

**BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI
VE
BÜRO SİSTEMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Öğr.Grv. Serap BENLİGİRAY

Eskişehir, 1993

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI
VE
BÜRO SİSTEMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Ögr. Grv. Serap BENLİGİRAY

Danışman: Doç. Dr. Hikmet SEÇİM

Eskişehir, 1993

ÖZET

Hızlı değişen çevresel koşullar ve rekabet ortamı, işletmelerin ellerindeki tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Bunu yaparken yöneticilerin aldıkları kararlar ve bu kararların kalitesi büyük önem taşır. Yöneticilerin bu işlevi yerine getirebilmeleri işletmenin iç ve dış çevresiyle ilgili bilgilerin akışı ile doğrudan ilgilidir. Bunları sağlayan ise, büyük ölçüde büro faaliyetleridir.

İşletme sistemlerinde bilginin süreçlenmesi ve iletilmesi için temel olan büro faaliyetleri, işletmenin tümüne yayılan bir dizi ve birbiriyle ilgili faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler planlanmalı, organize edilmeli, yöneltilmeli ve kontrol edilmelidir.

Günümüzde büroların çağdaş, hızlı ve ekonomik olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle büro faaliyetlerine gereken önem verilerek büro sistemi dizayn edilmelidir. Daha sora sistem yaklaşımıyla büro sistemi analiz edilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu işlemler sonucunda sağlanan fayda tüm işletme faaliyetlerini etkileyerek etkili yönetim için uygun ortamı sağlayacaktır.

ABSTRACT

The environmental conditions changing rapidly and the competing medium constrain the business enterprises to consume all the sources which they have effectively and productively. While realizing this, the decisions which the managers make and the quality of this decisions are very important. Realizing the managers this functions is concerned directly with the flow of information which is related with the enterprise's internal and external environment. The things which obtain these facts are mainly office activities.

The office activities being the base to the transmission and the processing of information contain a set of and interrelated activities. These activities must be planned, organized, managed and controlled.

Nowadays it is so important for the offices being modern, rapid and economic. For this reason, considering the necessary importance to the office activities, the office system must be designed. Afterwards, by the systematic approach the office system must be analyzed and the necessary treatments must be done. The benefit obtained as a result of these procedures will provide the appropriate medium for the effective management.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1

I. BÖLÜM BÜRO VE BÜRO YÖNETİMİ

1. BÜRO HAKKINDA GENEL BİLGİLER	3
1.1. BÜRO KAVRAMI	3
1.2. BÜRO FAALİYETLERİ	4
1.2.1. Yazışmalar	5
1.2.2. İletişimin sağlanması	6
1.2.3. Çoğaltma, Hesaplama ve Karşılaştırma	6
1.2.4. Dosyalama	7
1.2.5. Kayıt ve Belgelerin Kullanıma Hazır Tutulması	7
1.3. BÜRO FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	8
1.4. BÜRO TÜRLERİ	10
1.4.1. Kamu Büroları ve Özel Bürolar	10
1.4.2. Küçük ve Büyük Bürolar	11
1.4.3. Fiziksel Düzenlerine Göre Bürolar	12
1.4.4. Ev Tipi Bürolar	13

2. BÜRO YÖNETİMİ	14
2.1. BÜRO YÖNETİMİNİN TANIMI	14
2.2. BÜRO YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	15
2.2.1. Bürolarda Meydana Gelen Değişimlerin Nedenler	15
2.2.2. Çağdaş Büro Yönetimi	16
2.3. BÜRO YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	18
2.4. BÜRO YÖNETİMİNDE YAKLAŞIMLAR	19
2.4.1. Geleneksel Büro Yönetimi	19
2.4.2. Gözlemsel Büro Yönetimi	20
2.4.3. Bilimsel Büro Yönetimi	21
2.4.4. Artistik Büro Yönetimi	22
2.4.5. Sistem Prosedür Yaklaşımıyla Büro Yönetimi	22
3. BÜRO YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	23
3.1. BÜRO YÖNETİMİNDE PLANLAMA	23
3.2. BÜRO YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON	24
3.3. BÜRO YÖNETİMİNDE YÖNELTME	25
3.4. BÜRO YÖNETİMİNDE KONTROL	25
4. İŞLETME ORGANİZASYONU VE BÜRO	26
4.1. İŞLETME ORGANİZASYONUNDA BÜRONUN YERİNİ ETKİLEYİN FAKTÖRLER	27
4.2. İŞLETMELERDE BÜRO ORGANİZASYONUNDA YAKLAŞIMLAR	28
4.3. MERKEZLEŞME UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ	29
4.3.1. Merkezleşmenin Üstünlükleri	30
4.3.2. Merkezleşmenin Sakıncaları	31
4.3.3. Merkezleşme Uygulamasında Dikkat Edilecek Hususlar	32

II.BÖLÜM

BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI VE SİSTEM DİZAYNI

1. YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI	33
1.1. SİSTEM KAVRAMI	33
1.2. SİSTEM YAKLAŞIMI VE YÖNETİME UYGULANMASI	35
1.3. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ	37
2. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI	39
2.1. BÜRO SİSTEMİ YAKLAŞIMININ NEDENLERİ	39
2.2. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMININ ÜSTÜNLÜKLERİ	40
3. BÜRO SİSTEMİ VE ELEMANLARI	41
3.1. BÜRO SİSTEMİ, PROSEDÜRÜ VE YÖNTEMİ KAVRAMLARI	41
3.2. BÜRO SİSTEMİNİN ÖRNEKLENDİRİLEREK AÇIKLANMASI	42
3.3. ALT SİSTEMLER VE ORTAK BÜRO PROSEDÜRLERİ	45
4. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM DİZAYNI	47
4.1. GENEL YAKLAŞIM	47
4.2. SİSTEM DİZAYNININ ORGANİZE EDİLMESİ	48
4.3. SİSTEMİN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ	50
4.4. SİSTEMİN SINIRLARININ SAPTANMASI	50
4.5. SİSTEMİN TEMELLERİNİN OLUŞTURULMASI	51
4.6. PROSEDÜRLERİN DİZAYN EDİLMESİ	52
4.7. BÜRO YÖNTEMLERİNİN PLANLANMASI	54
4.8. SİSTEMİN DİZAYN EDİLMESİ	56
4.9. DİZAYN EDİLEN SİSTEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ	57

III. BÖLÜM

BÜRO SİSTEMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

1. SİSTEM İYİLEŞTİRİLMESİNDE AMAÇ VE GENEL YAKLAŞIM	59
2. SİSTEM İYİLEŞTİRİLMESİNİ GEREKTİREN NEDENLER	61
3. SİSTEM İYİLEŞTİRİLMESİNİN AŞAMALARI	63
4. SİSTEM İYİLEŞTİRMEDE KULLANILACAK YÖNTEMLER	63
4.1. İŞ BASİTLEŞTİRMESİ	64
4.1.1. İş Basitleştirmesinin İlkeleri	65
4.1.2. İş Basitleştirmesinin Aşamaları	66
4.1.2.1. Basitleştirilecek İşin Seçilmesi	66
4.1.2.2. Seçilen İş Hakkında Tüm Verilerin Elde Edilmesi	67
4.1.2.3. Elde Edilen Verilerin Analiz Edilmesi	68
4.1.2.4. İyileştirme İşleminin Uygulanması	70
4.1.3. İş Basitleştirme Teknikleri	70
4.2. GİRDİ-ÇIKTI ANALİZİ	71
4.3. DİĞER MODELLER	73
5. BÜRO SİSTEMİNDE YAPILACAK İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI	74
5.1. İŞ AKIŞ ÇALIŞMALARI	75
5.1.1. İş Akış Analizi	75
5.1.2. Alan Kullanım Analizi	81
5.1.3. Form Kullanım Analizi	83
5.2. PERSONEL, DONANIM VE ZAMAN KULLANIM ÇALIŞMALARI	86
5.2.1. Personel Kullanım Çalışmaları	86
5.2.2. Donanım ve Makinelerin Kullanım Analizi	89
5.3.3. Zaman Kullanım Analizi	90
5.3. İDARİ FAALİYET MALİYETLERİ ÇALIŞMALARI	93
5.4. DİĞER ÇALIŞMALAR	95

IV.BÖLÜM
SÜSLER SOBA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.' NİN
SİPARİŞ ALMA VE SATIŞ İŞLEMLERİ İLE İLGİLİ
BÜRO BİLGİ SİSTEMİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

1. UYGULAMADA İZLENEN YAKLAŞIM	96
2. SÜSLER SOBA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NE İLİŞKİN BİLGİLER	97
3. İŞLETMENİN SİPARİŞ ALMA VE SATIŞ İŞLEMLERİ İLE İLGİLİ BÜRO BİLGİ SİSTEMİ	98
3.1.MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN KABULÜ	99
3.2.SİPARİŞİN HAZIRLANMASI	101
3.3.SİPARİŞİN GÖNDERİLMESİ	102
3.4.FATURALAMA	102
4. MEVCUT SİSTEMDE YER ALAN PROSEDÜRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	102
4.1.MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN ALINMASI VE KABUL EDİLMESİ	103
4.2.MÜŞTERİNİN KREDİ DURUMUNUN KONTROLÜ	104
4.3.ÜRETİM PLANLAMASI	105
4.4.ÜRETİLEN MAMULLERİN MÜŞTERİLERE TESLİMİ	106
4.5.FATURANIN HAZIRLANMASI VE GÖNDERİLMESİ	107
SONUÇ	108
EKLER	111
KAYNAKÇA	120

GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak, büyüyüp gelişmelerine bağlıdır. Bu hızlı değişim işletmelerin amaçlarını, yapılarını, faaliyetlerinin yapılış biçimlerini ve yönetim şekillerini de büyük ölçüde etkilemektedir.

İşletmeler ellerindeki maddi ve insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilirler. Bunun temelinde de yönetim ve organizasyon bilgi ve becerisi yatmaktadır. Her yönetici kendi işletme sisteminin işleyişini bilmek zorundadır. Sistem, işlevsel olarak ilişkileri bulunan unsurlardan oluşan birbiriyle ilgili bir bütündür. Yönetici, unsurlararasındaki ilişkilerin niteliğini, sistemin faaliyette bulunduğu ortamın koşullarını, bu koşulların değişim biçimini ve hızını zamanında farkedip, işletme içi çalışma yöntem ve işlevlerini kontrol edebilmelidir.

İşletme sisteminin bir parçası da büro sistemidir. Bu sistemin işleyişi işletme sistemine önemli katkılar sağlayacaktır. Büro sisteminde görülen ya da yakın gelecekte ortaya çıkması beklenen problemlerin zamanında çözümlenerek iyileştirici önlemlerin alınması gerekir. Böylece işletmelerin temel amaçlarından karlılık ve verimlilikleri dolaylı olarak olumlu yönde etkilenir.

Bu çalışma yukarıda belirttiğimiz gerçekler doğrultusunda büro sistemini başlıca yönleriyle incelemeyi amaçlamıştır. Bunun için: Birinci bölümde büro ve büro yönetimiyle ilgili bilgiler verilmiş; ikinci bölümde bürolarda sistem yaklaşımının uygulanması ve büro sistem dizaynı; üçüncü bölümde ise büro faaliyetleri ile büro sistemi elemanlarının iyileştirilmesi için yapılacak çalışmalar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de örnek bir işletme seçilerek, sipariş alma ve satış işlemleriyle ilgili büro bilgi sistemi incelenmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

I. BÖLÜM

BÜRO VE BÜRO YÖNETİMİ

1. BÜRO HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. BÜRO KAVRAMI

Büro* sözcüğü latinedeki “bureau” sözcüğünden gelmektedir¹. Sözlük anlamıyla büro, “danışma ve kayıt tutma işlerinin yürütüldüğü bir işyeri” dir². Bu konuda bir başka kaynakta büro, “bir işletmenin idari işlerinin yürütüldüğü yer” olarak tanımlanmaktadır³.

Yapılan tanımlardan hareket edildiğinde büronun sadece yazışma ve kayıt tutma işlerinin (paperwork) yapıldığı, insanlarla dolu ya da dosya ve kayıtların korunduğu bir yer olarak kabul edilmesi gerekir. Ancak bu şekilde ele alındığında, büro kavramı daraltılmış olur. Bu nedenle konunun, büroda yapılan işler ve büronun işlevleri ile açıklanmasının daha gerçekçi bir yaklaşım olacağı kanaatindeyiz. Örneğin, bir işletmede müşteriden siparişin alınıp, satış işleminin tamamlanmasına

* Büro sözcüğü yerine ofis sözcüğü de yaygın olarak kullanılmaktadır.

1 Kerem Öncül, “Büro Otomasyonu”, P.C. WORLD Türkiye, S.21, Kasım, 1992, s.76.

2 T.D.K. Sözlüğü, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yük. Kur. Yay., C.1, Ankara, 1988, s.237.

3 Ronald Brealey, An Activity Course In Office Administration, Longman Group Ltd., London, 1976, s.3.

kadar bir dizi büro işi yapılır. Bu işler sadece pazarlama bölümünde değil çeşitli bölümlerde de gerçekleşir. Bu satış sürecinde pek çok yazışma ve kayıt tutma işi yapılır. Ancak yine bu süreçte yer alan telefon, teleks, faks gibi elektronik iletişim araçlarının kullanımı ve danışmanlık hizmetleri yazışma işleri kapsamına girmez. Bu nedenle yazışma ve kayıt tutma işleri modern işletmeler için çok önemli olmasına rağmen, büro işleri sadece yazışma işleri anlamına gelmez.

Büro, veri süreçleme ve bilgi üretme merkezidir. Bilgi üretme işlevini yerine getirmek amacıyla büroda, çeşitli kaynaklardan veriler toplanır, depolanır, gözden geçirilir, diğer bilgilerle karşılaştırılarak kontrol edilir, kullanım amacına göre düzenlenir, ilgili birimlere dağıtılır ve ihtiyaç duyan kişilerin kullanmalarına olanak sağlanır. Bu süreç esnasında büroda yapılan yazışma ve kayıt tutma işleri, büronun en önemli görevi olan bilgi sağlama işlevine yardımcı olur⁴.

1.2. BÜRO FAALİYETLERİ

Büro faaliyetleri, büroda yapılan işler ve yönetsel faaliyetler olarak iki açıdan ele alınabilir. Büro yönetiminin işlevleri ve özellikleri ayrı başlıklar altında incelendiği için bu bölümde büro memurları tarafından yapılan işler üzerinde durulacaktır.

Büroların büyüklüklerine ve organizasyon yapılarına göre iş miktarı, iş yapma yöntemleri ve maliyetleri, otomasyon dereceleri ve çalışanların sayısı değişebilir. Fakat yapılacak iş türleri temel olarak aynıdır. Bürolarda yapılan işler ve sağlanan hizmetler beş grupta toplanabilir⁵: 1)Yazışmalar, 2)İletişimin sağlanması, 3)Çoğaltma, hesaplama ve karşılaştırma, 4)Dosyalama, 5)Kayıt ve belgelerin tekrar kullanıma hazır tutulması.

⁴ Dennis Jarret, The Electronic Office, A Management Guide To The Office Of The Future, 2.B., Gower Publishing Co., Vermont, 1986, s.1-3.

⁵ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, Administrative Office Management, South-Western Publishing Co., Ohio, s.1966, s.55.

1.2.1. Yazışmalar

Her işletmede önemli bir yer tutan yazışmalar, ilgililere gerekli bilgilerin sunulmasını sağlayan temel faaliyettir. İşletme içindeki ya da dışındaki önemli olaylar konusunda ilgili kişileri bilgilendirmek amacıyla yapılır. Yazışmalar; ticari ve resmi yazışmalar, mektuplar ve raporlar olarak sınıflandırılabilir.

Ticari yazışmalar, işletmelerin ticari ilişkilerini düzenlemek; resmi yazışmalar ise, resmi dairelerle iletişimi sağlamak amacıyla yapılan yazışmalardır.

Mektuplar işletme imajını oluşturan önemli unsurlardan biridir. Teşekkür, tebrik, teselli, taziye, şikayet vb. mektupların herbiri önemsiz gibi görünseler de kişilerin işletmeye bakışlarını olumlu yönde etkileyerek ileriye yönelik iş potansiyeli yaratabilirler. Yazanın düşünce ve yaratıcılığını içeren bu mektuplar oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler, bu açılarından etkili mektuplarla geliştirilebilir.

