dikkatinin çekilmesi amaçlanmaktadır.

Rainforest Alliance (Yağmur Ormanları Birliği) toprağın ve doğal kaynakların kullanımında, bunların işlenmesi ve pazarlanmasında, bunun ötesinde tüketici davranışlarında köklü değişiklikler yaparak doğal hayatı ve yağmur ormanlarındaki biyo-çeşitliliği korumak amacıyla dünyanın saygın çevreci organizasyonlarından biridir. 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 ödüllerinden biri olan Deming Ödülli'nde toplam kalite yönetimini kendi yönetim felsefesi, çalışma alanı, faaliyet gösterdiği sektör ve örgütsel çevresine uygun olarak başarıyla uygulayan örgütlere verilmektedir. Her türlü örgüt özel veya kamu, büyük veya küçük, yerel veya uluslararası, tüm örgüt veya örgütün bir bölümü ödüle başvurabilir. Kalite alanındaki en saygın ödüllerden biri de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ise; liderlik, stratejik planlama, müşteri ve piyasa odağı, ölçme, analiz ve bilgi yönetimi, insan kaynakları odağı, süreç yönetimi ve sonuçlar ile ilgili olarak verilmektedir. 1992 yılında duyurulan Ulusal Kalite Ödülü (Türkiye), TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneğinin (KALDER) ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde 3 ana kategori altında 8 kategori ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü adı altında verilen özel kategori ile toplam 9 kategoride verilmektedir. EFQM ise 1988 yılında 14 üye ile kurulmuş ve Brüksel'de faaliyet gösteren bir kuruluştur. Günümüzde 500 üye ile 50'den fazla ülkede, 50'den fazla sektörde faaliyet göstermektedir.

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. Çalışma verimi sürecinde birbiri ile ilişkili olan faktörlerin uyumlu bir biçimde tasarlanması sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının ilk koşulunu oluşturmaktadır. Öte yandan mevcut çalışma sisteminin insan kavramına uygun bir biçimde tasarlanması, işletme verimliliğinin sağlanmasında ana unsur olarak göze çarpmaktadır. 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 ettiğimiz işlerde çalışanlarda klavye kullanımının sıklığına da bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar görülmektedir. 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. Bu yüzden uzun süre sabit bir pozisyonda kalınacaksa, en azından belirli sürelerde vücut hareket ettirilmelidir. Bürolarda Ulaşılabilirlik Ulaşılabilirliğin yeterli olmadığı durumlarda insanın hareket alanı kısıtlanmış olması ve ihtiyaçlarına cevap veremeyecek duruma gelmesi muhtemeldir. 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 bulundurularak yapılandırılması hassas bir konudur.

BÜROLARDA TASARIM

Başarılı bir büro tasarımı için bir dizi ana ilkeye uygun olarak tasarım çalışmalarının başlatılıp yürütülmesi gerekir. Bu ilkeler tasarımın her basamağında en ince noktalara kadar planlamayı, sürekli bir izlemeyi ve araştırmayı zorunlu kılar. 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 sağlanarak çalışan motivasyonunun artırıcı olması da mümkündür. Büro tasarımını gerçekleştirmek işletme faaliyetlerinin daha verimli bir şekilde yapılmasına yardımcı olacak ve ortak paydada toplanan çalışanların motivasyon düzeyini de artıracaktır. Evrensel Tasarım Genel anlamda çalışma ortamında çalışanlar tarafından kullanılan çevresel düzenlemelerin ve malzemelerin en iyi çıktının alınması için yapılandırılması olarak ifade edilen evrensel tasarım, çalışma ortamında optimum çaba ile en iyinin yapılmasını amaçlamaktadır. Bürolarda Yerleşimin Tasarlanması Büroların bazı esaslara dayanarak düzenlenmesi ile yerden, araç gereçten ekonomi sağlanabileceği gibi hizmetin daha süratli ve daha kısa mesafelerde yapılacağından daha etkili, verimli ve rahat olarak yapılması olanağı da elde edilmiş olur.

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 aşaması planlanırken büroların içerisinde yapılacak olan faaliyetler detaylıca analiz edilmeli ve ergonomi ilkeleri göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır. 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 istatistik 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 önlenmesine yardımcı olacaktır. Herhangi bir direncin olmaması açısından özellikle güvenlik konusunda yapılacak olan değişiklikler çalışanlara detaylı bir biçimde aktarılmalıdır. Gerektiği takdirde iş güvenliği uzmanlarından ya da bu konuyla

ilgili firmalardan danışmanlık talep edilerek eğitimler düzenlenmeli ve çalışanların dirençlerinin en aza indirilmesi sağlanmalıdır.

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. Çalışan davranışları Çözüm yolları konusunda ne kadar etkili olunursa olunsun iş, işi yapan çalışanda bitmektedir. İş güvenliği kapsamında çalışanlar kendi davranışlarını şekillendirmelidir. Çalışanlar çeşitli eğitim programlarına dâhil edilerek yapılacak değişikliklerin kendi avantajlarına olduğu kendilerine detaylıca aktarılmalıdır. 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.

BÜROLARDA ERGONOMİ

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. 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 değişikliklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yapılan iş ve insanla ilgili problemlerin sorgulanmasında da ergonomi kavramı ortaya çıkacaktır.

Ergonominin amaçları ise şunlardır:

- Çalışanın sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak,
- Yorulmayı ve iş stresini hafifletmek,
- İş kazalarını ve mesleki riskleri minimize etmek,
- İşgücü kayıplarını önlemek,
- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmek.

Çalışma yerlerinin ve büro ortamlarının ergonomik tasarımında antropometri, fizyoloji, psikoloji ve iş güvenliği önem taşımaktadır. 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. 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 kriterler şöyle sıralanabilir: İşin zararsız ve yapılabilir olması, işin dayanılabilir olması, işin beklenebilir olması, işin memnuniyet verici olması, işte sosyal uyumun sağlanması. İnsan Boyutlarının Ergonomi Açısından Önemi Tarih boyunca insan yaşadığı çevreyi kendi boyutlarına göre tasarımı ve düzenleme yolunu seçmiştir. Büro ergonomisinde vücut ölçüleri dikkate alınarak yapılan tasarımlar sayesinde çalışanların daha verimli olarak işlerini sürdürdüğü görülmektedir. 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 kapasitelerini doğrudan etkilemektedir. Performans düzeylerinde cinsiyet farkı da göz önünde bulundurulmalıdır. 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.