Rapor, işletmedeki gelişmeleri değerlemek, faaliyetleri yöneltmek ve gerekli kararları alabilmek amacıyla ilgili bilgileri özet olarak belirli bir biçimde sunan yararlı bir araçtır⁶. Rapor, üst ve eşit düzeydeki yöneticilere bilgi ve hesap vermek amacıyla; alt düzeylere ise yalnız bilgi vermek için yazılır⁷. Küçük işletmelerde yöneticiler, işleri kişisel ilişkileri ile yürütebilirken, işletmeler büyüdükçe çeşitli yönetim düzeylerinin oluşmasına bağlı olarak yöneticileri bilgili kılmak, bölümlerarası ilişkileri sağlamak, geliştirmek ve faaliyetlerin yürütülmesine yardımcı olmak amacıyla raporlardan yararlanılır. Büro işleri açısından raporların; yönetici raporları, periyodik raporlar ve özel raporlar olarak sınıflandırılması uygundur.

⁶ George R. Terry, Office Management And Control, 5.B., Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1966, s.43.

⁷ Abdülaziz Ediz ve Mehmet Altınöz, Sekreterlik Davranışları, 5.B., Yargı Yay., Ankara, 1993, s.113.

Bürolardaki yazışmaların hızı, kalitesi ve ekonomik olması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca yazışmaların zamanında, hatasız ve standartlara uygun olarak yapılması gerekir. Bunu sağlamak için daktilo etme işlemlerinin önemi büyüktür. Daktilo hizmetleri o işletmeye uygun olacak şekilde organize edilmelidir.

1.2.2. İletişimin Sağlanması

Her işletmenin başarısı, iletişim araçlarının uygun kullanılmasına ve etkin bir örgütsel iletişim kurabilmesine bağlıdır. Daha hızlı bilgi alışverişi ile gerek dış çevre gerekse işletme içinde yeterli etkileşim sağlanır. İşletmenin bürolarında çeşitli iletişim araçları bulunmakta ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak giderek sayıları ve türleri artmaktadır. Teleks, faks ve bilgisayarlar, elektronik iletişim sistemlerinin en çok kullanılan araçlarıdır. Yazı, resim, grafik ve sayısal değerlerin alıcılara ulaştırılmasını sağlayan bu araçlar bürolarda yaygın olarak kullanılmaktadır⁸.

Uygun iletişim aracını seçmeden önce işletmenin sağlaması gereken iletişim miktarı ve tipi, iletişim maliyeti, hızı, iletişim uzunluğu ve iletişim araçlarının kapasitesi gibi hususların dikkate alınması gerekir.

1.2.3. Çoğaltma, Hesaplama ve Karşılaştırma

Genellikle muhasebe işlemleri olarak adlandırılan hesaplama ve karşılaştırma çok önemli büro hizmetlerini oluşturmaktadırlar. Örneğin, fatura, çek ve vergilere ilişkin hesaplamalar ve kayıtlar; bordroların hazırlanması, kredili satışlar ve alışlar vb. işlemlere ilişkin verilerin hesaplanması; finansal durumun ve faaliyet sonuçlarının karşılaştırmalı olarak özetlenmesi bu grup hizmetlerdendir⁹.

⁸ İsmail Türkmen, *Etken İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)*, M.P.M. Yay., No: 480, Ankara, 1992, s.34-35.

⁹ John J. W. Neuner ve B. Lawis Keeling, s.56.

Çoğaltma, bürolarda döküman üretme ile ilgili faaliyettir ve tek bir dökümandan çok miktarda üretmek ya da bir dökümanı kopyalamayı ifade etmektedir¹⁰. Çoğaltmanın kalitesi, sayısı, hızı ve maliyeti dikkate alınarak bu faaliyet yönetilmelidir.

1.2.4. Dosyalama

Bilgiler, ihtiyaç duyulduğu zaman sağlanmak amacıyla belirli bir düzen içinde saklanmalıdır. İşletme yönetiminde plan, karar ve işlemlerle ilgili bilgilere sıklıkla ihtiyaç duyulacaktır. Dosyalama, kayıtların ve belgelerin daha önceden belirlenen bir düzen içinde korunması, bilgiye gerek duyulduğunda çabuk ve uygun bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Burada saklama ve bulma işlevleri çok önemlidir. İhtiyaç duyulan belgelerin kaybolması ya da yanlış yere konması birçok işin gecikmesine neden olur.

İşletmelerde her yıl çok sayıda kayıt ve belge dosyalanmaktadır. Kayıt ve belgelerin sayıca artması, daha çok bilgiye gereksinimin doğması ve kontrollerin sıklaştırılması dosyalamanın önemini daha da arttırmaktadır. Kayıt ve belgelere en hızlı şekilde nasıl ulaşılacağına belirlenmesi; hangi düzenlemelerin yapılması gerektiği; bilgisayarlardan yararlanma kararı ve bu konularda hangi politikaların uygulanacağı soruları büro faaliyeti olarak dosyalamaya ayrı bir önem kazandırmaktadır¹¹.

1.2.5. Kayıt ve Belgelerin Kullanıma Hazır Tutulması

Kayıt ve belgelerin kullanıma hazır tutulması üç aşamalı işlemlerden oluşur. Bunlar; gereksiz belge ve kayıtların dosyalardan çıkarılması ve yok

¹⁰ Kathleen M. Trotman, *Modern Secretarial Procedures*, 3.B., Mc. Graw-Hill Book Co. (UK) Ltd., Berkshire-England, 1986, s.86.

¹¹ George R. Terry, 5.B., s.153.

edilmesi için periyodik gözden geçirme; gelecekteki olası kullanımlar için belirli belge ve kayıtların saklanması ve işletme yöneticilerinin sürekli kullanacağı kayıtların her an ulaşılabilecek şekilde hazır bulundurulmasıdır.

Kayıtların periyodik olarak gözden geçirilmesi sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar; yasal gerekler, yönetsel gerekler ve yönetimle ilgili şahsi kararlardır¹².

Genellikle her işletmede faturalar, sipariş mektupları, vergi kayıtları, personel dökümanları ve bordroları, her türlü yazışmalar vb.leri dosyalarda birikme eğilimindedir. Çok sayıda kayıt ve belgelerin oluşturulması, bunların dosyalanması, yararlı olmadığı anda ya da yasal saklama sürelerinin dolması halinde bu tür dosyaların ve içindekilerin yok edilmesi gereğini doğurmaktadır. Eğer böyle bir uygulamaya gidilmezse, tekrarlanan (rutin) kayıt ve belgelerin oluşturduğu yığınlar meydana gelir; sonuçta önemli belgelerin saklanması ve gerektiğinde bulunması güçleşir.

Kayıtların tekrar kullanımlarının sağlanması kayıt yönetiminin önemli bir parçasıdır ve diğer büro yönetim faaliyetleri ile uyumlu olmalıdır. Böylece büroda gerekli kayıt ve yazı işleri en düşük maliyet ile yapılır buna karşılık en yüksek yarar sağlanır.

1.3. BÜRO FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Büro faaliyetlerinin önemi, büronun bilgi üretme merkezi olmasından ileri gelmektedir. Büro faaliyetlerine bağlı olarak, büro yöneticisinin uygun ve yeterli bilgiyi, doğru kişiye doğru zamanda ve doğru biçimde sağlaması çok büyük önem taşımaktadır¹³.

¹² Cutting Office Costs In Small Plants, Small Business Management Series No:6, Washington, 1964, s.30.

¹³ J. C. Denyer, Office Administration, 4.B., Macdonald And Evans Ltd. Plymouth, 1982,

Büro faaliyetleri bazı özellikler taşır. Bu özellikleri ortaya koymak amacıyla yapılacak açıklamalar, büro yönetiminin alanına giren işlerin, diğer bir ifadeyle neyin yönetileceği konusunun belirlenmesine yardımcı olacaktır. Büro faaliyetlerinin sözkonusu özellikleri şunlardır¹⁴:

■ Büro faaliyetlerinin kolaylaştırıcı bir işlevi vardır. Büro faaliyetleri, işletmenin çeşitli faaliyetlerine ilişkin bilgileri biraraya toplar. Daha sonra, bu bilgileri ihtiyaç duyan bölümlere sunarak onların faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Örneğin, finans bölümü kimlerden alacaklı olduğunu, alacaklarının tutarını, vadelerini ve alacaklardan tahsil edilen tutarları izleyemezse, alacakların yönetiminde başarılı olamaz. Bu açıdan büro faaliyetleri ilgili bölümlerin işlevlerini yerine getirmede kolaylaştırıcı bir rol oynar.

■ Büro faaliyetleri bir hizmet çalışmasıdır. Büro, faaliyetlerinin sonucunda kendisi için oldukça az hizmet üretirken; diğer bölümlerin çalışmalarını daha etkin ve verimli olarak yerine getirmelerine yardımcı olacak çok yararlı hizmetler sağlamaktadır.

■ Büro faaliyetlerinin miktarını dış faktörler belirler. İşletmenin büyüklüğü, üretilen ya da pazarlanan mal ve hizmet miktarı, kullanılan otomasyonun derecesi, yazışmaların ve işletmede çalışanların sayısı gibi faktörler, büro faaliyetlerinin miktarının az ya da çok olmasını belirler.

■ Büro faaliyetlerinin işletme kârına katkısı dolaylıdır. Büro faaliyetleri üretim, pazarlama, finans, satınalma, personel gibi bölümlerin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak işletme kârının artmasına yardımcı olur. Diğer ifade ile büro faaliyetleri sonucunda doğrudan kâr elde edilmez. Bu faaliyetlerin işletme kârına katkısı dolaylıdır.

s.1.

14 John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.10-14.

■ Büro faaliyetleri arasında en yoğun işlemler daktilo etme ve hesaplama dır. A.B.D.'inde yapılan çeşitli araştırmalar bu iki tür faaliyetin tüm büro çalışma zamanının yaklaşık yarısını aldığını ortaya koymaktadır. Büro mekanizasyonu ve otomasyonu arttıkça bu oran değişebilmektedir. Ancak daktilo etme önemli bir büro faaliyeti olma özelliğini sürdürmektedir. Kullanılan daktilo makinası; basit, elektrikli ya da bilgisayarlı olabilir. Makinenin türü ne olursa olsun istenen bilgiyi yazabilmesi için klavyeyi kullanarak daktilo etme faaliyetini gerektirmektedir.

■ Büro faaliyetleri işletmenin tüm bölümlerinde uygulanmaktadır. Mekanizasyon ve otomasyonun (özellikle bilgisayarların) gelişmesi ve yaygınlaşması, büro faaliyetlerinin tek bir merkezden yürütülmesi şeklinde bir gelişme yol açmaktadır. Buna karşın tüm bölümlerde büro faaliyetleri içinde sayılan işler yapılmaya devam etmektedir.

1.4. BÜRO TÜRLERİ

Bürolar, faaliyette buldukları kurum ve kuruluşların yapılarına ya da fiziksel ortamlarına göre sınıflandırılabilirler.

1.4.1. Kamu Büroları ve Özel Bürolar

Devletin örgüt yapısında bulunan kurum ve kuruluşlar, bir anlamda bürodurlar. Büro sözcüğü yerine, Türkçede kullanılan daire sözcüğü genellikle kamu büroları ile özdeşleşmiştir. Bu bürolar için kullanılan yaygın ad devlet daireleri olmuştur.

Daire sözcüğü özel işletmeler için kullanılmamaktadır. Özel işletmeler, kişilerin gereksinimlerini karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek ya da pazarlamak amacıyla faaliyet gösteren, özel ya da tüzel kişilere ait kâr amacı güden kuruluşlardır. Bu işletmelere ait bürolar özel bürolar ya da özel işletme büroları olarak adlandırılmaktadır.

Büro, çok genel olarak, idari işlerin yürütüldüğü yerler olarak tanımlanmıştır. Nitelikleri farklı da olsa, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bürolarda ya da özel işletmelerin bürolarında yürütülen işler, idari işlerdir. Ve her iki tür büroda da verilen büro hizmetleri, temelde benzerdir. Ancak bu çalışmamızda yalnızca özel işletmelerin bünyelerinde yer alan bürolar ele alınmıştır.

1.4.2. Küçük ve Büyük Bürolar

Bürolar büyüklükleri, yapılan işlerin ve sağlanan hizmetlerin miktarı, çalışanların sayısı, fiziksel ortamlarının genişliği vb. ölçütleri temel olarak değerlendirilebilir. Ancak bu ölçütler birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Çünkü, büroda yapılan işler ve sağlanan hizmetler arttıkça daha çok çalışana gereksinim duyulur ve daha geniş alanlara yerleşilir.

Küçük bürolarda bir tek kişi tüm büro işlerini yapabilir, büro işleri arttıkça görevler birden çok kişi arasında paylaşılır ve bir oda yerine iki odaya yerleşilebilir. Küçük bürolarda iş miktarı genellikle azdır ve kullanılan donanım basittir. Az sayıdaki büro çalışanları her tür işi yaptıkları için uzmanlaşma olanakları daha azdır ve mesleklerinde ilerleme olanakları sınırlıdır. Ücretler ve diğer maddi olanaklar, çalışanların kişisel çabalarına ve işverenin takdirine göre belirlenir.

Büyük bürolarda, küçük büroların tersine iş miktarı fazladır; çalışanlar için bir bölümünde uzmanlaşırlar; ilerleme ve kendilerini geliştirme olanağı bulurlar ve büyüklüğün sağladığı sosyal olanaklardan yararlanırlar¹⁵.

Büyük işletmelerin bünyelerinde çok sayıda büro bulunabilir. Bu bürolardan bazıları içinde buldukları alan bakımından büyük, bazıları ise küçük olabilir. Örneğin, küçük bir büroda sadece bir tek kişi bulunabilir ve bu kişi genellikle sekreterdir ya da sekreterlik işleri görür, daha sonra sürecin diğer aşamaları için . her tamamlanan işi diğer bölümün bürosuna aktarır¹⁶.

1.4.3. Fiziksel Düzenlerine Göre Bürolar

Bürolar fiziksel olarak, açık ya da kapalı olarak düzenlenebilirler. Kapalı bürolarda her büronun fiziksel alanı duvar ya da paravanlarla bölünmüştür. Açık bürolarda ise, bu iş için ayrılan yerler odalar şeklinde bölünmez, bazen tüm çalışanlar büyük salon şeklindeki ortamlarda birarada bulunurlar. Bu çok geniş salonda çeşitli bölümlerin büro işleri yapılır ve bölüm bürolarını ayırmak için küçük panolar, alçak setler ya da bitkiler kullanılır¹⁷.

Açık büroların daha iyi denetim; yerleşim alanı, aydınlatma ve ısıdan tasarruf; esnek yerleşim; makine ve diğer donanımların düzenlenmesinde kolaylık; çalışanlar ve belgelerin hareketlerinin en aza indirilmesi gibi bir takım üstünlükleri vardır. Ancak bunların yanında çalışma ortamı kişisellikten uzaktır; gürültü kaçınılmazdır; bulaşıcı hastalıkların yayılma riski yüksektir; havalandırma ve ısınmayı sağlamak kolay değildir; Ziyaretçilerin istedikleri bölümün memurunu bulmaları ve onunla görüşmeleri oldukça zordur¹⁸.

15 Ronald Brealey, s.7.

16 Geoffrey Whitehead, Office Practice, W. H. Allen, London, 1973, s.7.

17 Ronald Brealey, s.13.

18 J. C. Denyer, s.13.

Açık büroların sakıncaları kapalı büroların üstünlüklerini ifade etmektedir. Ancak bazı hizmetler için kapalı büroların ayrılması zorunlu olabilir. Müdür ya da üst düzey yöneticiler ile araştırma, planlama, dosya incelemesi, proje hazırlama vb. zihinsel çalışma ya da gizli kalması gereken işler yapan kişiler için kapalı bürolar ayrılmalıdır¹⁹.

Bürolar bilgi üreten, diğer bir deyişle hizmet sağlayan işyerleridir. Yazı ve iletişim hizmetlerinin etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesinde yerleşim düzeninin rolü büyüktür. Büro yerleşiminin planlanması bir proje çalışmasıdır. Böyle bir çalışmada izlenilmesi gereken yol hakkında, genel kurallar dışında standart bir yaklaşım yoktur²⁰. Büro yerleşim alanlarının büyüklüğü, çalışanların işle ilgili ya da kişisel ihtiyaçları için gerekli hareketleri, yapılan işlerin özellikleri, büro otomasyonu, bölümlerin çalışma özellikleri ve birbirleriyle ilişki derecesi ya da yapılan işin gizliliği, halkla ilişki durumu ve derecesi gibi faktörler gözönüne alınarak, büroların açık ya da kapalı olması kararı verilir.