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. Ergonomik ilkelerin olmadığı ortamlarda iş güvenliği sağlanamaz, çalışan sağlığı ve verimi de olumsuz bir biçimde etkilenir. Ergonomik Değerlendirme Çalışma ortamında antropometrik ölçüler kapsamında yapılacak olan tasarımı süreci işletme faaliyetlerinin de verimini artıracak bir unsur olacaktır. Tasarımlama sırasında detayları belirlemeden önce eğer yapılabilir mi? 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 çözümlenecek gibi soruların cevaplarının alınması tasarım sürecine de katkıda bulunacaktır. 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. Unutulmamalıdır ki, bürolarda çalışanlar günde yaklaşık 8 ila 12 saatlerini aynı pozisyonda geçirirler. O yüzden yapılabilecek en ufak yenilikler bile uzun dönemde fiziksel ve psikolojik rahatlamalar sağlayacaktır.

OTOMASYON VE BÜRO OTOMASYONU

Otomasyon karmaşık ve güç işlerin önceden programlanması kaydıyla, insan müdahalesine en alt düzeyde gereksinim duyulan, sistemin kendi kendini denetleyerek işleri insanlardan daha çabuk ve hatasız bir şekilde yapmasını olanaklı kılan bir süreçtir. Otomasyonda insan müdahalesine en alt düzeyde gereksinim duyulmaktadır. Otomasyonda bilgi alışverişi ön plandadır. Otomasyon sisteminde çıkış ile giriş arasında durmaksızın haberleşme yapılmakta ve bu bilgi alışverişi yardımı ile süreç tamamlanmaktadır. Büro otomasyonunun amacı bürolardaki mevcut bilgilerin daha ucuz ve daha kolay depolanması, verilerin bir yerden bir yere daha hızlı ve kayba uğramadan transferi, karar verenlerin zaman kaybının önlenmesi ve çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırarak çalışmaların verimliliğini artırmaktır. Gerçek bir büro otomasyonu sisteminden söz edilebilmesi için, ayrı ayrı sistemlerin bütünleştirilip ortak kaynak ve bilgi sağlama olanaklarının yaratılmış olması gerekir.

BÜROLARDA KULLANILAN MAKİNELER VE FAYDALARI

Büro işleri ve işleri yapma biçimleri bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden önemli oranda etkilenmektedir. Her ne kadar büro otomasyonunun temelini bilgi-iletişim teknolojileri ile yazılım paketleri oluştursa da bürolarda işlerin yapılabilmesi ve verilen hizmetinin kalitesini artırabilmek için çok sayıda makine kullanılmaktadır. Bilgisayarlar bürolara girdiğinde neredeyse tamamı sekreterler tarafından kullanılmış, 1980 ve 1990'lar da teknoloji geliştikçe, bilgisayarlar büro çalışanlarının tümünün her düzey işlerini yapmak için kullanılmaya başlamıştır. Bu da işleri entegre etmiştir.

Bilgisayar çeşitleri ise şöyle sıralanabilir: Masaüstü bilgisayarlar; günümüzde en çok tercih edilen bilgisayardır. Çok tercih edilmesinin sebebi güncellenebilme kolaylığı ve fiyatının diğer bilgisayar türlerine göre daha ekonomik olmasıdır. Diz üstünde taşınabilen, masaüstü bilgisayarlara oranla daha küçük olan bilgisayar çeşitlerine dizüstü bilgisayar (laptop) adı verilir. Evde veya ofiste hazırlanan dosyalarla günlük hayatta her ortamda, bir cep telefonu gibi kolayca işlem yapmak için kullanılacaksa bir cep bilgisayarı gereklidir. Günümüzde bağımsız elektronik hesap makineleri kullanabileceğimiz gibi bilgisayarlarımızda bulunan hesap makinesi penceresinden de istediğimiz modu tıklayarak hesap makinesinin bilimsel mod, programcı modu, istatistikler modu biçiminde çalışmasını sağlayabiliriz. Hesaplama geçmişini görebilir, değerleri bir ölçü biriminden bir başkasına dönüştürebilir, tarihleri ve yakıt tasarrufunu, kirayı veya ev kredisi ödemelerini hesaplayabiliriz. Bilgisayardaki herhangi bir metni, görüntüyü /grafığı kağıda basan araca yazıcı (printer) denir. Bilgisayarlarda ilk olarak kullanılmaya başlayan yazıcılar nokta vuruşludur. Mürekkep püskürtmeli yazıcılar (Inkjet) kâğıt üzerindeki imgeyi çok küçük mürekkep damlacıkları püskürterek oluşturmayı, kâğıt üzerine yazmayı sağlayan yazıcılardır. Lazer yazıcıların çalışması, fotokopi makinelerinin çalışmasına benzer, yazı kalitesi çok üstündür. Tarayıcılar fotoğraf, grafik ve metinleri bilgisayara aktaran makinelerdir. El tarayıcıları özellikle büyük ölçülere sahip grafik ya da diğer çizimlerin parça parça taranması için kullanılır. Masaüstü tarayıcılarda ise belge tarayıcının içine konularak fotokopi makinesinde olduğu gibi taranır. Kartvizit tarayıcıları ile taradığınız tüm kartları doğrudan bilgisayara oluşturduğunuz adres defterine gönderir. İlk fotokopi makinesi 1938 yılında icat edilmiştir. Günümüzde pek çok fotokopi makinesi karbon elementinden üretilen toner yardımıyla belge kopyalama yapmaktadır.