1.4.4. Ev Tipi Bürolar

Son yıllarda iletişim alanındaki gelişmelerin başdöndürücü hızı, büro kavramını da etkilemiştir. A.B.D.'inde ve Avrupa'da iletişim endüstrileri ve çalışma hayatı üzerinde araştırmalar yapan birçok kişi, büroların evlere taşınması gerektiğini savunmaktadır. Böyle düşünen endüstri uzmanlarına göre, otomasyon ve telekomünikasyon devrimi, yakın gelecekte tüm büro çalışanlarına, çalışma ve yaşama alanlarını birleştirme olanağı sağlayacaktır²¹.

Yeni gelişmelerle ortaya çıkan ve faaliyetlerin evlerde sürdürüldüğü büro türüne ev tipi büro "home office" adı verilmektedir²². A.B.D.'inde yapılan araştırmalara göre ev tipi bürolar hızla yaygınlaşmaktadır. Ancak, birkaç yüzyıldır

19 Fikret Ar, Büro Yönetim Teknikleri, 3.B., İksan Matbaası, Ankara. 1992, s.123.

20 George R. Terry, 5.B., s.350.

21 Canan Özcan, "Ofis Otomasyonu", Sistem Otomasyonu, S.16, Ocak-Şubat, 1992, s.176.

22 Geoffrey Whitehead, s.176.

çalışma ortamıyla yaşama alanlarını birbirinden tümüyle ayrı tutan toplumlar böylesi bir yeniliğe ne kadar hazırdır bu tam olarak bilinmemektedir. Çünkü, bürolar sadece iş yapmak için gidilen, çeşitli can sıkıcı işlerin üstesinden gelindiği yerler değil; pek çok insanın kendini varetği, kendini kanıtladığı ve sevdiği ortamlardır. Ayrıca, çalışma ve yaşama alanlarının birleştiği durumlarda psikolojik sorunların ortaya çıkma olasılığı yüksektir²³.

2. BÜRO YÖNETİMİ

2.1. BÜRO YÖNETİMİNİN TANIMI

Günümüzde örgütler (işletmeler) iktisadi kalkınma ve büyüme, sanayileşme, bilimsel ve teknolojik gelişme, teknik bulguların uygulama alanına aktarılması gibi nedenlerle son derece önemlidirler. Ayrıca örgütlerin toplumsal yaşamdaki rolleri giderek artmaktadır. Ancak örgütlerin rol ve önemleri, etkili biçimde yönetilmelerine bağlıdır²⁴.

Yönetim, amaçlara etkili ve verimli ulaşabilmek amacıyla bir insan grubunun işbirliğini ve koordinasyonunu sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder²⁵. Yönetim evrensel bir süreçtir. Bu süreç işletmelerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, derneklerde, dini kuruluşlarda, askeri ve kamu kuruluşlarında vb. lerinde uygulanan bir faaliyettir. Tüm örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yönetim gerekli ise, büro faaliyetlerinin yürütüldüğü büro da yönetilmek zorundadır. Büro yönetimi, büro faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini ifade eder²⁶.

²³ Canan Özcan, s.177.

²⁴ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.1, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., No: 73, İstanbul, 1979. s.24.

²⁵ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, 4.B., C.1, İstanbul, 1978, s.25.

²⁶ George R. Terry, 5.B., s.27.

2.2. BÜRO YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Büro yönetimi düşüncesi ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiş; içeriği ve bilimsel niteliği değişmiştir. Büro yönetiminin gelişimini incelerken öncelikle bürolarda meydana gelen değişimlerin nedenlerinin ortaya konması gerekir.

2.2.1. Bürolarda Meydana Gelen Değişimlerin Nedenleri

1960'lı yıllara kadar yöneticiler daha çok fabrikalarındaki üretim ve satışla ilgilenmişlerdir. Hammadde ve malzemelerin sağlanması, onların mamul hale dönüştürülmesi, satılması enerji ve zamanlarının büyük kısmını almıştır. Bu nedenle o tarihlerde yapılan tüm araştırmalar, bu konularda ortaya çıkan problemlerin çözümüne ve üretim maliyetlerini azaltarak verimliliği arttırmaya yönelik olmuştur. Büro faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetimi üzerinde hiç durulmamıştır. Bu arada kaçınılmaz nedenlerle bürolarda yapılan işler artmış ve üstesinden gelinemez olmuştur. Büro işlerinin artış nedenleri şu şekilde sıralanabilir²⁷:

- Vergi mevzuatı daha karışık hale gelmiştir. İşletmeler kendilerinin artan vergilerinin yanında çalışanlarının vergilerini de yönetmek ve izlemek zorunda kalmıştır.
- Yıllar geçtikçe kamu kurum ve kuruluşlarının işletmelerin faaliyetlerine yönelik bilgi istekleri çoğalmış ve daha ayrıntılı hale gelmiştir.
- Büro işlerindeki bu artış sonucunda istenen tüm veri ve bilgileri toplama, süreçleme, kontrol etme ve dosyalama işlemleri, maliyet artışına ve zaman kayıplarına neden olmuştur. Bunlara bağlı olarak daha çok kayıt, daha çok belge ve daha çok dosyalama gerekmiş, bu da büro çalışanlarının sayısının artmasına yol açmıştır.

²⁷ Cutting Office Costs In Small Plants. s.2-4.

- Rekabet ortamındaki işletme yöneticileri için bilgi çok önemlidir. Günlük, haftalık, aylık ve üç aylık gibi aralarla verilmesi gereken bilgiler için raporlar, listeler, şemalar geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak hazırlanmaya başlamıştır.

Bürolarda iş miktarı ve çalışanların artışına bağlı olarak büyümek ve genişlemek zorunluluğu ortaya çıkmış, bu durum da büro faaliyetlerinin yönetimini güçleştirmiştir. Sonuçta yöneticiler, yönetim işlevlerini yerine getirmek için gereksinim duydukları bilgileri sağlayamaz duruma gelmişlerdir. Amaçlara ulaşmakta, karar verme ve sonuçların planlara göre değerlendirilmesinde kullanılabilecek yeterli bilgi işletme içinde olmasına rağmen, bu bilgiler düzenli ve doğru biçimde yöneticilere iletilemez olmuştur²⁸.

Geçmişte işletmeler, bütünü oluşturan çeşitli işlevleri ayrı ayrı düşündükleri ve bir bütün içinde bunları ilişkilendiremedikleri için optimum verimliliğe ulaşamamışlardır. Ancak çağdaş yönetim düşüncesinin gelişmesi ile tüm işletme faaliyetleri yanında büro faaliyetleri de önem kazanmıştır.

2.2.2. Çağdaş Büro Yönetimi

Bürolar, 1965 yılından bu yana, işletmeyi bütünleşik bir sistem olarak dikkate alan genel sistem yaklaşımının etkisi altında kalmışlardır. Ayrıca, teknolojik gelişmeler ve özellikle bilgisayarlar büro yöneticilerine yeni olanaklar yaratmıştır²⁹. Son yıllarda bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler sonucu hem hacimlerinin küçülmesi hem de kullanımlarının kolaylaşması nedeniyle tüm dünyada

²⁸ Atilla Sezgin, Yönetimde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, Ankara. İ.T.İ.A. Yay. No: 81, Ankara, 1975, s.61.

²⁹ Kallaus Keeling, Administrative Office Management, 10.B., South-Western Publishing Co., Ohio, 1991, s.1.

ve ülkemizde bilgisayarlar hızla yaygınlaşmıştır. Ancak büro ortamındaki değişimi bilgisayarlara bağlamak konuyu biraz daraltmak olur. Yalnızca bilgisayarlarda değil, tüm iletişim araçlarında ve medyalarda görülen hızlı ve önemli gelişmelerin günümüz büro ortamını hazırladığı söylenebilir³⁰.

Teknolojik gelişmeler işletmelerde otomasyona neden olmuştur. İnsanlar tarafından yapılmakta olan işlerin mekanik ve elektronik araçlar kullanarak daha etkin ve verimli hale getirilmesi çalışmalarına önce mekanizasyon daha sonra otomasyon adı verilmiştir. Öncelikle üretim alanında daha sonra yönetim ve büro işlemlerinde otomasyona geçiş sağlanmıştır. Böylece hem üretim teknolojisi hem de yönetim teknolojisi eskiye oranla daha fazla hız ve güvenilirlik kazanmıştır³¹. Ancak bütün teknolojik gelişmelerin önünde gelen ve diğerlerini yönlendiren bilgisayarlardır. Bu makinelerin yardımı olmaksızın büyük miktardaki verilerin işlenmesi, bilgilerin saklanması ve karmaşık problemlerin çözümünde gerekli matematiksel işlemlerin yapılması olanaksızdır. Bilgisayarların sağladığı değişik bilgi işlem olanakları sayesinde yöneticiler ve yönetim bilimciler, sistem yaklaşımı ve özellikle yönetim bilgi sistemlerinin tasarımını gerçekleştirmişleridir³².

Yönetim sürecinde yöneticilerin doğru karar verebilmesi için kendilerine iletilen bilgilerin doğru ve zamanlı olması çok büyük önem taşımaktadır. Bu nitelikteki bilgileri sağlamak üzere yönetim bilgi sistemleri geliştirilmiştir³³. Yönetim bilgi sistemi, örgütün dört temel alt sisteminin (üretim, pazarlama, finans, personel) bütünleştirilmesini gerçekleştirirken aynı zamanda yönetim işlevleri için gerekli bilgileri sağlamaktır. Bu amaçla yönetim bilgi sistemi, verileri kaynaklarından toplar, düzenler, süreçler, özetler ve karar vericilere iletir³⁴.

30 Canan Özcan, s.157.

31 İsmail Türkmen, s.34.

32 Atilla Sezgin, s.51.

33 Kallaus Keeling, s.5.

34 Atilla Sezgin, s.75.

Rekabet ortamındaki işletmeler, başarılarının zamanlı ve doğru bilgi üretmeye bağlı olduğunun bilincindedirler. Diğer tüm kaynaklar gibi bilgi de yönetilmelidir³⁵. Günümüzde bürolar bilginin en iyi yönetimini sağlayacak destek hizmetlerini gerçekleştirebilmek amacıyla tüm bilimsel ve teknolojik gelişmelerden yararlanmaktadırlar.

2.3. BÜRO YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Büro yönetimi kavramının daha iyi açıklanabilmesi için vurgulanması gereken bazı hususları ve temel özellikler şunlardır³⁶:

■ Büro yönetimi kavramı geniş olarak ele alınmalıdır. Bu bakımdan büro yönetimi, işletmenin tüm bölümlerinde yürütülen büro faaliyetleri ile ilgili yönetsel çabaları içerir. Büro yönetimi, işletmenin tümüyle ilgili olduğu için sadece büro yöneticisinin çabaları ya da büroda yürütülen faaliyetlerle sınırlı değildir.

■ Büro yönetimi tamamen mekanik bir faaliyet değildir. Büro yönetiminin temel işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesinin büyük güçlükleri vardır. Tüm durumlarda izlenebilecek belirli bir kural yoktur. Büro yönetiminde, yönetim bilimi kadar yönetim sanatı da önem taşır. Çünkü bilimin ve sanatın işlevleri farklıdır. Bilimin işlevi olgu ve olayları açıklamak; sanatın işlevi ise çeşitli teknikleri kullanarak arzulanan sonuçları yaratmaktır. Bilim bilgiyi, sanat ise uygulamayı ifade eder. Yönetici sahip olduğu yönetim bilgisini uygulayamazsa başarısız olması kaçınılmazdır.

35 Kallaus Keeling, s.5.

36 George R. Terry, 5.B., s.31.

■ Büro yönetimi için karar verebilmek gereklidir. Büro yönetiminin temel işlevlerinden herbirinin yürütülmesinde karar verme zorunluluğu vardır. Kararlar doğru bilgi ve gerçeklere dayanmalıdır. Ancak, bu gerçeklere ulaşmak genellikle güçtür. Başarılı bir yönetici, mevcut problemle ilgili olan tüm bilgilerden yararlanır.

■ Büro yönetimindeki kişiler yaratıcı olmalıdır. Tüm yönetsel süreç, yaratıcılığa ve başarılı fikirler geliştirmeye bağlıdır. Örneğin, büro iş akışının en iyi yolunu bulmak ilk olarak bir fikirle başlar. Böyle fikirler ise, gözlem ve düşüncenin ürünüdür.

2.4. BÜRO YÖNETİMİNDE YAKLAŞIMLAR

Bürolarda, yönetim sürecinin uygulanmasında genel yaklaşımlardan biri izlenebilir. Büro yöneticileri tarafından temel alınan bu yaklaşımlar şunlardır: 1) Geleneksel yaklaşım, 2) Gözlemsel yaklaşım, 3) Bilimsel yaklaşım, 4) Artistik yaklaşım, 5) Sistem ve prosedür yaklaşımı.

2.4.1. Geleneksel Büro Yönetimi

Geleneksel büro yönetiminde, geçmişte de uygulanan yöntemler izlenir ve geleneklere bağlılık vardır. Bu yaklaşımı izleyen bir yöneticinin düşüncesi şöyle ifade edilebilir: "Geçmişte babam için yeterli olan bir yöntem, şimdi benim için de yeterlidir"³⁷. Geleneksel yaklaşımda yönetici, yapılan bir faaliyetin sonucu hakkında soru sormaz ya da çok nadir sorar; yeni yönetsel tekniklerin gelişmesi ile ilgilenmez.

³⁷ George R. Terry, 5.B., s.36.

Çağdaş toplumlarda bu tür yaklaşım geçerli değildir. Çünkü, örgüt içi gelişmeler yanında örgütlerin çevre şartlarında da çok hızlı gelişmeler olmaktadır. Büro yöneticileri de bu hıza ayak uydurmalıdır ve etkili yönetimi sağlayabilmek için geleneksel yöntemler yerine her türlü yeniliği uygulamalıdır. Buna karşılık günümüzde geleneksel yöntemlerle yönetilen pek çok büro varlığını sürdürmektedir. Ancak bu tür uygulamaların uzun sürmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.4.2. Gözlemsel Büro Yönetimi

Bu tür büro yönetiminde, bürodaki faaliyetlerin yönetimi amacıyla yapılan gözlemler sonucu edinilen izlenimlerden yararlanır. Büro yöneticisi diğer büro yöneticilerinin amaçlarına nasıl ulaştıklarını gözlemler ve bu şekilde edindiği bilgi ve yöntemlerden kendi yönetim faaliyetlerini yürütmekte yararlanır. Diğer büro yöneticilerinin uyguladıkları yöntemlerden, en iyisi olduğuna inandığını kopya eder, dener ve daha sonra uygular. Gözlemsel yöneticinin davranışı şöyle ifade edilebilir; "sahip olduğun benzer yönetsel işler için diğer yöneticilerin nasıl davrandıklarını gözle, saptı, daha sonra aynı yaklaşım ve yöntemi kullanarak yönetsel problemini çöz"³⁸.

Gözlemsel büro yönetimi, yöneticiler arasında yönetsel fikirlerin ve tekniklerin paylaşılmasına yardım eder. Birçok yönetici, özellikle başarılı olduğu faaliyetlerle ilgili uygulamalarının doğruluğunu savunmak ve haklılığını kanıtlamak üzere tartışmaktan hoşlanır. Yöneticiler arasındaki bu tür tartışmalar, karşılıklı fikir alışverişi ve en iyi uygulama yolunun bulunması konusunda yardımcı olur.

Gözlemsel büro yönetimi aynı zamanda yönetsel problemler için hazır ve pratik bilgi kaynağı sağlar; fakat yönetsel teknikleri geliştirebilmek için katkıda bulunmaz. Bir büro için uygun olan bir uygulama, bu uygulamayı kopye eden diğer

³⁸ George R. Terry, 5.B., s.35.

bir büro için yetersiz ya da yanlış olabilir. Çünkü büroların amaçları, büyüklükleri, personel yapıları farklıdır. Bununla beraber gözlemsel büro yönetimi, birçok küçük büronün yöneticisi tarafından diğer teknikleri uygulama güçlüğü nedeniyle kullanılmaktadır.

2.4.3. Bilimsel Büro Yönetimi

XIX. yüzyıl sonlarında yönetimin incelenmesi ve örgüt sorunlarının çözümlenmesinde bilimsel yöntem uygulanmaya başlanmıştır. XX. yüzyılın başlarında yönetim kavram ve işlevleriyle ilgili açıklamalar getirilmiş ve teknikler geliştirilmiştir³⁹. Bunlar sayesinde yönetimin etkinlik ve etkililiğinin artırılması amaçlanmıştır.