Dijital fotokopi makinelerinin bilgisayar ortamına bağlanabilmesi ve dolayısıyla, ek birimlerle yazıcı, faks ve tarayıcı olarak da kullanılabilmesi bir üstünlüktür. Telsiz; radyo dalgalarını kullanarak kablosuz iletişim sağlayan tek yönlü iletişim aracıdır. İletişim eş anlı ve karşılıklı değil, sırayla olur. Konuşmak isteyen kişi telsiz mandalına basarak konuşur ve konuşması bittikten sonra mandalı bırakır. Telefon; bir kullanıcının sesini elektrik sinyallerine dönüştürerek hat ya da radyo dalgalarıyla diğer kullanıcıya iletmeye yarar. İş ve insan yaşamının her alanına giren telefon iletişimde hızlı ve etkili bir araçtır. Artık sabit telefonların yanında, görüntülü telefonlar, cep telefonları ve internet telefonları şeklinde pek çok çeşidi kullanılmaktadır. Sesli telekonferans, fiziksel olarak birbirinden uzak yerlerde bulunan iki veya daha çok kişi ya da grubun telefonla kurulan bağlantılar aracılığıyla eşanlı, canlı olarak ve karşılıklı ses iletimlerine imkan tanıyan bir sistemdir.

Ses ve grafik telekonferans sistemi ise audio telekonferans sistemine ses iletiminin yanında şekil, grafik, çizelge, formül, resim, çizim ya da kroki gibi- hareketsiz görüntülerin iletimini de sağlayan bir donanım ilavesiyle oluşur. Video telekonferans sistemlerinde iki yönlü ses iletimine ek olarak tek yönlü hareketli görüntü iletimi yapılabilir. Ülkemizde de video telekonferans yönteminden özellikle toplantılarda sıklıkla yararlanılmaya başlanmıştır. Faks makinesi, gönderilmek istenilen

yazının ya da herhangi bir belgenin çok sayıda noktalardan oluşmuş biçimdeki metnini elektronik ortamda benzerine dönüştürerek sinyallerle bir taşıyıcı dalgaya bildirir.

Karşısında bulunan aynı araçta, yani alıcı, istasyonda aynısını kopya olarak çıkar. 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. Bürolarda sıcak dizgiye değil, tasarımların bilgisayar ortamında dizilerek baskıya hazır hâle getirilmesi yöntemine başvurulmaktadır. Dokümanların bozulmasını, kaybolmasını önlemek, derli toplu bulundurmak için bürolarda ciltleme makineleri kullanılabilir. Çok sayıda postalama işi olan bürolarda zarf yazma işi etiketleme makineleriyle yapılabilir. Zarfın gönderileceği adresler bilgisayara önceden yüklenir ve etiketlere yazdırılır. Bürolarda atılacak kâğıtların yok edilmesi için evrak imha makineleri kullanılır. Bu makineler taşıdığı gizlilik taşıdığı için doğrudan çöpe atılamayan belgeleri okunamayacak kadar küçük parçalara ayırır. Kâğıt kesme makineleri (giyotinler) kâğıt, fotoğraf, fotoğraf filmi gibi belgeleri istenilen boyutta, düzgün ve hızlı bir şekilde kesmek için kullanılır. Mikrofilm makineleri, belgelerin bir kamera ile filme alınıp saklanması ve gerektiğinde yeniden erişilmesi esasına dayanmaktadır. Dikte ve çevirme makineleri, ses kaydedilen ve kaydedilen sesleri dinleme olanağı sağlayan makinelerdir. Portatif ve masa tipi olanları vardır.

Tepegöz özellikle diğer çalışanları bilgilendirmek amacıyla yapılan toplantılarda kullanılan bir araçtır. Tepegöz, üzerine konan A4 büyüklüğündeki saydam plastic üzerindeki yazı ve şekilleri düz bir yüzeye/perdeye yansıtır. 35 mm lik fotoğraf makinesiyle çekilen renkli/renksiz filmlerin pozitif olarak banyo edilmiş ve 5x5 cm lik karton veya plastik çerçevelere yerleştirilmiş öğretim ve sunum amaçlı materyallere slayt, onları perdeye yansıtmak için kullanılan araçlara da slayt projektörü denir. Elektronik (kopya) tahtasının fotokopi makinesi işlevi vardır. Yüzeylerinde oluşturulan yazılar ve çizimler 10 saniyede siyah beyaz kopya edilebilir. Tahtaya yazılan ve çizilen her bilgi; bilgisayar dosyalarında saklanabilir, aynı zamanda dinleyicilerin bilgisayar ekranlarında da izlenebilir, e-posta olarak gönderilebilir ve istenirse kâğıt üzerine çıktısı alınarak dinleyicilere dağıtılabilir.

Posta ücret ödeme makinesi için PTT'ye peşin olarak belli bir miktar posta ücreti yatırılır. Ücret tutarı makineye yüklenir. Makineyle zarfların üzerine pul yerine, pul tutarı kadar damga baskı yapar. Değişik kalınlıktaki dik çizgi ve boşluklardan oluşan ve verinin otomatik olarak, hatasız bir biçimde başka bir ortama aktarılması için barkod yöntemi kullanılır. Barkod ile stok kodu, seri numarası, personel kodu gibi bilgilerin gösterilmesi sağlanabilir. Banka, döviz bürosu, postane, muhasebe ofisi, vezne vb. nakit akışının yoğunlukta bürolarda çok miktardaki para/jeton sayma işi makinelere yaptırılır. Sayılmak istenen aynı değerdeki kâğıt paralar hazneye yerleştirilir, makine çalıştırılır, sayma işlemi bittikten sonra ekranda sayılan para adeti görülür.

Elektronik hava temizleyicileri havayı, yemek kokusu, toz, kül ve dumandan, organik maddeden, bakteriden, çiçek tozundan, virüsten, elyaf parçacıkları ve mineralden arındırır. Havada yer alan ancak elektronik mikroskopla görülebilen bakteri ve virüsleri temizleyerek neredeyse steril bir hava kalitesi sağlar. Büro makineleri grup ve ekip çalışmasını kolaylaştırmıştır. Esnek iş ortamları ortaya çıkmıştır. Daha önce birçok makine kullanılarak ayrı ayrı yerine getirilen işler tek bir araç ile yapılabilir hâle gelmiştir.

BÜRO MAKİNELERİNİN ALIMI VE KULLANIMINDA DİKKAT EDİLECEK UNSURLAR

Her şeyden önce satın alınacak donanımın kapasitesi işin kapasitesine uygun olmalıdır. Yeni büro makinelerinin alımı önemli bir yatırım olduğu için gerek fiyatların yüksekliği, gerek teknolojik gelişmelerin hızlılığı ve gerekse sunulan seçeneklerin fazla olması nedeniyle tüm yönleriyle incelenip öyle karar verilmesi gerekir. Genellikle uzun zaman alan, birbirini tekrarlayan, sık sık hata yapılan, yorgunluk yaratan, iş akışında tıkanıklıklara neden olan işlerin makinelerle yapılması tercih edilir. Makinenin kapasitesi, hızı ve çıktı kalitesi işe uygun olmalıdır. Makine TSE (Türk) ve CE (Avrupa) standartlarına uygun olmalıdır. Alınacak makine büronun bilgi üretme işlevine en uygun düşeni olmalıdır. Önemli olan alınacak makineden sağlanacak faydanın, ödenen fiyattan daha fazla olmasıdır. Makinenin bürodaki gereksinimi uzun bir süre karşılayabilecek bir kullanım ömrü olmalıdır veya yapılacak güncellemelerle ömrü uzatılabilir. 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. Bazı araçların çalıştırılması için uzmanlık derecesine varan bilgi birikimi gerekir.

Çalıştırılması ek beceri gerektiren araçları her çalışanın kullanması mümkün olmayacağından alınan makineyi kullanacak büro personeli eğitilmelidir. 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. Öncelikle satın alınan her bir araç için bir kart tutmak gerekir. Bunun için uygun yazılımlar da kullanılabilir. Satıcının adı, adresi, satın alma tarihi, modeli, seri numarası, fiyatı, amortisman oranı, defter değeri ile garanti ve servis anlaşmasıyla ilgili özet bilgiler kaydedilmeli ve araç servis gördükçe bilgiler güncellenmelidir.

BÜRO MALZEMELERİNİN SATIN ALINMASI VE STOKLANMASI

Bürolarda kullanılan malzemeler demirbaş olan/olmayan malzemeler olarak iki başlıkta toplanabilir. Demirbaş olarak sayılabilecekler; çalışma grupları, dolaplar, bilgisayar mobilyaları, koltuklar, ofis aksesuarları gibi büro mobilyalarıdır. Demirbaş olmayan fakat işlerin yapılmasında kullanılması gereken araç ve gereçler ise; kâğıt çeşitleri, zarflar, çeşitli dosyalar, yazı gereçleri gibi kırtasiye, bant kesici, delgeç, zımba makinesi, ıstampa, makas, yapıştırıcı bantlar, ataş, toplu iğne gibi genel kırtasiye malzemeleridir. Bunların stok kontrolü etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

BÜROLARDA DOSYALAMA

Etkin bir büro bilgi ve büro iletişim sisteminin temel unsurlarından biri de yazılı kayıt ve belgelerdir. Belgeler gruplandırılmalı, ilgili yerlere ya da kişilere dağıtılmalı, gerekli olanlar bir süre saklanmalı ya da daha uzun sürelerle korunmalıdır. Bütün bu işlemler için bir kayıt yönetim sisteminin tasarlanması ve bu sistemden sorumlu bir kişinin olması gerekir. Dosyalama Dosyalama; bürolarda yapılan faaliyetler sırasında ortaya çıkan her türlü yazılmış, basılmış, kayıt edilmiş, banda veya filme alınmış bilgilerin raflarda, çekmecelerde, ciltlerde, kütüphanelerde veya bilgisayar ortamında belli bir amaca hizmet etmesi için sistemli ve planlı bir şekilde saklanmasıdır. Dosyalamanın Amacı ve Önemi Dosyalamanın amacı, her bilginin yapısına uygun yerlerde bulundurulmasıdır. 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. Dosyalamanın Özellikleri Basitlik, usallık(akla uygunluk), tutarlılık, kullanılabilirlik, transfer kolaylığı ve ekonomiktir.

DOSYALAMA SÜRECİ

Fihrist Hazırlama Özellikle numaraya göre dosya tasnif sistemi ve karma dosya tasnif sisteminin kullanılabilmesi için gerekli olan fihrist, belgelerin hangi dosyaya konacağını gösteren yardımcı bir araçtır. Fihrist çok kalın bir kitabın en başında yer alan “içindekiler” sayfası olarak nitelendirilebilir. Dosya Açılması Dosya; mektupların, raporların ve benzer yazılı belgelerin konulduğu karton veya plastikten yapılmış bir dosyalama aracıdır. Bir dosya yaklaşık 100 belge almaktadır. Bir dosya dolmadan yerine yenisi açılmaz. Dosyanın Kodlanması Kontrol yapılan evrakın hangi dosyaya konulacağı belirlenir. Belirleme sonucunda ortaya çıkan isim veya numaraya “Kod”, bu işleme de “Kodlama” denir. Kod yazının üzerine diğerleriyle karışmasını önlemek ve dikkat çekmek için yazılır. Dosyanın Ödünç Verilmesi Belgeler dosyaya konulduktan sonra, dosyadan bir belge görmek isteyen bir bölüm veya memur için belge dosyadan çıkarılmaz. Belgenin dosya ile birlikte dolaşması sağlanır. Dosyanın Ödünç Verilmesi Belgeler dosyaya konulduktan sonra, dosyadan bir belge görmek isteyen bir bölüm veya memur için belge dosyadan çıkarılmaz. Belgenin dosya ile birlikte dolaşması sağlanır. Dosyanın Kontrol Edilmesi ve Saklanması Ödünç alınan dosyalar geri getirildiğinde mutlaka kontrol edilmeli, eksik veya fazla belge olup olmadığına bakılmalıdır. Dosyalama sürecinin son aşaması dosyaların uygun ortamlarda saklanmasıdır. Saklama için ayrı bir bölüm var ise dosyalar orada; eğer dosyalama herhangi bir bölümde yapılıyorsa, bu bölümde ayrılan yerlerde muhafaza edilir.