Bürolarda bilimsel yönetim, büro problemlerinin çözülmesinde bilimsel yöntemlerin kullanımı ve yönetsel tekniklerin gelişmesiyle açıklanmaktadır. Bilimsel yönetim uygulamasında ekonomi, istatistik ve endüstriyel psikoloji gibi diğer bilimlerin bulgularından yararlanır. Bürolarda bilimsel yönetimde ilk yapılan iş problemin ve gereksinimin ya da amacın öz olarak ortaya konmasıdır. Daha sonra; belirlenen problem, gereksinim ya da amaçlarla ilgili tüm veriler toplanarak sınıflandırılmakta ve analiz edilmektedir. Bu amaçla kullanılacak olan araçlar şunlardır⁴⁰:

- İş akış şemaları,
- İş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirilmesi,
- Hareket ve zaman etüdüleri,
- PERT ve CPM,
- Yöneylem araştırmaları.

³⁹ Atilla Baransel, s.27.

⁴⁰ John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.5.

Bilimsel büro yönetiminin temel felsefesini oluşturan kavramlardan biri verimliliktir. Bilimsel yönetimin yöntem ve araçları, verimsiz çalışma ve israfları azaltarak, verimliliği arttırmaktır.

2.4.4. Artistik Büro Yönetimi

Artistik büro yönetimi, yönetimin sanat yönünü ifade eder⁴¹. Yönetim sanatı "...sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulayarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba..." olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetimin sanat yönünü azaltmamış, aksine yönetimin giderek bilimsel bilgiye dayanan bir sanat niteliği kazanmasını sağlamıştır⁴². Büro yönetimi alanındaki gelişmeler yöneticilerin kullanabilecekleri pek çok teknik sağlamıştır. Ancak her duruma uygulanabilecek sihirli bir kuralın olmayışı nedeniyle bazı özel durumlarda yönetici kendi sezgi, muhakeme gücü, deneme yanılma yöntemi ve deneyimlerine dayanarak karar verme durumunda kalmaktadır. Böyle durumlarda artistik büro yönetimi sözkonusu olacaktır.

2.4.5. Sistem ve Prosedür Yaklaşımıyla Büro Yönetimi

Büro yönetiminde sistem ve prosedürlerin kullanımı yeni değildir. 1960'lı yıllardan bu yana yaklaşım olarak ele alınmış ve önem kazanmıştır. Böyle bir yaklaşım modern, kapsamlı ve çok etkindir. Sistem ve prosedür yaklaşımının kullanılmasıyla büro yöneticileri veri ve bilgilerin sistematik olarak toplanması ve etkin kullanımını tasarlayabilmektedir⁴³.

41 George R. Terry, 5.B., s.36.

42 Atilla Baransel, s.27-28.

43 John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.1-2.

Bu yaklaşımın amacı, büro yönetimi için gerekli olan karar verme sürecine yardımcı olmaktır. Bu amaca ulaşmak için işletme bir bütün olarak düşünülür; bilgi sağlama ile ilgili tüm çalışmalar koordine edilir; gereksiz tekrar ve işe yaramaz yazışma ve kayıt tutma işlemleri önlenir. Yöneticilerin büro faaliyetlerini planlama, yürütme ve kontrolüne ilişkin uygulamalarına olumlu katkılarda bulunur ve gereksinim duydukları anda yazılı yönetsel kayıtları sağlamalarına yardımcı olur⁴⁴.

3. BÜRO YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Bir büro üç önemli temel unsur üzerine kurulmuştur: İnsanlar, araçlar ve görevler. Yönetim bunlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Bu işlevler, yönetim süreci içinde yer alan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrolü içermektedir.

3.1. BÜRO YÖNETİMİNDE PLANLAMA

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir⁴⁵. Bu süreç, yönetimin ileriye yönelik kararlar almasını ve bu kararları uygulamasını gerektirmektedir. Büro yönetiminde planlama ile neyin, kim tarafından, ne zaman, nasıl, hangi olanaklarla, nerede ve niçin yapılacağı ortaya konur. İletişim, kayıt yönetimi, postalama ve çoğaltma gibi büro faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması; uygun büro çalışma alanının oluşturulması; çağdaş, işlevsel ve etkin büro mobilyaları, makineleri ve diğer donanımla bu alanın düzenlenmesi; işin uygun ve hızlı akışının sağlanması ve nitelikli personelin atanması, büro yönetiminin planlama aşamasında üzerinde durulması gereken konulardır⁴⁶.

44 George R. Terry, 5.B., s.33.

45 Halil Can; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3.B., Adım Yay., Ankara, 1991, s.73.

46 John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.3-4.

Etkili bir büro planlaması yaratıcı düşünceyi gerektirmektedir. Yönetimsel düşüncenin temeli olan yaratıcılığı arttırmak için büro teknolojisini iyi kullanmak, yeniliklerden yararlanmak ve yöneticilerin katkısını sağlamak çok önemlidir. Ayrıca planlar, gelecekteki olası güçlükleri belirlemeli, tanımalı ve özellikle beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında değişen koşullara uyabilmelidir.

3.2. BÜRO YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON

Organizasyon (Örgütlenme); insan kaynakları, fiziksel etmenler ve bunların işlevlerinin uyumlu bir biçimde biraraya getirilmesi sürecidir⁴⁷. Bu süreçte; 1) Yapılacak işler, 2) işleri yapacak insanlar ile bu insanlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri, 3) işleri yapmaya yarayacak yer, araç ve yöntemler belirlenir⁴⁸.

Organizasyon süreci planlamayla çok yakından ilgilidir. Yöneticinin kaynak ve işlevleri gerektiği gibi saptayabilmesi için örgütsel amaçları bilmesi büyük önem taşıdığı için ilk olarak amaçlar belirlenir ve bundan sonra organizasyon süreci başlar⁴⁹. Bu nedenle bir büronun örgütlenmesi konusunda yöneticinin cevaplaması gereken soruların en önemlilerinden biri "işimiz nedir?" sorusudur ve ilk aşama, yapılacak işin amaçlarının bir kez daha tanımlanmasıdır. Çünkü, büro yönetiminin temel ilkeleri her tür işe uygulanabilir ancak işe göre düzenlenmeli ve uygun personel alınmalıdır⁵⁰.

Büro örgütlenmesinde daha sonraki aşama, belirlenen görevlere atanacak kişilerin seçimidir. Büro yöneticisi tarafından seçilen uygun kişiler uygun işe atanır,

⁴⁷ Halil Can; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan, s.127.

⁴⁸ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, 4.B., Der Yay., İstanbul, 1989, s.133.

⁴⁹ Halil Can; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan, s.128.

⁵⁰ Martin J. Hanckman, Modern Bir Büroda İş Ve İş Araçlarının Yönetimi, Çev.: Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul, 1988, s.14.

kişilerin seçimidir. Büro yöneticisi tarafından seçilen uygun kişiler uygun işe atanır, yetki verilir ve işlerini yeterli düzeyde yerine getirmekten sorumlu tutulurlar. Bunlara ilave olarak büro çalışanları için rahat bir çalışma ortamı, yeterli donanım , malzeme vb. fiziksel olanaklar sağlanmalıdır.

3.3. BÜRO YÖNETİMİNDE YÖNELTME

Yöneltilme, yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve ne yaptığını gözlemesidir⁵¹. Yöneltilmede önderlik ve çalışanların güdülenmesi büyük önem taşımaktadır. Büro yönetiminde yöneltilmeyle çalışanlara önderlik edilmesi, çalışanların amaçları ile büro amaçlarının arasında koordinasyonun sağlanması ve çalışanların güdülenmesi yoluyla uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulur⁵².

Çalışanları güdüleyerek işten tatmin olmalarını sağlamak ve aynı zamanda verimliliği ve etkinliği üst düzeye çıkarmak, büro yöneticisinin temel sorunlarının başında gelmektedir. Bu amaçla işlerin (özellikle tekdüze işlerin) nitelik ve yapısı değiştirilmeli; işlerin yapılma şekilleri (yöntemleri) ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenmelidir. Ayrıca, ödül dağıtımı, iş rotasyonu, monotonluğu önleme, çalışanların kararlara katılmasının sağlanması, büro çalışanlarının eğitimi, iletişim kanallarının oluşturulması ve sürekli açık tutulması gerekir.

3.4. BÜRO YÖNETİMİNDE KONTROL

Kontrol, planlanan hedeflere ulaşma derecesinin saptanması ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınması sürecidir. Büro yöneticisinin sürekli işlevi iş başarısını ölçmek ve planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini görmek amacıyla kontrol etmektir. İzleme yönetimin bir parçasıdır ve kontrol etme

⁵¹ İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, C.1, Eskişehir, 1986, s.34.

⁵² George R. Terry, 5.B., s.26.

kavramının içinde yer alır⁵³. Bazı durumlarda en iyi plan istenen sonuçları sağlamayabilir. Sapmalar, yanlış anlamalar ve beklenmeyen olaylar gelişebilir. Böyle durumlar, kısa zamanda belirlenmeli ve düzeltici önlemler uygulamaya konmalıdır.

Kontrol süreci, büronun hangi faaliyetlerinde ve neyi kontrol etmek için uygulanırsa uygulansın, esas olarak belli temel aşamalardan oluşur. Bu aşamalar üç grupta toplanır. 1) Ölçülebilir performans ölçütleri oluşturulmalı, 2) Ölçütlere göre başarı ölçülmeli ve 3) Ölçütlerden ve planlardan sapmalar düzeltilmelidir⁵⁴. Görüldüğü gibi kontrol sadece bir karşılaştırma işlemi değildir. Sapmaların düzeltilmesi faaliyetini de içerir. Ayrıca, planlanan amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği hakkında geribildirim işlevini de yerine getirir⁵⁵.

Büro faaliyet maliyetlerinin azaltılmasında kontrolün önemli bir işlevi vardır. Maliyet azaltımı ve kontrolüne yardımcı olarak bütçeler, raporlar ve büro el kitapları (manuel) hazırlanmalıdır⁵⁶.

4. İŞLETME ORGANİZASYONU VE BÜRO

Büro faaliyetleri işletmenin tüm bölümlerinde yürütülmektedir. Böylesi yaygın faaliyetler planlanmalı, organize edilmeli, yöneltilmeli ve kontrol edilmelidir. Bu nedenle işletme organizasyonu ile büronun ilişkisi büyük önem taşımaktadır. Fakat, büro için işletme organizasyonunda bir birim oluşturmak oldukça güçtür.

Küçük işletme bürolarında iş miktarı büyük işletmelerdeki kadar çok ve

53 John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.26.

54 George R. Terry, 5.B., s.26.

55 İsmet Mucuk, s.159.

56 Kallaus Keeling, s.5.

yürütülebilir. Biraz daha büyük işletmelerde bölüm yöneticilerinden birine büro faaliyetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi görevi verilebilir⁵⁷. Bu durumda büro yöneticisi iki yönetim görevine sahip olacaktır. İşletmenin büyüklüğü arttıkça ve büro faaliyetleri genişledikçe, diğer faktörlerin de etkisiyle büro organizasyonu için daha başka düzenlemeler yapmak zorunluluğu doğmaktadır.

4.1. İŞLETME ORGANİZASYONUNDA BÜRONUN YERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin yapısı, en üst düzey yöneticinin tutumu, kullanılan mekanizasyonun derecesi ve merkezleşme ya da merkezleşmeme eğilimi işletme organizasyonunda büronun yerini belirleyen faktörlerdir⁵⁸.

- İşletmenin yapısı. Büro faaliyetlerinin içeriği ve şekli büyük ölçüde işletmedeki üretim, pazarlama ve finans faaliyetlerinin taşıdığı önemden etkilenir. Eğer işletme öncelikli olarak bir üretim işletmesi ise, organizasyonunda büro biriminin önemi büyük olasılıkla daha az olacaktır. Buna karşılık işletmede finansal faaliyetler hakimse (örneğin, banka ve sigorta işletmelerinde olduğu gibi) büronun önemi artacaktır.

- Büro faaliyetlerine verilen önem. İşletmenin en üst düzey yöneticisi büro faaliyetlerinin gerekliliğine ve önemine inanıyorsa, organizasyonda bu birim için özel bir yer olacaktır. Tersine büro faaliyetlerini önemsemiyorsa, büyük olasılıkla işletme organizasyonunda büronun öncelikli bir yeri olmayacaktır.

⁵⁷ Kallaus Keeling, s.5.

⁵⁸ George R. Terry, S.B., s.578-579.

■ Kullanılan mekanizasyonun derecesi. Büro faaliyetlerini yerine getirirken kullanılan makineler az ya da işlev açısından yetersiz olduğunda bu durumun organizasyon yapısına etkisi olmaz. Fakat, özellikle tam otomatik makinaların ve bilgisayarların kullanıldığı bir işletmenin organizasyon yapısı büyük ölçüde değişir. Bu durumda büro faaliyetlerinin tek bir merkezden yönetilmesi zorunlu olur.

4.2. İŞLETMELERDE BÜRO ORGANİZASYONUNDA YAKLAŞIMLAR

Büro faaliyetleri tek bir merkezden yönetilebilir ya da her alt birime kadar yayılabilir. Ancak, bu iki uygulama da uç noktalardır. Uygulamada bunlardan sadece birisi kullanılmaz. Merkezleşme ve merkezleşmeme arasında ortak noktalar bulunarak şu yollar izlenebilir⁵⁹:

- Büro faaliyetleri ana bölümlerde yürütülür ve her büronun yöneticisi kendi bölümündeki büro faaliyetlerinden sorumlu olur.
- Büro faaliyetleri bölümler arasında dağıtılır fakat bir kişi gereken koordinasyonu sağlamak amacıyla sürekli şekilde büro faaliyetleriyle ilgilenir.
- Bazı büro faaliyetleri bir birim ve bir yöneticinin sorumluluğunda merkezleştirilir; kalan büro faaliyetleri de bölümlerde, bölüm şefleri gözetiminde yerine getirilir.

Büro organizasyonunda merkezleşme uygulamasında fiziksel yerleşim ve büro yönetimi gözönünde bulundurularak dört değişik yöntem uygulanabilir⁶⁰:

1) Merkezleşen fiziksel yerleşim ve merkezleşen yönetim. Büroyla ilgili tüm faaliyetler bir odada ya da bir binada yürütülür ve yönetim aynı yerde merkezleştirilir. Teorik olarak büro faaliyetlerinin merkezleştirilmesi arzulanır. Bütün büro faaliyetleri bir oda ya da bir binada gerçekleştirildiğinde bu

⁵⁹ George R. Terry, 5.B., s.579. ; Martin J. Hanckman, s.27.

⁶⁰ George R. Terry, 5.B., s.585-586.; J.C. Denyer, s.6.

faaliyetlerin tümünü yetenekli, deneyimli ve iyi yetişmiş bir yönetici ve yardımcılarını altında merkezleştirmek mümkündür.

2) Merkezleşmeyen fiziksel yerleşim ve merkezleşen yönetim. Büro faaliyetlerinin yönetimi tek bir kişide toplanabilir. Ancak büroların fiziksel konumları dağınık olabilir.

3) Merkezleşmeyen fiziksel yerleşim ve merkezleşmeyen yönetim. Büroların fiziksel yerleşimleri dağıtılmış; kontrolleri ise, o bölgedeki bir yöneticiye verilmiş olabilir. Bir işletme çeşitli yerlerde fabrika ve bürolara sahipse, büro faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak amacıyla merkezleşme uygulanamaz.

4) Merkezleşen fiziksel yerleşim ve merkezleşmeyen yönetim. Büronun fiziksel yerleşimi merkezleştirilebilir ve diğer bölümlerdeki yöneticiler bu bürodan eşit yetki ile yararlanabilirler. Ancak böyle bir organizasyon sekreterlik gibi faaliyetlerin dışında bir takım problemleri de beraberinde getirir.

4.3. MERKEZLEŞME UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bürolarda özellikle otomasyon uygulamaları nedeniyle merkezleşmeye doğru bir eğilim vardır. Büro yönetiminin merkezleşmesi durumunda büro hizmetleri bölümü oluşturulur. Büro faaliyetlerinin çoğunluğu bu bölüm tarafından yürütülür ve yönetimini idari büro müdürü üstlenir. İdari büro müdürü olarak finans müdürü ya da genel müdür yardımcılarında biri görevlendirilebilir⁶¹.

⁶¹ Kallaus Keeling, s.4.

Bir tek merkezden yönetilmesi mümkün olan büro hizmetleri şunlardır⁶²:

- İletişimi sağlama ve kolaylaştırma amacıyla iletişim hizmetleri, (örneğin, bir merkez telefon santralının kurulması yoluyla bu hizmet merkezleştirilebilir, ayrıca böyle bir uygulama teknik zorunluluktur.)
- Daktilo işleri,
- Gelen ve giden evrak, postalama, kayıt ve dosyalama işleri,
- Çoğaltma hizmetleri ve formların kontrolü,
- Ayrıca, büro hizmetleri bölümü aracılığıyla büroyla ilgili sabit varlık ve büro donanımlarının satın alınması, büro ışıklandırılması, kantin ve yemekhanenin yönetilmesi, çalışanların işe alınması ve eğitilmesi sağlanabilir.