DOSYA TASNİF SİSTEMLERİ

Bilgilerin saklandığı (korunduğu) dosyalar büroların özelliklerine göre çeşitli şekilde tasnif edilirler. Alfabetik Dosya Tasnif Sistemi Alfabetik dosya tasnif sistemi, dosya isimlerinin esas alınarak dosyaların alfabetik harf sırasına göre sıralanmasıdır. Alfabetik dosya tasnif sisteminde kişilerin isimleri yerine, telefon rehberinde olduğu gibi, soyadlarının ya da kurum isimlerinin esas alınması uygun olur. İki harf arasına rehber konur. Rehberlerin üst kenarına dosyanın hangi harfe ait olduğunu gösteren etiketler yerleştirilir. Kronolojik Dosya Tasnif Sistemi Kronolojik dosyalama sisteminde bilgiler gün, ay, yıl gibi tarih sırasında dizilerek dosyalanır. Özellikle tarihlerin önemli olduğu banka şubelerinin kredi servisleri ve öğrenci işlerindeki öğrenci dosyaları, bu sistem ile tasnif yapılır. Bu tür bürolarda tarih sırasına göre bir tasnif sistemi ile dosyaların izlenmesi ve aranıldığında bulunması kolaylaşır. Coğrafi Esasa Göre Dosya Tasnif Sistemi Coğrafi esasa göre dosyalama sisteminde, büronun ilişkide bulunduğu kişi veya kurumların bulunduğu coğrafi yerler dikkate alınarak tasnif işlemi yapılır. Büronun dosyaları kıtalarla, ülkelerle, illerle, ilçelerle, köy veya mahallelerle ilgili olabilir. Numara Esasına Göre Dosya Tasnif Sistemi Rakam esasına dayanan Numaraya Göre Dosya Tasnif sistemi, Sıra Numaralı Dosya Tasnif Sistemi ve Desimal (ondalıklı) Dosya Tasnif Sistemi olmak üzere ikiye ayrılır.

Sıra numaralı dosya tasnif sisteminde, dosyalara birden başlayarak ihtiyaç duyulan numaraya kadar numara verilmesi ve bu numaralar esas alınarak tasnif yapılması esastır. Bu tasnif sistemi basit kolay uygulanabilir bir sistemdir. Ancak sistemin uygulanabilmesi için dosyaların rakam ile ilgili olması zorunludur. Desimal dosya tasnif sistemine göre, büronun yaptığı işler en çok on ana gruba ayrılır. Her ana grup, onluk birinci alt gruba; birinci alt grup onluk ikinci alt gruba; ikinci alt grup, onluk üçüncü alt gruba gibi ayrılabilir. Konu Esasına Göre Dosya Tasnif Sistemi Konu esasına göre dosya tasnif sisteminin esası, bürolarda yapılan faaliyetlerin konularıdır. Bu sistemde konulara göre ana gruplar ve

alt gruplar oluşturulur. Sistemi oluşturan ana konular genellikle iki ya da üç harfle kodlanarak gruplanır. Karma Dosya Tasnif Sistemi Bürolarda yapılan faaliyetlerin türüne ve yoğunluğuna göre her zaman tek bir dosya tasnif sistemi yeterli olmayabilir. Bu durumda faaliyetlerin türüne ve evrakların yoğunluğuna göre birden fazla dosya tasnif sistemi aynı anda kullanılabilir.

DOSYALAMA SİSTEMİNİN KURULMASI

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. Büronun büyüklük derecesi, faaliyet türü, belge ve dosya adedi, alan ve yerleşme durumu gibi hususlara dikkat edilmelidir. 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 Araçları ve Seçimi Dosyalama sisteminin kurulmasında araçların tanınması, özelliklerinin bilinmesi ve sisteme en uygun araçların seçilmesi önemlidir. Dosyalama araçları; dosya, klasör, dosya dolapları rehber ve klavyeler olarak sıralanmaktadır.

Dosya; mektupların, raporların ve benzer yazıların konulduğu, ikiye katlanmış karton veya plastikten yapılmış dosyalama aracıdır. Klasör; dosyaların konulmasına yarayan, kalın kartondan veya mukavvadan ya da benzeri dayanıklı malzemeden yapılmış dosyalama aracıdır. Dosya dolapları, çekmeceli veya raflı olurlar, kullanım amacına göre çeşitli ölçülerde ve büyüklükte dirler. Rehber, dosya tasnif sisteminde ana ve alt grupların kendi aralarındaki kısımlarını göstermek amacıyla kullanılan kartlardır. Klavye, bir rehberin etiketidir.

Yazışma Günümüzde yaşamın her alanında gerekli bir faktör olan yazı ve yazışma belli kurallar ve tekniklerle yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede yapılan yazışmalarda ortak bir dil kullanımı yaygınlaşmıştır. YAZIŞMA ÇEŞİTLERİ Gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde kullanılan yazışma çeşitleri; özel yazışmalar, resmî yazışmalar ve iş yazışmaları olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Özel Yazılar İş yaşamında gayri resmî ya da yarı resmî olarak yazılı iletişime ihtiyaç duyulur. Özel yazılar; özel mektuplar, notlar, memorandumlar ve ilanlar olarak gruplandırılırlar. Özel Mektuplar Özel mektuplar, nezaketen, dostluk, akrabalık ve arkadaşlık gereği insanların birbirlerine yazdıkları mektuplardır. Özel mektuplar sadece iki tarafı ilgilendirir. Gizlilik ihtiva eder. Özel mektuplar kendi aralarında genel olarak altı grupta incelenirler. Bunlar; tebrikler, teşekkür mektupları, taziye mektupları, teselli mektupları ve davetiyelerdir. Tebrik mektupları; kişiler veya kurumlar arasındaki başarıları ve mutlulukları paylaşmak ve kutlama amacıyla iyi dileklerin sunulduğu kısa yazılara tebrik ya da kutlama mektupları (mesajları) denir.

Teşekkür mektupları

Teşekkür mektupları, kişi ya da kurumların karşı tarafa memnuniyetlerini bildirmek amacıyla gönderdikleri mesajlara teşekkür mektupları (mesajları) denir. Baş sağlığı ve teselli mektupları, kişi veya kurumlarda vefat olayından dolayı acıları paylaşmak ve teselli etmek amacıyla baş sağlığı ve teselli mektupları (mesajları) gönderilir. Davetiyeler, nişan, nikâh, düğün, kutlama ve toplantılara katılmaları arzu edilen şahıslara gönderilen kısa çağırma yazılarıdır. Resmî Olmayan Notlar Herhangi bir iş yerinde ve yakın çevredeki samimi insanlar arasında bazen kısa mesajlar göndermek için, bazen de bir belge ya da kolyi havale etmek için üzerine kısa bilgiler yazılır.

Memorandumlar(Hatırlatma) Bir işletmenin kendi bünyesinde bulunan çalışanlarına bilgi vermek veya talimatlarda bulunmak için nottan daha fazla bir şeyler yazmak gerekiyorsa o zaman memo kullanılır. “Memo” kelimesi memorandum kelimesinin kısaltılmış hâlidir. İlanlar İlanlar, organizasyonlarda kurum içi kişi veya kişilerle iletişim kurma için iyi bir yöntemdir. İlanlar daha dikkat çekici, hızlı, basit ve etkili bir haberleşmenin imkânını sağlar. Resmî Yazılar Kamu kurum ve kuruluşlarında, tüzel kişiliğe sahip kurumların birbirlerine ve kişilerin bu kuruluşlara yazdıkları yazıların tümüne resmî yazılar denir.

Bu yazıların en büyük özelliği tek tip olmasıdır. Resmî yazılar iletilmek istenen mesajın türüne göre genel olarak 11 grupta incelenebilirler.

1. Dilekçe: Kişi veya kuruluşların bir dileğini dile getirmek için kamu veya özel kuruluşlara verdiği kısa mektuplardır.

2. Rapor: Bir işi, olayı, durumu incelemekle görevlendirilen kişinin veya heyetin, inceleme sonucunda üst makamlara sunmak üzere hazırladığı yazıya rapor denir. İşletmelerin bir yıl içerisinde yapacakları planlanan faaliyetlerin, yer aldığı yazılara yıllık faaliyet raporu denir. İşletmelerin belirli dönemlerde, belirli faaliyetlerini değerlendirmek için hazırlanan raporlara değerlendirme raporu denir. Araştırma Geliştirme raporu, herhangi bir konu ile ilgili yapılan araştırmaların ilgili kişi veya kuruma sunulması için hazırlanan raporlardır. Kişi, kurum veya durumun denetlenmesi sonucunda ilgili kişi veya kurumlara durumu arz etmek için hazırlanan raporlara teftiş (denetleme)raporu denir.

3. Tutanak: En başta TBMM genel kuruldaki görüşmelerin saptanmasında, yargı organlarında, kurum ve işletmelerin kongre, seminer ve yönetim kurulu toplantılarında tutulur. Resmî ve özel kurumların denetim görevlileri tarafından yasalara, mevzuata aykırı görülen tutum, davranışların ve olayların saptanması hâlinde düzenlenir.

4. Form yazıları: Kamu kurum ve kuruluşlarında veya özel kurumlarda aynı konuda sürekli yazılmak zorunda kalınan bazı yazılar için oluşturulan yazılara form yazıları denir. Sözleşme: İki kişinin (gerçek kişi veya tüzel kişi) bir hukuki sonucu gerçekleştirmek üzere anlaşması demektir. Tarafların anlaştıkları konu ile ilgili yazdıkları yazıya sözleşme yazısı denir.

5. Şartname: Bir işin yapılmasıyla ilgili işi yaptıran kişi veya kurum ile işi yapan kişi veya kurum arasındaki karşılıklı kabul edilen şartların yazıldığı yazıdır.

6. Tezkere: Aynı şehir içinde bulunan resmî dairelerin birbirlerine yazdıkları yazılara tezkere denir.

7. Müzekkere: Günümüzde pek kullanılmayan bu tür yazışma çeşidine, eskiden resmi dairelerin üst makamlara (daha çok bakanlıklara) yazdıkları yazılara denirdi.

8. Mazbata: Resmî merciler tarafından bir olayı belgelendirmek için yazılan yazılara mazbata denir. Mazbata bir hükmü, bir kararı veya herhangi bir işin tasdikini bildiren konularda yazılır. Genellikle

seçilmiş kişilerin seçildiklerini belgelendirmek için yazılır.

9. Genelge: Bir konunun açıklanması, uygulamalarda birliğin sağlanması, yeni kararların duyurulması ve benzer amaçlarla üst makamlardan kendi alt birimleri ne yazdıkları yazılara genelge denir.

10. Vekâletname: Bir kişinin vekil tayin ettiği bir başka kişinin vekâletini belgelendirmek için noter tarafından düzenlenip onaylanan belgeye vekâletname denir. İş Yazıları İş yazılarını aynı zamanda iş mektupları olarak da adlandırabiliriz. İş mektupları, kişiler ile kurumlar ya da kuramların birbirleri ile yapmış oldukları işler ile ilgili yazmış oldukları yazıların tamamıdır.

Günlük hayatta kullanılan iş mektuplarının türlerini genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

1. Sirküler: İşletmelerin kendi iç bünyesinde meydana gelen bir olayı ya da değişikliği (atamalar, terfiler, işten çıkarmalar, ortaklar değiştiğinde, yeni bir şube açıldığında, vb. gibi) ilgililere duyurmak amacıyla yazılan mektuplara sirküler denir.

2. Basılı Reklam Mektupları: Basılı reklam mektupları; mal ve hizmeti tanımak amacıyla hazırlanan mektuplardır.

3. Satış Mektupları: Satış mektupları belli kişilere ve belli bir satış işi için yazılır.

4. Sipariş Mektupları: Satış mektuplarıyla ya da başka bir yol ile mal ve hizmeti beğenen ve almaya karar veren işletme tarafından yazılan yazılardır.

5. Alındığın Bildirme ve Teşekkür Mektupları: Sipariş mektuplarının sonrasında ilgili işletme tarafından istenilen şekilde gönderilen mal veya yerine getirilen hizmetin alındığını bildirmek ve teşekkür etmek için işletme tarafından yazılan yazılara denir.

6. Teyit (Doğrulama) Mektupları: Verilen sözler ve yapılan anlaşmalar yazılı hale getirilir bu tür mektuplara da teyit (doğrulama) mektupları denir.