4.3.1. Merkezleşmenin Üstünlükleri

Büro organizasyonunda merkezleşme uygulamasının sağladığı üstünlükler şu şekilde özetlenebilir⁶³:

- Organizasyona esneklik kazandırılır; işler yoğun olduğunda çalışanlar arasında paylaştırılarak zamanında yapılması sağlanır. Büro makinaları tam kapasiteyle kullanılır.
- Yerine getirilen işlerin ölçümü daha kolay yapılır buna bağlı olarak adil ücret uygulanabilir.
- Büro çalışanlarının eğitimi daha kolay olur. Gerek yeni işe girenlerin gerekse eski çalışanların eğitilmeleri merkezleşen organizasyonda büyük sorun yaratmaz.
- Yöntemler ve büro faaliyetleri tekdüze ve hızlı bir şekilde uygulanabilir.

⁶² J. C. Denyer, s.8.

⁶³ John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.59.; J. C. Denyer, s.5.; George R. Terry, 5.B., s.587.

Tüm organizasyonda uygulanacak ortak standartların saptanması kolaydır.

- Büro faaliyetlerinin uygulama maliyeti, denetim maliyeti, makinelerin yatırım ve bakım maliyetleri, mobilya ve dekorasyon maliyetleri daha düşüktür.
- Çalışanlar kişisel beceri ve yeteneklerine göre işlere atanırlar ve böylece emek uzmanlığı sağlanabilir.

4.3.2. Merkezleşmenin Sakıncaları

Büro organizasyonunda merkezleşmenin sakıncaları ise şunlardır⁶⁴:

- Büro işlerinin çoğu gizlidir ve ancak bu gizliliği güven altına alabilen bir birim tarafından yürütülebilir. Bazı bilgi ve kayıtların gizli olma niteliği onların merkezi olarak uygulanmasını engeller.
- Merkezleşmede gereksiz bürokrasiye doğru eğilim vardır. Verimsiz dolaşımın nedeniyle zaman kaybı olabilir. Örneğin, bir çalışanın zamanının büyük bir bölümü merkezi dosyalama ya da merkezi çoğaltma bölümüne gidip gelirken kaybolur.
- Yapılacak işler gerekli ayrıntılar hakkında bilgili olamayan kişiler tarafından yerine getirilir. Küçük değişiklikler ve düzeltmeler anında yapılamaz. Ayrıca bilgi ve belgelerin akışındaki gecikmeler nedeniyle iletişimde başarısızlık olabilir.
- Merkezi bir büroda faaliyetler önem sırası yerine belge sırasına göre yürütülür. Bölümlerin işlerinin acele ve önemine dikkat edilmediğinde gecikmelere olabilir, bu nedenle o bölümün etkinliği azalabilir.
- Yöneticiler çalışanlarla ilişkilerinde uzak olurlar. Merkezi bürodan yararlanan yöneticiler, büro üzerinde doğrudan denetim yetkileri olmadığı için işlerini her zaman büro yöneticisi aracılığıyla yürütmek zorundadırlar.

⁶⁴ John J. W. Neuner ve Lewis Keelig, s.60.; J. C. Denyer, s.6.; George R. Terry, 5.B., s.587.

4.3.3. Merkezleşme Uygulamasında Dikkat Edilecek Hususlar

Bir işletmede büro yönetiminin merkezleşmesinin sağladığı yararların, sakıncalarından daha fazla olduğu söylenebilir⁶⁵. Merkezleşme uygulamasından en iyi sonuçları alabilmek için bu yaklaşımla yapılacak büro düzenlemesinde şu noktalar gözönünde bulundurulmalıdır⁶⁶:

- Büro amaçları ve izlenecek temel politikaları konusunda tüm yönetim personeli arasında tam bir anlaşma ve fikir birliği sağlanmalıdır.
- Yazılı büro hizmetlerinde yazılı metnin içeriği kararının büro dışındaki yöneticiler tarafından verilmesi sağlanmalıdır.

65 Kallaus Keeling, s.59.

66 George R. Terry, s.575.

II. BÖLÜM

BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI VE SİSTEM DİZAYNI

1. YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

1.1. SİSTEM KAVRAMI

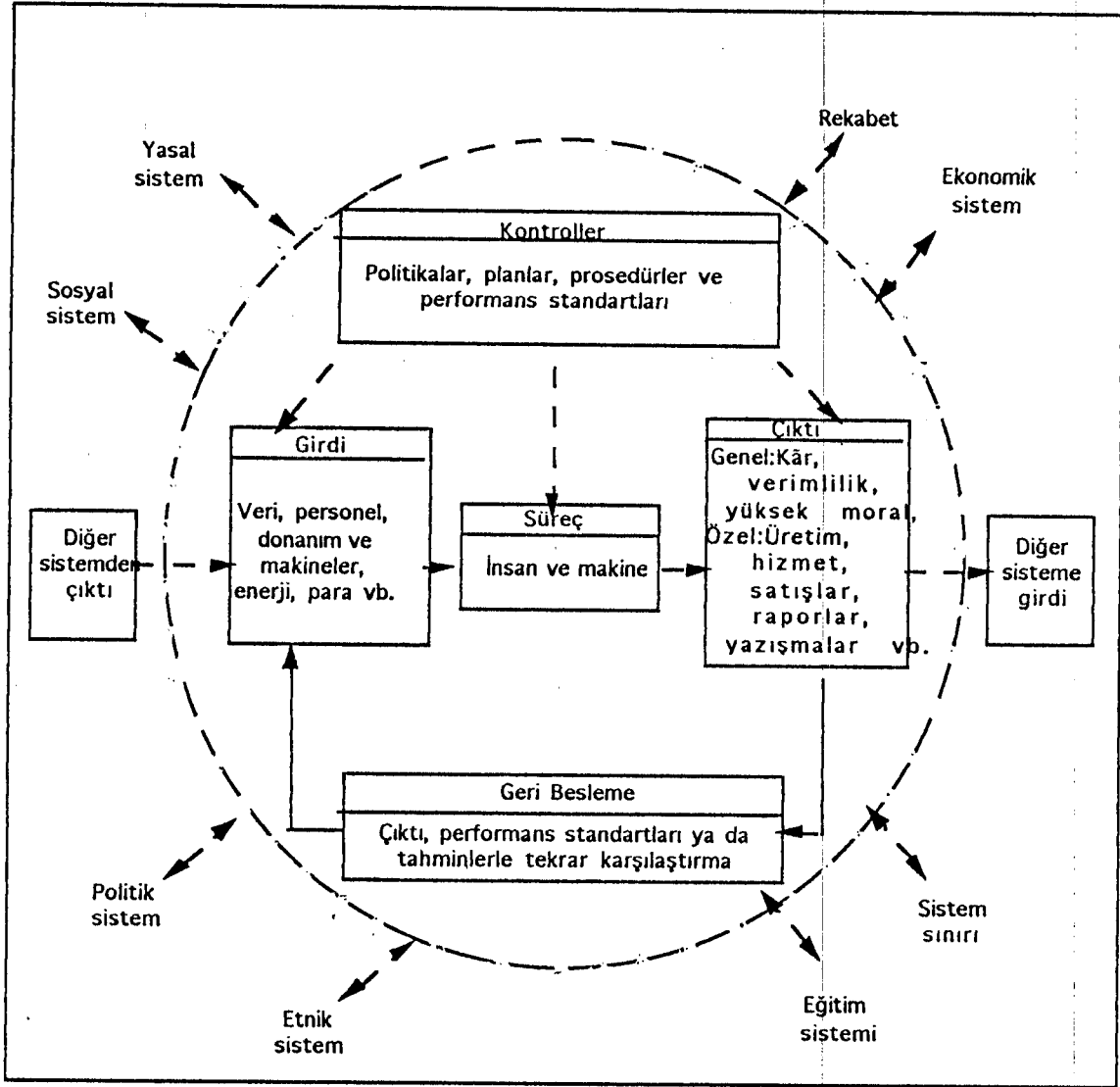
Sistem, her biri kendine özgü işleyiş özelliğine sahip olan alt sistemlerden oluşan bir bütündür¹. Bir başka tanıma göre sistem , bütünlük oluşturmak üzere elemanların birbiriyle ve çevresiyle ilişkide bulunduğu, belirli amaca yönelik elemanlar kümesidir².

Sistemin sınırında girdiler ve çıktılar bulunuyorsa bu bir açık sistemdir. Dış çevreyle etkileşimi olmayan sistem ise, kapalı sistemdir. Kapalı sistemler zamanla bozulma, yıpranma, düzensizleşme ve giderek yok olma eğilimindedir*. Her toplumsal ya da örgütsel sistem dış çevre ile etkileşim halinde yani açık sistem olmak zorundadır.

¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.99.

² İsmail Türkmen, Etkin İletişim Modeli (Yöneticiler İçin), M.P.M. Yay., No:480, Ankara, 1992, s.18.

* Bozulma ve düzensizleşme eğilimi entropi olarak adlandırılır. Entropi, herhangi bir kapalı sistemin enerji dönüşümünün ve iş yapma gücünün zamanla aşınması, yıpranması, düzensiz hale gelmesi ve yok olmasıdır. Bkz. Tamer Koçel, s.100.



ŞEKİL-2.1 Genel Sistemler Modeli

Kaynak: Kallaus Keeling, s.97.

Şekil 2.1'de görülen örgütsel sistemlerin işleyiş modeli genel olarak "girdi-süreç-çıktı" olarak ifade edilebilir. Örgütsel sistemlerin hepsi bir çevreye sahiptir. Bu çevre bölgesel, ulusal ya da uluslararası bir ortam olabilir. Bu nedenle örgütsel sistemler ekonomik koşullardan, ticari uygulamalardan, politik faaliyetlerden vb. çeşitli koşullardan etkilenir ve bunun yanında da çevrelerini etkilerler. Her sistemin kendine özgü sınırları vardır. Sistemin sınırları, sistem elemanlarının yetki ve sorumlulukları ile sistem faaliyetlerinin başlangıç ve bitiş noktalarını ifade eder.

Sistem sınırlarının belirlenmesi, sistemler arası ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynar. Bir sistemin çıktısının diğer sistemin girdisi olacağı düşünülürse, sistem sınırlarının bilinmesinin önem taşıyacağı açıktır³.

Bir sistem, çeşitli alt sistemlerden oluşur ve her sistem daha büyük bir başka sistem içinde yer alır. Örneğin, bir işletme sistemi üretim, pazarlama, personel ve finans gibi alt sistemlerden oluşur ve bu sistem yer aldığı sektör sisteminin bir alt sistemidir. Her alt sistem ayrı işleyiş özelliğine sahiptir ve birbiriyle ilişkili olduğu gibi çevre ile de etkileşim içindedir. Bütün açık sistemler için geçerli olan "girdi- süreç-çıkıtı" modelinde, girdi ve çıkıtı devamlı olarak çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere uyacak şekilde düzenlenmelidir. Eğer bu yapılmazsa, sistemin devamlılığı son bulabilir⁴.

Bir sistemin tümünün anlaşılabilmesi için alt sistemlerin bilinmesi gerekir. Çünkü sistemi oluşturan alt sistemler birbirini tamamlayarak bütünü oluşturmaktadır. Sistemin bütün olarak amacına ulaşabilmesi ise, ancak alt sistemler amaçlarına ulaştığında gerçekleşebilir. Çünkü alt sistemlerin birinde meydana gelen bir değişme diğer alt sistemleri ya da sistemin tümünü etkiler⁵.

1.2. SİSTEM YAKLAŞIMI VE YÖNETİME UYGULANMASI

Yönetim alanında sistem yaklaşımını kullanan ilk düşünür olan New Jersey Bell Telefon Şirketi'nin başkanı Chester Barnard, organizasyonu "iki ya da daha fazla kişinin uyumlu faaliyetlerinin sistemi" olarak tanımlamıştır⁶. Herbert

³ Fevzi Sürmeli, Sistem Yaklaşımı Açısından Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması, E.İ.T.İ.A. Yay., No:198-128, Eskişehir, 1978, s.9.

⁴ Atilla Sezgin, Yönetimde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, A.İ.T.İ.A. Yay., No:81, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s.42.

⁵ Tamer Koçel, s.100.

⁶ Cem Kozlu, Kurumsal Kültür, Bilkom Yay., İstanbul, 1986, s.28.

Simon ve arkadaşları ise organizasyonu, karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmüşlerdir. Daha sonra çeşitli yönetim bilim yazarları tarafından işletme organizasyonu, sosyal ya da insan-makina sistemi olarak düşünülmüş ve sistem, organizasyonların problemlerinin çözümü ya da bilimsel analiz yöntemlerinin kullanımı için bir araç olmuştur⁷.

Yönetimde sistem yaklaşımı, örgütü oluşturan çeşitli elemanlar arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bir elemandaki değişikliğin diğerleri üzerindeki etkilerini araştırmayı sağlayan bir düşünce yolu, hareket tarzı ve bir yöntemdir⁸. Bu yaklaşımla yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için insanlarla diğer kaynakları uyumlaştırır, teknolojiyi belirler ve örgütün çevresiyle etkileşimini sağlar.

Sistem yaklaşımının yönetime uygulanmasında iki unsur önemli rol oynamıştır. Bu unsurlar, örgütlerin karmaşıklaşması ve yönetim alanındaki gelişmelerdir. Örgütlerin karmaşıklaşmasının nedenleri: 1) Teknolojik gelişmeler, 2) Kaynakların etkisi ve gelişmesi, 3) Ürün çeşitlenmesi ve ürünlerin yaşamlarının kısılması, 4) Bilgi ihtiyacının artması. Karmaşıklaşan örgütler ise, yönetimin gelişmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda yöneticiler için; 1) Bilgi geribildirim sistemlerinin kurulması, 2) Karar verme sürecinin daha iyi anlaşılması, 3) Kaynakların etkin ve verimli kullanımı ya da bilimsel yönetim tekniklerini kullanarak karmaşık problemlerin çözümü, 4) Bilgisayarların kullanılması zorunlu hale gelmiştir⁹. Teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı başaran, iletişim ve bilgi gereksinimine inanan çağdaş yöneticiler tüm yönetim işlevlerini yerine getirmelerinde kendilerine yardımcı olan bilgisayarları kullanmaktadırlar.

⁷ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., No:129, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s.45.

⁸ Tamer Koçel, s.98.

⁹ Robert G. Murdick ve Joel E. Ross, *Information Systems for Modern Management*, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1971, s.16-21.

1.3. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

Yönetimde sistem yaklaşımından, yönetim işlevlerini yerine getirmede ve karar verme sürecinde kullanılan bilgi sistemlerinin tasarımında yararlanılır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yönetim sürecinin her aşamasında bilgi gereksinimi vardır. Politika oluşturmada, karar vermede, yöneltmede ve kontrolda iç ve dış çevreyle ilgili bilgilerin akışı kesintisiz olarak sağlanmalıdır. Hem karar verenler hem de verilen kararları uygulayanlar gerekli bilgilere sahip olmak isterler. Bu gereksinim bilgisayar teknolojisi ve kullanımının gelişmesine paralel olarak "Yönetim bilgi sistemleri*" nin tasarım ve uygulanmasında özel bir önem kazanmıştır.

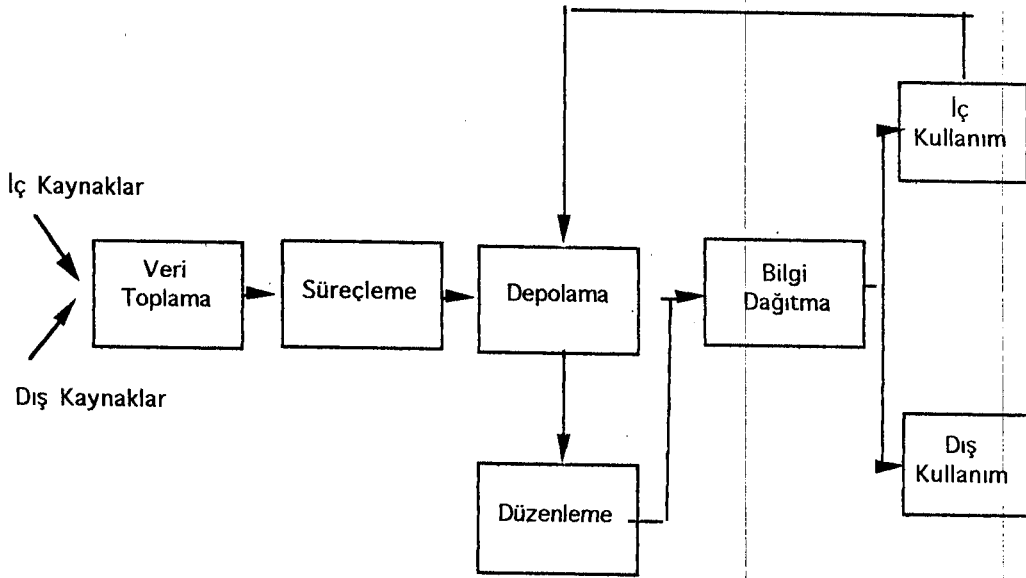
Yönetim bilgi sistemleri, örgütlerde iletişim işlevinin yerine getirilmesini, dolayısıyla diğer temel yönetim işlevlerinin gerçekleşmesini ve karar verme sürecinin etkinliğini sağlayan sistematik bir bilgi iletişim ağıdır. Bu iletişim ağının temel işlevi çeşitli kaynaklardan bilgileri toplamak, biriktirmek, belirli amaçlara göre süreçlemek (işlemek), ve ihtiyacı olanlara kullanılmak üzere uygun, tam, doğru, zamanında ve ekonomik biçimde sunmaktır¹⁰.

Veri, örgütün iç ve dış kaynaklarında meydana gelen olayların gözlenmesi ve kaydedilmesi ile sağlanır. Veri ham ve işlenmemiş bilgi olduğu için toplanan veriler kullanılmadığı sürece bilgi niteliği kazanmazlar. Yönetim karar verme sürecinde geçmişe, şimdiki duruma ve geleceğe ait bilgilerden yararlanılması nedeniyle toplanan verilerin düzenlenerek mevcut koşullarda ve gelecekte kullanılacak bilgiler haline getirilmesi gerekir.

Şekil 2.2'de görülen bilgi akımında toplanan veriler öncelikle süreçlenir. Süreçleme aşamasında sınıflanan ve sıralanan verilerden hemen kullanılmayacak olanlar depolanır. Daha sonra düzenlenen ve özetlenen bilgiler gerektiği anda iç ve dış kullanıma sunulur.

* Yönetim Bilişim Sistemleri de denilmektedir.

¹⁰ H.Öner Esen, İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1985, s.66.



ŞEKİL-2.2 Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgi Akımı

Kaynak: Kallaus Keeling, s.7.

Bir örgütte yönetim bilgi sistemini tasarlamamanın temel amacı planlama ve kontrol sürecini geliştirmektir. Yönetim bilgi sistemi bu doğrultuda ilk olarak örgütte yapılan hangi işlemler için tasarlanmalıdır ki bu sisteme ayrılan kaynaklardan optimum fayda elde edilebilsin? Örgüte en çok faydayı sağlayan işlemlerin başında muhasebe, personel, büro ve stok kontrolü gibi tekdüze işlemler gelmektedir. İşletme örgütlerinde yönetim bilgi sistemi uygulamaları bu nedenle ilk olarak bu işlemler için gerçekleştirilmiştir¹¹. Çünkü sözkonusu işlemleri tasarlamak ve otomatikleştirmek daha kolaydır ve yapılan düzeltmeler sonucu sağlanan faydayı ölçmek mümkündür. Örneğin, büro işleri otomatikleştirilirse ya da iş akışı, alan kullanımı iyileştirilirse zaman ve personel tasarrufu sağlanarak etkinlik ve verimlilik artar ve artan verimlilik ölçülebilir.

¹¹ Atilla Sezgin, s.121.

2. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI

2.1. BÜRO SİSTEMİ YAKLAŞIMININ NEDENLERİ

Bilgi üretme merkezi olarak tanımladığımız bürolarda, amaca yönelik olarak yapılan faaliyetleri birbirinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Birçok durumda açık olarak görülen tek bir faaliyet, genellikle çok sayıda farklı ve oransal olarak daha az öneme sahip faaliyetler dizisinin bir parçasıdır. Yakından incelendiğinde bu faaliyetler arasında düzenli ilişkiler olduğu görülür. Bu nedenle bürolarda yapılan işleri ayrı ayrı işler olarak değerlendirmek yerine tüm işlerin etkileşerek oluşturduğu bir bütünün parçaları olarak değerlendirmek daha doğru olur. Böylece büro faaliyetleri amaçlarına daha kolay ulaşır ve örgütün genel amaçlarına daha büyük katkıda bulunur.

Büro yönetimi açısından sistem yaklaşımı bir düşünce ve analiz aracı olarak kullanılır¹². Büro faaliyetleri ve unsurları arasındaki etkileşimler yanında bu faaliyetlerle örgütün alt sistemlerinin işlevleri arasındaki etkileşimler de önem taşır.

Küçük işletmelerde yöneticiler çalışanlarla yüzyüze olma, emirleri doğrudan verme ve çalışanların ne yaptıklarını yakından gözleyerek gerekli düzeltmeleri yapma olanağına sahiptirler. Ancak günümüzde işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması "bak-gör" yaklaşımının değerini yitirmesine neden olmuştur. Çalışanların sayısının ve uzmanlaşmanın artması sonucu yüzyüze ilişkiler yerine bilgi akışı önem kazanmaya başlamıştır. İşlerin nasıl yürütüldüğünün anlaşılması için birkaç dosyaya bakılması ve sadece bölüm yöneticileriyle konuşulması, çoğu zaman karar verme için gerekli bilgiyi sağlamaya yetmemektedir.

Çağdaş işletme yöneticisi; 1) Doğru bilgiyi sağlayacak bir sistemi ve 2) Bu

¹² George R. Terry, Office Management and Control, 8.B., Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1980, s.196.

bilginin gerçek önemini anlama, yorumlama ve uygulama becerisine gereksinim duyar. Büro sistemi, bilginin sağlanmasında ve dağıtımında büyük rol üstlenmektedir. Büro faaliyetlerinin tam uyum ve düzen içinde yürütülmesi, dizayn edilen bir sistemin varlığına bağlıdır¹³.

2.2. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMININ ÜSTÜNLÜKLERİ

“Eğer nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, oraya doğru hiç yol alamazsınız.” Örgütlerin amaçları belirlenerek “nereye gidilecek?” sorusu cevaplandırılır. Örgütün genel amaçları ise, büro sisteminin amaçlarını yönlendirir. Örgütün amaçlarını bu doğrultuda gerçekleştirmek için büro sistemi düşük maliyetle yüksek verimliliği sağlayacak şekilde planlanmalı, dizayn edilmeli, faaliyette bulunmalı ve kontrol sistemleri kurulmalıdır¹⁴.

Sistem yaklaşımı ile büro sistemi dizayn edilir, analiz edilir ve iyileştirilmesi sağlanırsa, örgüte şu katkıları sağlayacaktır¹⁵:

- En iyi bilgiyi doğru bir şekilde, doğru insanlara, uygun zamanda ve en düşük maliyetle ulaştırarak verilecek kararların kalitesini yükseltir; faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini arttırır.
- Büro işlerinin yürütülmesine düzen getirilir ve faaliyetlerin tekdüzeliği sağlanır. Benzer işler için izlenmesi gereken prosedürler belirlenir. İş akışı iyileştirilerek gecikmeler en aza indirilir, çalışanların ne yapacakları belirlenerek israflar ortadan kaldırılır ya da en aza indirilir. Böylece işin zamanında, istenen biçimde, en düşük maliyet ve çabayla yapılması mümkün olur.
- Bölüm bölüm yapılan bir analiz gerçek problemin ortaya çıkmasını

¹³ Edward N. Raush ve Charles E. Merrill, Principles Of Office Administration, 1.B., Columbus, Ohio, 1964, s.78.

¹⁴ Kallaus Keeling, Administrative Office Management, 10.B., South-Western Publishing Co., Ohio, 1991, s.92.

¹⁵ Kallaus Keeling, s.92-93.; George R. Terry, Office Management And Control, 5.B., Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1966, s.203.

engelleyebilir. Bazı problemlerin abartılmasına bazılarının ise, gözden kaçmasına neden olabilir. Sistem yaklaşımı ile tüm örgütte yürütülen büro faaliyetleri bir bütün olarak değerlendirildiği için problemlerin tanınması ve çözülmesi daha kolay olur.

- En yüksek iş performansını sağlamak amacıyla iş ve görev tanımları yapılır. Gerek çalışanların gerekse denetleyenlerin eğitim programları üzerinde durulur.

3. BÜRO SİSTEMİ VE ELEMANLARI

3.1. BÜRO SİSTEMİ, PROSEDÜRÜ VE YÖNTEMİ KAVRAMLARI

Büro sistemi temel büro faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla tasarlanan prosedürler ağıdır¹⁶. Büro sisteminin girdileri insanlar, makinalar, işletmeye çeşitli yollarla gelen veriler ve bilgilerdir. Daha sonra veriler hesaplama, sınıflama, sıralama, daktilo etme, dosyalama ve tekrar kullanımı sağlama gibi işlemlerle süreçlenerek yazışmalar, raporlar, faturalar vb. şekillerde çıktıya dönüşürlür.

Büro sisteminde geri besleme, sistemin çıktısının sistem için konulan performans standartlarıyla karşılaştırılmasıdır. Eğer gerçek çıktı düzeyleri umulandan düşükse geri besleme; sistemin diğer aşamalarının tümünü içeren faaliyet devrini ve gelecekte sistemin girdi aşamasının nasıl olacağını belirler¹⁷. Örneğin, istenen raporlar zamanında hazırlanamıyorsa, bu problemin nedeni araştırılır. Yapılan araştırma ile rapor hazırlanması için gerekli bilgi akışındaki aksaklıkların; çalışanlardan, kullanılan makinalardan ya da iletişim sağlanamamasından kaynaklandığı ortaya çıkarılabilir. Buna göre de bir sonraki faaliyet devrinde girdi ya da süreçleme aşamalarında gerekli düzenlemeler yapılır.

¹⁶ George R. Terry, 8.B., s.40.

¹⁷ Kallaus Keeling, s.99.

Büro sisteminde kontrol aşaması, diğer aşamalarda ne yapılıp ne yapılmayacağını emreden aşamadır. Girdi-süreç-çıkıtı ve geribesleme aşamalarından herbiri için yapılan kontroller; planları, politikaları, programları, prosedürleri ve performans standartlarını kapsar¹⁸.

Büro sisteminde yöneticinin ve diğer çalışanların rolü büyüktür. Ayrıca fiziksel kaynakların sistemdeki insan kaynaklarıyla uyumlaştırılması da önem taşır. Fiziksel kaynaklar makinaları, araç-gereçleri, elektronik donanımları, mobilyaları ve büro yerleşim alanını içerir.

Büro prosedürleri büro işlerinin tekdüze ve amaca uygun olarak yapılması için planlanan işlemler sırasındır¹⁹. Genellikle bir kişiden daha fazla kişi tarafından yürütülen, birbiriyle ilgili kayıt ve yazı işleri dizisi olarak tanımlanabilir. Her büro sistemi çok sayıda prosedürden oluşur.

Büro yöntemi tek bir kişi tarafından bir ya da daha fazla kayıt ve yazı işlerinden oluşan bir görevi yerine getirme yoludur²⁰. Her prosedür birbirine eklenmiş ve bütünlüştürmüş bir seri yöntemden oluşur. Büro otomasyonunun uygulandığı bürolarda yöntemler büyük ölçüde tekdüzedir. Ancak elle kullanılan araçların bulunduğu bürolarda yöntemlerin planlanması önem taşır. En iyi yöntem, görevin başarıyla yerine getirilmesini sağlayacak hareketleri ve bu hareketlerin en kısa zamanda ve en az çabayla yapılmasını sağlayan yöntemdir.

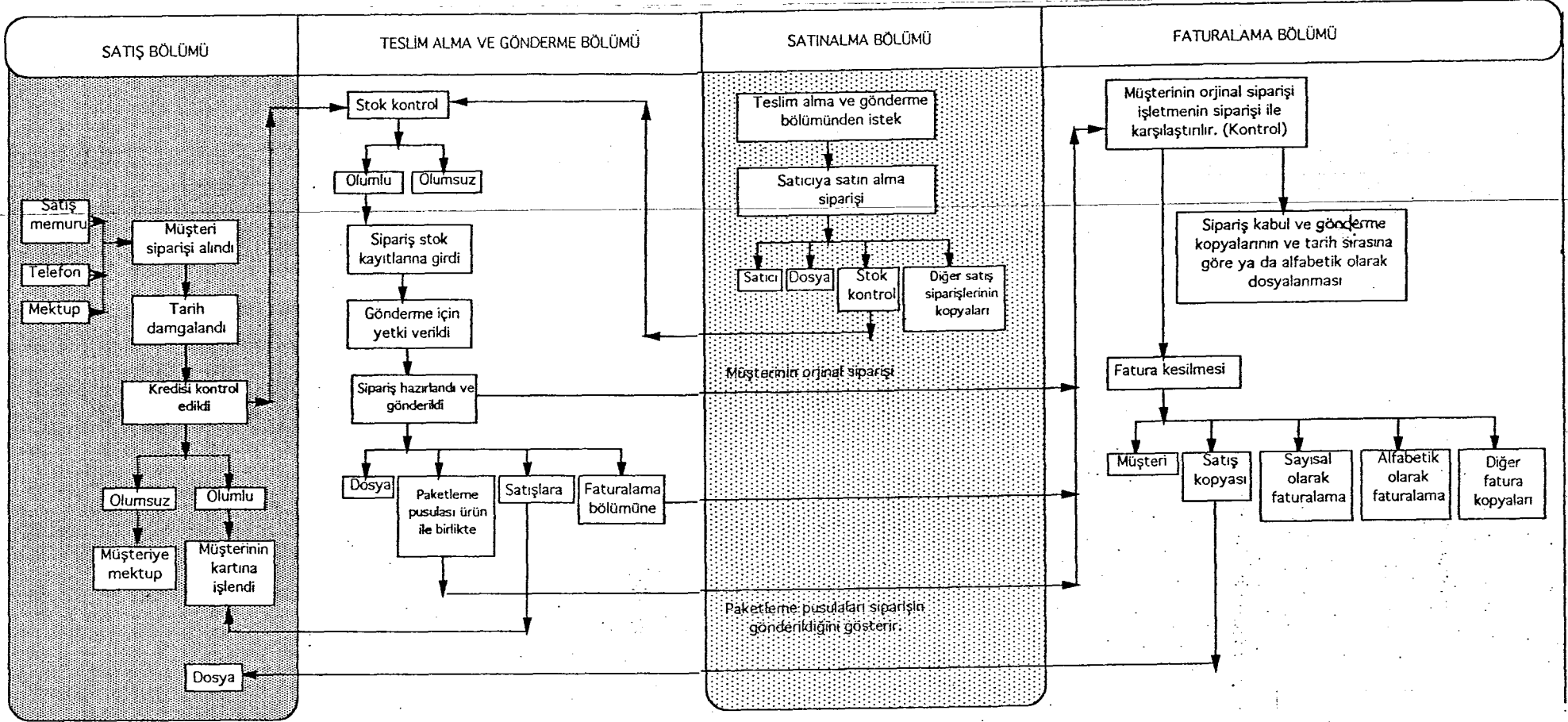
3.2. BÜRO SİSTEMİNİN ÖRNEKLENDİRİLEREK AÇIKLANMASI

Büro sistemi kavramı örnek bir büro sistemi incelenerek daha iyi açıklanabilir. Örnek büro sistemimiz müşteriden alınan bir siparişin yerine getirilmesi amacıyla yönelik olarak kurulmuştur. Sistemde yer alan "satış", "teslim alma ve gönderme", "satınalma" ve "faturalama" bölümlerinin birbiriyle ilişkili olduğu kabul edilecektir. Şekil 2.3'de müşteri siparişinin yönetimi için bir bilgi sistemi örneği yer almaktadır.

¹⁸ Kallaus Keeling, s.100.

¹⁹ George R. Terry, 8.B., s.40.

²⁰ George R. Terry, 8.B., s.41.



ŞEKİL-2.3. Müşteri Siparişlerinin yönetimi için örnek büro bilgi sistemi
Kaynak: Kallaus Keeling, s.92.