7. Kredi Mektupları: Günümüzde hemen hemen tüm şirketler ve ticarethaneler tarafından çokça kullanılan bir mektup türüdür.

8. Tahsilat ve Ödemeleri Takip Mektupları: Bir alacağın ödenmesini sağlamak amacıyla borçluya yazılan mektuplara tahsilat mektubu ve ödemeleri takip mektubu denir.

9. Ret/Kabul Mektupları: Kredi isteme ve randevu isteme mektupları alındığında, bunlara mektupla cevap verilir. Verilecek cevaplarda isteğin kabul edildiği veya reddedildiği bildirilir.

YAZIŞMALARDA UYULMASI GEREKEN KURALLAR

Uyulması gereken kuralları “Şekli Kurallar” ve “Edebî Kurallar” olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Şekli Kurallar Şekli kurallardaki amaç, bütün kuruluşlarda şekilsel olarak birliği yani standardı sağlamaktır. Resmî yazılarda uyulması gereken şekli kurallar ve iş yazılarında uyulması gereken şekli kurallar olarak iki alt başlıkta incelenmiştir. Resmi Yazılarda Uyulması Gereken Şekli Kurallar Kâğıt boyutları, başlık, sayı, tarih, konu, adres, ilgi, metin, paragraf, imza, onay, ekler, paraf, dağıtım, koordinasyon, gizlilik ve ivedilik dereceleri, sayfa numarası, devam işareti, aslına uygunluk onayı gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. İş Yazılarında Uyulması Gereken Şekli Kurallar Başlık, sayı, tarih, adres, hitap, paragraf, metin, saygı ifadesi, imza, paraf gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Edebî Kurallar Yazışmalarda şekli kuralların yanı sıra en az şekli kurallar kadar dikkat gerektiren edebî kurallara da dikkat etmek gerekir.

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 değerlendirme ise çalışanların kişisel ve 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 değerlendirme, iş standartlarının belirlendiği, çalışanların gerçek performansı ile bu standartların karşılaştırıldığı, değerlendirildiği ve çalışanlara performanslarını ileri bir seviyeye taşıma noktasında geri bildirim sağlandığı bir faaliyet zinciridir.

PERFORMANS YÖNETİMİ

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 belirlemiştir. 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 baz alınarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırmaya, 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.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katkısını belirlemeyi ve bu katkıyı çalışanları geliştirmek suretiyle artırmayı amaçlamaktadır. İlâveten performans değerlendirme tüm çalışanlara görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyimi de kazandırmak durumundadır.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN UNSURLARI

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 özellikler dikkate alma, pratik ve uygulanabilir olma ve kabul edilebilir birtakım standartlara sahip olma, bu özelliklerin belli başlı olanlarıdır. Bu doğrultuda etkili bir performans değerlendirme sistemi; performans standartları, performans ölçütleri ve geri bildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır.

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Değerleme sürecinin daha somut olarak başlıkları; performans değerlendirme planı geliştirme, değerlemeye alınacak nitelikleri belirleme, değerlemecileri belirleme, performans değerlendirme yöntemine ve değerlendirme 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. Değerlemeye Alınacak Nitelikleri Belirleme Performans değerlendirme önemli konulardan biri değerlemeye konu olan çalışanların hangi nitelikler açısından değerlendirileceğidir. Bu doğrultuda; kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları ve gelişim potansiyeli başlıkları çağdaş performans değerlendirme sistemlerindeki temel değerlendirme ölçütleridir. Değerlemede bu ölçütlerin tamamı kullanılabilirliği gibi işin yapısı ve değerlendirme amacı gibi birtakım faktörlerin ışığında

sadece bir kısmı da kullanılabilir.

Değerlendiricilerin Belirlenmesi Performans değerlemesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgütün insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme 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 değerlendirme türü olarak 360 derece geri-bildirim yaklaşımı da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. 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 değerlendirme yöntemi olarak kullanılan bir değerlendirme şekli, başka bir yapılanma içerisinde doğru sonuç vermeyebilir. Ayrıca söz konusu yöntemlerin içerisinde ideal olarak nitelenebilecek bir değerlendirme 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 değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz: Derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi, karşılaştırmalı değerlendirme yaklaşımları.

PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATALAR

Performans değerlemede amaç tarafsız ve ön yargısız bir şekilde çalışan performansını değerlendirmektir. Ancak süreçte değerlemecilerin yapabilecekleri hatalar, performans değerlemenin objektif ve doğru bir şekilde yapılmasına engel olmaktadır. Bu doğrultuda yaygın bir şekilde görülen değerlendirme hatalarını; hale etkisi, huysuzluk-yumuşaklık-ortalama eğilimi, bana benzer etkisi ve zıtlık etkisi olarak sıralayabiliriz.

ZAMAN VE BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ

Bürolarda zaman yönetimi son yıllarda önemi gittikçe artan bir konu olmuştur. Çünkü 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 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. Evrende her şeyin durduğu statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilemez. Sözlük anlamı itibariyle zaman; olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir.

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. Genel anlamda zaman yönetimi, zamanın etkin kullanımını içeren ve üretkenliği kolaylaştıran faaliyetler bütünüdür. Bürolarda zaman yönetimi, yönetim sürecine işlerlik kazandıran insan faaliyetlerinin tümü ile ilgilidir. Bürolarda yönetici ve çalışanların zaman yönetimi ilkelerini etkin şekilde kullanarak belirli bir zaman diliminde daha çok iş yapma fırsatını yakalamaları gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz: Gereksiz duraklamalardan kaçınmak, sürekli aynı işi yapmaktan kaçınmak, benzer işleri aynı grupta toplamak, işleri kolaydan zara doğru sıralamak, işi bölümlere ayırmak, iş yapmaya zor kısımlardan başlamak, bir iş üzerine odaklanmak, işin bitiminde sonucu kontrol etmek.

BÜRO YÖNETİMİNDE ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kişisel zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların amacı, çalışanlara zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmalarında rehberlik etmek şeklinde özetlenebilir. 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. Bu sorunun ana kaynağını ise, sistem oluşturmaktadır. Bu yaklaşım üç alandaki düzenlemeye odaklanmaktadır: Nesnelere düzenlenmesi, görevlerin düzenlenmesi, insanların düzenlenmesi. 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 çoğunluğunu önemsiz iş ve projelere ayırırlarsa, acilen yapılması zorunlu işlere zaman ayıramayacaklardır. Zamana karşı savaşan yönetici ve çalışanlar şu taktikleri uygulayarak baskıyı yok edebilirler: Kendini yalıtma, 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. Kısa vadeli planlama ile yönetici, günlük ve haftalık olarak yapacağı işleri düzenleme, programlama ve öncelik sıralaması yapma fırsatına sahiptir. 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. 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 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 (iyileştirme) 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 soruna yönelik çözüm önerisi, zaman yönetimi sorunu oluşturan psikolojik ve kültürel faktörlerin iyileştirilmesi yönündedir. Kendini akıntıya bırak yaklaşımı Bu yaklaşım, insanın akıntıya kapılmayı öğrenerek yaşamın doğal uyumuna dönmelerini ve yaşantısını insan doğasında bulunan kendiliğindenliğe açmak gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği, zaman yönetimine karşı çıkmasıdır.

BÜROLARDA KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖN KOŞULLARI

Zamanın etkin kullanımını rekabetin artması ile daha da önemli bir hâle gelmiştir. Yöneticiler, geçmişe oranla, zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. Zamanı kullanma konusunda büro çalışanlarının da eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Bürolarda etkili bir zaman yönetimi 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.

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.

İletişim araçlarını etkin ve yerinde kullanmak: İşleri yürütürken telefon kullanmak büro yönetici ve çalışanlarına zaman kazandırabilir. Fakat gerekli durumlarda ve yerinde kullanılmadığında çok fazla zaman kaybına da yol açabilir. **Öncelikleri belirlemek:** İşlerin yapılışında sıralamayı belirlemek adına yapılan faaliyetlerdir. Zaman/fayda oranı, öncelikleri belirlemede kullanılmakta ve zamanı etkin kullanmada yönetici ve çalışanlara rehberlik etmektedir. **Planlama yapmak:** Etkin zaman yönetimi, planlı olmayı gerektirmektedir. Planlama yapmanın maliyeti yüksektir ve harcanan çabaların doğru yönde olmamasının önündeki engellerden biridir. Yönetim süreci planlama ile başlamaktadır.

BÜROLARDA ZAMAN YÖNETİMİ TUZAKLARI

Bürolarda zaman yönetiminde etkinlik ve verimliliği engelleyen en önemli, fakat çoğu defa önlenemeyen/önlenmesi zor olan faktörlerin başında zaman tuzakları gelmektedir. Zaman kaybı farklı tuzaklara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. 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.

Büro yönetici ve çalışanlarının bu tuzakların neler olduğunu bilmeleri ve buna göre önlem geliştirmeleri rasyonelliğin gereğidir. İşten kaynaklı zaman tuzaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Sık ve uzun telefon görüşmeleri yapmak, beklenmeyen ziyaretler, sekreteryaya 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. Aynı zamanda örgüt yapısı, örgütsel performans da yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda büroların, zaman tuzağına neden olan yapıdan korunması ve soyutlanması için gerekli tedbirlerin alınması önemli bir gerekliliktir.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan zaman tuzakları şu şekilde sıralanabilir: Sağlıksız çalışma ortamı, bürokrasi tuzağı ve büro patoloji, hiyerarşik örgüt yapısı ve merkeziyetçilik.

ETİK KAVRAMI

Etik, ahlakın felsefi çalışmasıdır. Etik, bir kişinin veya bir mesleğin üyelerinin davranışını veya bir örgütün eylemlerini yöneten doğru veya yanlışın kabul edilmiş ilkelerine dair inceleme alanını ifade eder.

AHLAK KAVRAMI

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. **ETİK İLE AHLAK AYIRIMI**

Etik ile ahlak arasındaki ayırım şu şekilde yapılabilir:

- Etik ataların görüşünü ifade ederken; ahlak modern görüşü temsil eder.
- Etik bir inançlar sorunu iken, ahlak, ilkeler ve kuralların sorunudur.
- Etik inançlar, bireyin kendisinin nasıl davranması gerektiği ile ilgili iken; ahlaki ilkeler, diğerlerinin nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir.

AHLAKIN ÖNEMİ

Birey Açısından Ahlakın Önemi Bireysel ahlak ise; bireyin davranışlarına temel oluşturan ve onları şekillendiren değer hükümleri hakkında bireyin sahip olduğu bilinç olarak ifade edilir. Bireysel ahlakta toplumsal değerlerin kişiye yansması, 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. 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.

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. 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 yansımından ibarettir.

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, erdem etiği teorisi ve faydacılık teorileri olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. 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 teorileri, Kant etiği teorisi, haklar teorisi, adalet teorisi ve relativist teoriler olmak üzere dört kategoride ele alınmaktadır.

İŞ ETİĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

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. 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.

MESLEK ETİĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

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.

MESLEK ETİĞİ İLKELERİ

Meslek etiği, meslek üyelerinin mesleklerini icra ederken onların davranışlarına yön veren, onlara rehberlik eden kurallar, standartlar ve ilkeler bütünüdür. Meslek etiğinin ilkeleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Güvenilirlik
- Sır Saklama
- Dürüstlük
- Bağımsızlık
- Tarafsızlık
- Mesleki Yeterlilik ve Gerekli Özen
- Çıkar Çatışmasından Kaçınılması
- Sürtüşmenin Kişisel Maliyetlerinin Azaltılması

İŞ VE MESLEKİ YAŞAMDA ETİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR

Bürolarda ve işletmelerde karar verme sürecinde, uygulama esnasında, eylem ve işlemlerde iş ve meslek etiğine aykırı davranışlarla karşılaşmaktadır. İş ve meslek etiğine aykırı davranışlardan bazıları şunlardır:

- Ayrımcılık
- Cinsel Taciz
- Psikolojik Şiddet-Mobbing
- Rüşvet • Kayırma
- Görevin kötüye kullanımı
- Gizli bilgileri sızdırma,
- Örgütsel araçların kişisel çıkarlar için kullanılması