Şekildeki faaliyet aşamaları şu şekilde özetlenebilir:

- 1) Sipariş müşteriden satış personeli aracılığıyla, telefonla ya da diğer iletişim araçlarıyla alınır. Bundan sonra sipariş alma belgesi düzenlenerek sipariş tarihi damgalanır. Siparişi veren müşterinin işletmedeki kredi durumu kontrol edilir. Müşterinin işletmeye olan borcu, kredi limitini geçtiyse, bu durum kendisine mektup ya da diğer iletişim araçlarından biriyle bildirilir. Eğer müşterinin kredi durumu olumlu ise, sipariş edilen ürünlere ilişkin bilgiler müşterinin kartına işlenerek, teslim alma ve gönderme bölümüne iletilir.
- 2) Teslim alma ve gönderme bölümünde yeralan stok kontrol birimi siparişi yapılan üründen yeterli stok olup olmadığını kontrol eder. Eğer yeterli miktarda stok yoksa, satınalma bölümüne bir satınalma istek yazısı gönderilir.
- 3) Satınalma bölümü, sözkonusu siparişi satınalmak üzere ilgili satıcılarla ilişki kurarak gerekli alımı yapar ve satınalma belgesinin bir kopyasını stok kontrol birimine gönderir.
- 4) Teslim alma ve gönderme bölümünde sipariş hazırlanır ve müşteriye gönderilir. Siparişi gönderme belgesinin kopyaları şemada gösterilen birimlere iletilir.
- 5) Faturalama bölümünde müşterinin siparişi için düzenlenen belge, satınalma bölümünde satın alınan ürünle ilgili belge ile karşılaştırılarak kontrol edilir. Eğer bir problem yoksa fatura hazırlanır. Çok kopyalı olarak hazırlanan bu faturanın bir kopyası müşteriye gönderilir, diğerleri ise şekilde gösterildiği gibi dosyalanır.

Müşteri siparişini yerine getirmek amacıyla kurulan bu örnek sistem, beş prosedürden oluşmaktadır:

- 1) Müşterilerin kredi durumlarının kontrol edilmesi,
- 2) Siparişlerin kabul edilmesi ve stok kontrollerinin yapılması,
- 3) Stokta bulunmayan ürünlerin satıcılardan alınması,

- 4) Satınalınan ürünlerin müşterilere teslim edilmesi,
- 5) Faturaların alınması ve gerekli yerlere gönderilmesi.

Sıralanan prosedürler uyumlaştırarak ilgili sistemi oluşturmuştur. Sistem, bütün kayıt ve yazı işleri şeklinde yürütülen prosedürleri bütünleştirerek, farklı gibi görülen iş ve görevlerin nasıl yürüyeceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu sistem, sistem modelinin aşamalarının herbirini örneklemektedir. İşletmeye gelen müşteri siparişleri (girdi) kaydedilir, sınıflanır, ilgili bölümlere iletilir, hesaplanır ve dosyalanır (süreç). Bu faaliyetlerin sonuçları satış raporları ve faturalar ya da müşteri borçlu ise, ihbar mektupları şeklinde çıktı olur. Bir satış dönemi sonunda, örneğin, üç ayda bir, her satış elemanı için konulan satış kotaları (performans standartları) gerçek sonuçlarla karşılaştırılır. Eğer satış kotası doldurulamıyorsa, daha yoğun satış çabası şeklinde düzeltici faaliyet, gelecek satış döneminde geri beslemeden kaynaklanan yeni girdi olarak sisteme katılır. Eğer kota karşılanmışsa düzeltici faaliyete gerek yoktur.

3.3. ALT SİSTEMLER VE ORTAK BÜRO PROSEDÜRLERİ

Birçok üretim, ticaret ve hizmet işletmesi çeşitli alt sistemlerden oluşur. Satınalma, pazarlama, muhasebe, personel, finans gibi alt sistemler çok sayıda prosedürü içerir. Bazen bu alt sistemler ve prosedürler birbirine girmiş durumdadır²¹. Tablo 2.1'de sözkonusu alt sistemler ve bunların içinde yer alan prosedürlerden bazıları yer almaktadır.

İşletmenin alt sistemlerinde yer alan prosedürlerin kapsamında çok sayıda kayıt ve yazı işleri bulunmaktadır. Örneğin, satınalma alt sisteminde istenilen bir makina alımı için bir büro çalışanı satınalma istek formu doldurmalı, sipariş yeri için gerekli bilgiyi ele geçirmeli, seçenekleri belirlemeli, makinenin toplam maliyetini hesaplamalı, makinayı isteyen bölümün onayını aldıktan sonra satınalma

²¹ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, *Administrative Office Management*, South-Western Publishing Co., Ohio, s.1966, s.277.

TEMEL ALT SİSTEMLER		PROSEDÜRLER
SATINALMA ALT SİSTEMİ		-Sipariş verilmesi prosedürü, -Malların teslim alınması prosedürü, -Satınalma ve ödeme işlemlerinin muhasebeleştirilmesi prosedürü, -Beğenilmeyen malların teslim edilmesi prosedürü.
PAZARLAMA ALT SİSTEMİ		-Sipariş kabul prosedürü, -Siparişi yerine getirme prosedürü, -Malların gönderilmesi prosedürü, -İade edilen mallarla ilgili prosedür, -Satış ve yapılan tahsilatın muhasebeleştirilmesi prosedürü.
MUHASEBE ALT SİSTEMİ	FINANSAL MUHASEBE	-Satınalma prosedürü, -Pazarlama prosedürü, -nakdi tahsilat prosedürü, -Nakdi ödemeler prosedürü, -Ücretler prosedürü, -Finansal raporların hazırlanması prosedürü.
	MALİYET MUHASEBESİ	-Malzeme maliyetleri prosedürü, -İşçilik maliyetleri prosedürü, -Genel üretim maliyetleri prosedürü, -Stok prosedürü.
PERSONEL ALT SİSTEMİ		-İşe alma prosedürü, -Eğitim prosedürü, -Ücret muhasebesi prosedürü, -Personel değerlemesi prosedürü.
FINANS ALT SİSTEMİ		-Bankalardan ödünç para alma prosedürü, -Hisse senedi ya da tahvil satma prosedürü, -Kâr payı ödeme prosedürü, -Vergi beyannamelerinin hazırlanması prosedürü.

TABLO-2.1. Alt Sistemler ve Ortak büro Prosedürleri

Kaynak: George R. Terry, 8.B., s.42.

bölümü sorumlusunun da onayını almalıdır. Satınalma ile ilgili prosedür satınalma bölümü içinde yürütülmelidir. Ancak örneğin, büyük bir üretim bölümü kendi personelini ve satınalma sorumluluklarından bazılarını (merkezi bir satınalma ve

personel bölümü olduğu halde) yönetebilir. Bunun yanısıra alt sistemlerin birbirini tamamlayan bazı prosedürleri birden çok büroda değil ortak olarak yürütülmesi daha doğru olur. Bu durumda ayrı bir kişinin, yapılması gereken faaliyetleri uyumlaştırması ve denetlemesi gerekir. Daha önce verdiğimiz müşteri siparişinin yönetimi için bir bilgi sistemi örneğinde birkaç bölümü ilgilendiren prosedürler biraraya getirilmektedir.

Büro yönetiminde sistem ve prosedürler; bilginin sağlanması, işlenmesi ve dağıtımı için önemlidir. Birçok işletmenin başarısı ya da başarısızlığı sistem ve prosedürlerin ne kadar dikkatle geliştirildiği ve bilginin işletme içi ve dışına akışının kesintisiz sağlandığına bağlıdır. Bu nedenle hangi alt sistem ve hangi prosedürlerin uyumlaştırılmasının en iyisi olacağının saptanması büro faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini arttıracak önemli bir unsurdur.

4. BÜRO YÖNETİMİNDE SİSTEM DİZAYNI

4.1. GENEL YAKLAŞIM

Büro yönetiminde sistem dizaynı; 1) Tamamen yeni bir sistemin kurulması ve 2) Varolan bir sistemin iyileştirilmesi olarak iki açıdan ele almak mümkündür. Her ikisinde de amaç, sistemin en yüksek derecede uygulanabilirliğini, ekonomikliğini ve etkinliğini sağlamak ve geliştirmektir²².

Büro sistemi ve buna bağlı olarak prosedürleri dizayn etmek çok önemli bir iştir. Bu konudaki çalışmalar etkili örgüt yönetimi için uygun ortamı hazırlar. Ayrıca büro yönetimi faaliyetleri dikkatle dizayn edilmiş büro sistem ve prosedürleri üzerine kurulduğunda bu faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olur.

²² George R. Terry, 8.B., s.42.

Büro sistemi, büro prosedürlerini ve yöntemlerini içerir. Bu nedenle büro faaliyetleri planlanırken ilk olarak sistemi, daha sonra sistemi oluşturan prosedürleri ve son olarak da herbir prosedürü oluşturan yöntemi saptamak doğru olur. Bu yaklaşımı yöntemden başlayarak ters çevirmek, yani prosedürler için yöntemleri biraraya getirmek mümkündür. Fakat bu durum koordinasyon güçlüğüne ve prosedürlerle sistemin oluşturduğu bütünün genişlemesine neden olur²³.

Yeni bir sistemin dizaynı uzmanlık gerektiren ve zaman alan bir çalışmadır. Bununla beraber gerekli uzmanlık ve zaman, işletmenin faaliyet konusuna, işletmenin ve büronun büyüklüğüne, karmaşıklığına göre değişir.

Sistem dizaynında çalışma yaklaşımları bazı noktalarda ayrılmasına karşı temel model benzerdir. Burada amacımız ayrıntısına girmeden büro sistem dizaynının temel aşamalarının neler olduğunu ortaya koymaktır.

Büro sistem dizaynında ilk aşama dizayn çalışmalarını kimin ya da kimlerin yürüteceğinin belirlenmesidir. Sonra sistemin amaçları, sınırları saptanır ve sistemin temelleri oluşturulur. Daha sonra da sistem kurularak değerlendirilir ve geliştirilir.

4.2. SİSTEM DİZAYNININ ORGANİZE EDİLMESİ

Büro sistem dizaynının organize edilmesinde benimsenen uygulamalar şunlardır²⁴:

- Dışarıdan danışman ya da sistem analistlerinin atanması,
- İşletme çalışanları arasından sistem analisti yetiştirilmesi ya da organizasyonda bu amaç için bir bölüm oluşturulması,
- Küçük işletmelerde sistem dizaynı konusunda büro yöneticisine gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi.

²³ George R. Terry, 5.B, s.198.

²⁴ George R. Terry, 5.B., s.198.

Büro sistemi dizaynı ya da sistem iyileştirilmesi çalışmasına kimlerin katılacağı hususundaki uygulamalarda; büronun büyüklüğü, çalışanların nitelikleri ve üst yönetimin tutumu, finansal kaynaklar, uzmanlaşma durumu vb. faktörler etkili olur²⁵.

Dışarıdan danışman atanması durumunda bu tür danışmanlar yerleşim düzenlemesi, donanım ve insan kullanımı, bölümlerarası bilgi akışı konularında uzmanlaşmış kişiler olmalıdır. Bu yaklaşımın yararları şunlardır²⁶:

- Diğer işletmelerle ilgili tecrübeye sahip oldukları için yeni fikirler ve denenerek başarılı olmuş yöntemler sunarlar.
- İşletmeye dışarıdan baktıkları için daha objektif olabilirler.
- İşletme içindeki informel ilişkilerden çok fazla etkilenmemeleri nedeniyle daha iyi dengeler kurabilirler.

Dışarıdan danışman kullanımının şu sakıncaları vardır²⁷:

- Danışmanın işletme içindeki informel ilişkileri bilmemesi sonucu hata yapması mümkündür.
- Genellikle çalışanların çoğu uzman diye adlandırılan kişiye olumsuz tepki gösterirler. Bunun nedeni işlerini kaybedecekleri ve alışkanlıklarının değiştirileceği korkusudur.
- Danışmanlık hizmetlerinin maliyeti yüksektir.

Büro sistem dizaynında gerek işletme içinden gerekse dışardan uzmanlar kullanılsın, üst yönetim ve çalışanların desteğinin sağlanması büyük önem taşır. Eğer bu yapılmazsa, dizaynının önereceği sistem ve prosedürlerin kabulü ya da uygulanması sırasında pek çok engelle karşılaşılabilir²⁸.

25 John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.279.

26 Kallaus Keeling, s.109.

27 Kallaus Keeling, s.109.

28 George R. Terry, 8.B., s.351.

Bir başka uygulamada da sistem dizaynı için işletme organizasyonunda "Organizasyon Metod" ya da "Sistem ve Prosedürler" adıyla kurmay bir bölüm oluşturulur. Bu bölüme işletmenin tüm alt sistemleri ile ilgili sistem dizaynı ya da sistem iyileştirilmesi amacıyla geçici komuta yetkisi verilir. Büro sistem dizaynı ya da sistem iyileştirilmesi amacıyla bu bölüm içinde proje grupları oluşturulur ve bu gruplar sistem dizaynı çalışmalarını yürütür²⁹.

Küçük işletmelerde büro yönetimini üstlenen yönetici sistem dizaynından da sorumlu olur. Bunun yanısıra etkin büro yönetimi, Her büro yöneticisinin büro sistem ve prosedürlerini çok iyi anlamasının ve geliştirici idari yönetimde; sistem ve prosedürlerin yapılan iş miktarını arttırmayı, israfları ortadan kaldırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçladığını bilmesini gerektirir³⁰.

4.3. SİSTEMİN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ

Tüm planlama çalışmalarında olduğu gibi büro sistemi dizaynında da ilk olarak sistemin amaçları belirlenmelidir. Büro sisteminin amaçları işletmenin genel amaçları belirlendikten sonra bu amaçları destekleyecek biçimde olmalıdır. Üst yönetim tarafından seçilen bir grubun belirlediği büro sisteminin amaçlarında ilk aşamada kapsamlı ve genel ifadeler kullanılır. Sistem dizaynı aşamaları ilerledikçe daha kesin ve sınırlı amaçlar geliştirilir³¹.

4.4. SİSTEMİN SINIRLARININ SAPTANMASI

Büro sisteminde yer alacak faaliyetlerin başlangıç ve bitiş noktaları sistemin sınırlarını gösterecektir. Sınırlar geliştirilen sistemin içinde işleyeceği iskeleti kurmaya hizmet eder. Böyle bir çalışma deneyseldir ve sistem dizaynı alanının daraltılmasını sağlar³².

²⁹ George R. Terry, 5.B., s.580.

³⁰ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.352.

³¹ George R. Terry, 8.B., s.352.

³² George R. Terry, 8.B., s.353.

Sistem sınırları daha önce belirlenen amaçlara, önerilen sistemin tanımına ve içeriğine bağlı olarak saptanmalıdır. Ayrıca sistem sınırları belirlenirken yasal gerekler, faaliyet gerekleri, sözleşmeye dayanan ve müşterilerle işletme dışı kişi ve kuruluşlar tarafından istenen gerekler dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda gereksinim duyulan bilgiler şunlardır:

- Önerilen sisteme hangi bilgiler dahil edilecektir?
- Girdi ve çıktıları neler oluşturacaktır?
- Hangi işlemler yapılacaktır?
- Sapmalarda, istisnalarda ve değişmesi gereken durumlarda hangi yol izlenecektir?

Sistem dizaynında gerekli verileri sağlayacak kaynakların ve veri toplama yönteminin seçimi çok önemlidir. Bu hususa gereken dikkat gösterilmezse verilerin sağlanması karmakarışık ve zaman harcıyıcı olur. Deneyim, veri toplanması ve seçiminde dizaynıra yardım eder³³.

4.5. SİSTEMİN TEMELLERİNİN OLUŞTURULMASI

Bu aşamada öncelikle yapılacak işler belirlenir, iş tanımları ve buna bağlı olarak görev tanımları yapılır. El kitapları (manuel) ve organizasyon şemaları hazırlanır³⁴.

Büro organizasyonunun yapısı saptanırken işletmenin faaliyetlerine, büyüklüğüne, mekanizasyon derecesine ve üst yönetimin tutumuna göre merkezleşme ya da merkezleşmeme kararı verilir. Bu aşamada verilen karar ve bölümlerarası ilişkiler, yerleşim düzenini etkiler. Etkin ve verimli büro çalışması için işletmeye uygun yerleşim düzeni planlanır³⁵.

33 George R. Terry, 8.B., s.354.

34 George R. Terry, 8.B., s.354.

35 J. C. Denyer, Office Administration, 4.B., Macdonald And Evans Ltd. Plymouth, 1982, s.12.

Büro sisteminin mekanizasyon derecesi belirlenir. Mekanizasyon ve otomasyonun hızlı ve sürekli olarak geliştiği günümüzde, hergün büro gereç ve makinaları üretilmekte, mevcutlar geliştirilmektedir. Bunların yanısıra büro donanımları büyük tutarlara varan bir yatırım olduğu için bu aşamada kapsamlı araştırma yapılması gerekir. Büro teknolojisi ile ilgili gelişmeler hakkında bilgi almak amacıyla satıcıların ve danışmanların görüşlerinin alınması, bu konuda bilgi verecek kaynakların incelenmesi, , ayrıca diğer organizasyonların uygulamalarının başarılı olup olmadığının yöneticileri ile tartışılması yararlı olur³⁶.

4.6. PROSEDÜRLERİN DİZAYN EDİLMESİ

Prosedürlerin sistem içinde yer alması ve her prosedürün çalışma alanının sistem tarafından belirlenmesi nedeniyle prosedür dizaynı ve sistem dizaynı büyük ölçüde benzerdir. Sistem dizaynında toplanan verilerin çoğundan prosedür dizaynı sırasında yararlanır. Çünkü sistemin kısıtlayıcıları nedeniyle oluşan sınırlar prosedürleri de etkiler. Ancak her zaman belli tip ve miktardaki büro işi çeşitli ve farklı yollardan biriyle yapılabilir.

Prosedür dizaynının aşamaları kısaca şu şekilde özetlenebilir³⁷:

- **Yapılacak işlerin belirlenmesi.** Büroda yapılması gereken yazışma ve kayıt tutma işleri belirlenerek gruplanır. Daha sonra büronun yerleşim düzeni ve prosedürlerin hangi bölümlerden geçeceği gözönünde bulundurularak bu işlerin yapılması için gerekli zaman saptanır.

- **Gerekli aşamaların sırasının belirlenmesi.** Prosedürde yer alan aşamalar, işi yeterli şekilde yapmak için gerekli en az sayıdaki aşamayı içermelidir. Her aşama, büro işinin tamamlanmasına doğru kesin katkıda bulunmalıdır. Gecikmeler, tekrarlar ve geri dönüşler olmamalıdır. Ayrıca kayıt ve yazı işlerinin hız

³⁶ Amy D. Wohl ve C.Steven Hunt, *Managing Business Systems, A Case Approach*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1991, s.366.

³⁷ George R. Terry, 5.B., s.358-361.; International Labour Office, *İş Etüdü*, Çev.: Zühal Akal, 4.B., M.P.M. Yay., No:29., Ankara, 1991, s.448.

ve doğruluğunu arttırmak amacıyla elle yapmak yerine mümkün olduğu kadar makinalarla yapılması sağlanmalıdır.

■ Belirlenen prosedürlerin yerine getirilmesi. İşletme sistemindeki bilgi akışının nasıl olması gerektiği gözönünde bulundurularak (örneğin, bir formun bir süreçte izleyeceği yol şemalaştırılarak) bu süreçte her aşama sıralı olarak izlenmelidir. Söz konusu işlem her prosedür için ayrı ayrı yapılmalıdır. Bu amaçla herhangi bir noktadan başlayarak son aşamaya kadar ya da geriye doğru ilk aşamaya kadar aşamaları izlemek uygun olur.

■ Prosedürlerin gözden geçirilmesi. Tüm aşamaları belirlenen prosedürler, aşağıdaki sorulara verilecek cevaplarla tekrar gözden geçirilmelidir.:

- 1) Prosedürler için başlangıçta elde edilen bilgi, başka bir kaynaktan daha kolay ve ekonomik olarak sağlanamaz mı?
- 2) Kayıtlarda yer alan bilginin hepsi gerekli mi?
- 3) Prosedürün önerilen herhangi bir aşaması kaldırılabilir, kısaltılabilir ya da diğer aşamalarla birleştirilebilir mi? Eğer yapılabilirse bunun diğer aşamalar ya da son ürün üzerindeki etkisi ne olur?
- 4) Prosedürde "her zaman öyle yapılması gerektiği kabul edilen" aşamalar yer alıyor mu?
- 5) Prosedürdeki önerilen aşamaların sırası olabilecek en iyi durumda mı? Yoksa bu sıralama, işi hızlandırmak ya da daha az yorucu yapmak için değiştirilebilir mi?
- 6) Çalışanlar kendi kişisel görevlerini yapmaya özel olarak yetiştirilmiş ve o konuda yeterli mi?
- 7) İş yoğunluğu iyi dengelenmiş mi?
- 8) Gerek iş akışı gerekse işin etkin bir şekilde yapılması için büro yerleşimi uygun mu?
- 9) Sık olarak kullanılan dosyalara kolaylıkla ulaşılabilir mi?
- 10) Işık, gürültü, aydınlatma ve büro ısı gibi fiziksel şartlar büro işini yürütmek için uygun mu?

4.7. BÜRO YÖNTEMLERİNİN PLANLANMASI

Bir yöneme ya da belli bir işin başarıyla yapılmasına yönelik planlama çalışmaları genellikle "hareket etüdü*" olarak adlandırılır. Hareket etüdü çalışması ile ilgili olarak, deneyler sonucu elde edilmiş ve işyerinde düzeltilmiş yöntemlerin geliştirilmesinde temel olan çeşitli ilkeler vardır. Bunlar ilk kez hareket etüdü çalışmasının kurucusu Frank Gilberth tarafından kullanılmış ve daha sonra geliştirilmiştir³⁸.

Hareket etüdü, mümkün olduğu ölçüde işin en temel unsurlara ayrılarak, bu unsurların ayrı ayrı ve aynı zamanda birbirleriyle ilişkilerinin araştırılmasıdır. Bu çalışmalara dayanarak ve zaman unsuru gözönünde bulundurularak israfın en aza indirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturulur³⁹. Böylece bir yandan çalışanlardan yüksek verim sağlanırken diğer yandan emek tasarrufu sağlanmış olur.

Hareket etüdünde amaç hız kazandırma değildir. Çünkü işin hızlandırılmasında çalışanların hem gerekli hem de gereksiz olan hareketlerinin hızlandırılması sözkonusudur. Buna karşılık hareket etüdü ile verimlilik arttırılmasında, yalnızca gerekli işlerin uygun biçimde yerine getirilmesi amaçlanır⁴⁰.

Sistem ve prosedürlerin planlanmasında olduğu gibi, yöntemlerin planlanmasında da başarılı olabilmek için yöntemlere ilişkin tüm verilerin elde edilmesi gerekir. Ayrıca her bir yöntemin belli bir işle sınırlandırılmış ayrıntılı şemaları hazırlanmalıdır⁴¹.

* Genellikle "metod etüdü" hareket etüdüyle, "iş ölçümü" de zaman etüdüyle eş anlamda kabul edilir. Her ikisi "hareket zaman etüdü" olarak birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bkz. Şan Öz-Alp, Hareket ve Zaman Etüdü, E.İ.T.İ.A. Yay., No.:184/115, Eskişehir, 1977.

38 İş Etüdü, s.164.

39 George R. Terry, 5.B., s.380.

40 George R. Terry, 5.B., s.382.

41 İş Etüdü, s.164.

Yöntemlerin planlanması; 1) Çalışanların hareketlerinin iyileştirilmesi ve 2) Uygun bir çalışma ortamının sağlanması olarak iki temel işlev açısından ele alınabilir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır⁴²:

- 1) Mümkün olan her işin elle değil makina ile yapılması sağlanmalıdır. Ayrıca makinaların çalıştırıcı tarafından en iyi biçimde kullanılmasını sağlayacak hareketler geliştirilmelidir.
- 2) İş yapılırken her iki elin de uyumlu bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.
- 3) Bir işin tamamlanmasını sağlayacak en az hareket kullanılmalıdır. Yalnızca el hareketleri değil, eğer gerekiyorsa el ile birlikte göz hareketleri de kullanılmalıdır. Bunun yanında kol, bacak ve vücut hareketleri sınırlandırılmalıdır.
- 4) Her iş aşaması tamamlanincaya kadar olan hareket sayıları en azda tutulmalıdır.
- 5) Hareketler birbirini izlemeli ve uyumlu olmalıdır. Hareketlerin keskin bir biçimde yön değiştirmesi yerine yavaş ve sürekli bir eğri çizmesi tercih edilmelidir.
- 6) Yüksek maliyetli bir büro işinin, yüksek fiyatlı bir getirisi olmalı ilkesine uygun işler düşünülmelidir. Örneğin, bir özel sekreterin özel yazıları yazması en düşük düzeye indirilmelidir.
- 7) Mümkün olduğu ölçüde aynı belge üzerinde başlatılan bir iş yine aynı belge üzerinde bitirilmelidir.
- 8) Gereken ve kullanılacak sayıda belge çoğaltılmalıdır.

Uygun bir çalışma ortamı olmaksızın en iyi yöntemin sağlanması olanaksızdır. Bu hususta en yararlı olanaklar şunlardır⁴³:

- 1) Çalışanların masalarında gerekli olanlar bulunmalıdır. Herhangi bir işin yapımında kullanılacak kağıtlar, kırtasiye malzemeleri, dergiler ve kitaplar

⁴² İş Etüdü, s.164.; George R. Terry, 5.B., s.385.

⁴³ İş Etüdü, s.165.

iş alanında değil, istenildiğinde bulunacak şekilde çekmece ve dolaplarda saklanmalıdır. Gereksiz araç ve gereçler verimsiz hareket oluşumuna neden olurlar.

- 2) Bazı belge ve çalışma gereçleri önceden hazır olmalıdır.
- 3) Her iki elin de çalışma alanı belirlenmelidir.
- 4) Çalışanlar için ergonomik önlemler alınmalıdır. Bu tür önlemler, çalışanları fiziksel olarak koruma yanında, fiziksel özelliklerini; fizyolojik ve psikolojik yeteneklerini en iyi biçimde kullanacakları en iyi çalışma ortamını sağlamayı amaçlamaktadır. Ergonomik önlemlerin çoğuna yapıların, makine ve araçların tasarımında ya da donanımın kurulma aşamasında başlanması gerekir. Çünkü daha sonra yapılacak değiştirmeler ve düzeltmeler çok daha az etkili ve çok daha pahalı olacaktır.

Orta ve büyük kuruluşlarda ergonomik bir program uygulaması için önerilebilecek, denenmiş çok iyi bir yaklaşım; iş etüdü uzmanı, güvenlik uzmanı, iş sağlığı memuru, personel bölümü yetkilisi ve büro çalışanlarının temsilcisinden oluşacak bir ya da birkaç komite ile çalışmaların yürütülmesidir⁴⁴.

Yöntem planlaması sırasında yardımcı olacak bu hususlar işyeri ve büroların tümünde yararlıdır ve her zaman uygulanmaları halinde, etkinliği arttırmak ve el işlerinden doğan yorgunluğu azaltmak için temel oluştururlar.

4.8. SİSTEMİN DİZAYN EDİLMESİ

Büro sistemi kurulmadan önce denenmelidir. Bu tür bir çalışma bazı yetersizlikleri, aksaklıkları önceden ortaya çıkarma ve düzeltme olanağını sağlar. Ancak başlangıçta mükemmel olarak kurulan bir sistemin değişmeden kalacağını düşünmek yanlış olur. Koşullar değiştikçe sistemde de bazı değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bu nedenle sistem, gerektiğinde genişleyebilecek ya da daraltılabilecek şekilde esnek olarak dizayn edilmelidir⁴⁵.

⁴⁴ İş Etüdü, s.73.

⁴⁵ Amy D. Wohl ve C.Steven Hunt, s.361.

4.9. DİZAYN EDİLEN SİSTEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yeni kurulan bir sistemde, sistemin bütün elemanlarının her zaman en etkili ve en etkin düzeylerde işlerini yerine getirebilecekleri varsayılır. Çalışanlar en yüksek performansı gösterir; makinalardan uygun kullanım ve bakımla en yüksek verim sağlanır; formlar ve raporlar iyi düzenlenmiştir ve planlandığı gibi işlevlerini yerine getirirler; veriler istendiği anda hazırdır ve faaliyet maliyetleri en alt düzeydedir. Ancak böyle mükemmel işleyen bir sistem yoktur ve asla olmayacaktır. Çünkü sistemin ana elemanı insandır ve insan yorulmaya, işten tatminsizlik duymaya eğilimlidir. Makinalar için böyle bir durum olmasa bile özellikle kullanıcıların hatalarından ve dikkatsizliklerinden kaynaklanan zaman kaybına neden olurlar. Bazı durumlarda veriler geç elde edilir ya da yanlış kişilere ulaştırılır ve bu da en son raporlama aşamasında fark edilir. Sonuçta işletme kararlarının alınması gecikir. Böyle koşullar altında kurulan sistemin maliyeti hızla yükselir⁴⁶. Bu nedenle dizayn edilen sistemlerin değerlendirilmesi, aksaklıkların düzeltilmesi büyük önem taşıdığı gibi daha sonra belirli aralıklarla yapılacak değerlendirmeler de gereklidir.

Bir sistem değerlendirilmeden önce işlemeye başlamalıdır ve faaliyetleri günde çok kez tekrarlanan bir sistem birkaç gün sonra değerlendirilmelidir. Ancak faaliyetleri ayda bir kez ya da yılda bir kez devreden bir sistemse değerlendirme için daha uzun süre beklenmelidir⁴⁷.

İşleyen bir sistemi değerlendirmek amacıyla çok sayıda performans ölçüsü kullanılır. Bu ölçütler değerlendirilecek sistemin tipine bağlı olarak seçilir. Sistemlerin başarılarını değerlendirmede esas alınan genel ölçütler şunlardır:

- Zaman,
- Maliyetler,
- Donanımın performansı,
- Prosedür ve programların performansı,
- Verimlilik,
- Doğruluk,

46 Kallaus Keeling, s.649.

47 Kallaus Keeling, s.671.

- Güvenilirlik,
- Moral,
- Kullanıcı ve müşteri tepkileri.

Daha güvenilir ve daha ekonomik sistem elde etmek amacıyla bütün elemanlar üzerinde çalışmak oldukça güç ve karmaşıktır. Genellikle sistem analistleri sistemin elemanlarından kaynaklanan problemlerin sadece biriyle çalışma alanlarını sınırlandırır⁴⁸. Çünkü mevcut sistemdeki değişiklikler genellikle bir ya da birkaç prosedürdeki değiştirmelerden ibarettir⁴⁹. Prosedür iyileştirilmesi sonuçta sistemin iyileştirilmesini sağlayacaktır.

48 Kallaus Keeling, s.649.

49 George R. Terry, 8.B., s.42.

III. BÖLÜM

BÜRO SİSTEMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

1. SİSTEM İYİLEŞTİRMESİNDE AMAÇ VE GENEL YAKLAŞIM

Sistem iyileştirme çalışmaları “bir şeyin doğru yapıldığından çok, doğru şeyin yapılıp yapılmadığını” anlamaya yardım eder. Sistem yaklaşımına göre, doğru işleyen bir sistem etkili olma yanında etkin de olmalıdır¹. Bu iki sözcük farklı olmalarına karşın yakın anlamlar taşıdığından genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Şöyle ki, bir sistem etkin olmakla birlikte etkili çalışmayabilir ya da tam tersine etkili çalışmakla birlikte etkin olmayabilir. Çünkü etkinlik mevcut kaynakların kullanımı ile, etkililik ise amaçlarla (çıkıntılarla) ilgilidir².

Bir sistem gerçekten “doğru şeyi yaptığında” etkilidir³. Etkililik (effectiveness) incelemesi; 1) Gerçekten gereksinim duyulan çıktılar mı üretildi? 2) Çıktı üretiminde ne sağlanmak istenirken ne sağlandı? sorularına cevap aranarak yapılabilir.

1 Kallaus Keeling, *Administrative Office Management*, 10.B., South-Western Publishing Co., Ohio, 1991, s.647.

2 İ.Melih Baş ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri*, M.P.M. Yay., No:435, Ankara, 1991, s.34.

3 Kallaus Keeling, s.647.

Etkililik iki şekilde sağlanabilir: 1) Daha iyi bir organizasyon ve sistem tekniklerini (örneğin, iş etüdü) kullanarak daha yüksek performans standartlarına ulaşılması ve kaynakların tam olarak kullanılmasıyla ve 2) “Nasıl daha iyi olabiliriz?”; “Başka ne yapılabilir?” sorularına cevap aranarak ideal potansiyelin hedeflenmesi yoluyla⁴.

Bir sistem “işleri doğru olarak yaptığında” etkindir⁵. Etkinlik (efficiency), bir girdi unsurunun (personel, alan, donanım, para vb.) fiili kullanımının belli tekniklerle saptanmış standartların karşılaştırılmasıyla bulunan bir göstergedir. Etkinlik ölçümü, işletmenin bulunduğu durumu görmesine olanak sağlar. Ayrıca eldeki girdilerle ne kadar iyi biçimde çıktı üretebileceğini göstermenin yanında, mevcut kapasitenin kullanılma düzeyini de gösterir⁶.

Teknik açıdan alınırsa bir sistemin etkinliği aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirilir⁷: 1) Bir sistem kendine olan talebin yeterli ve canlı kalabilme ölçüsünde etkindir. 2) Sistem çabalarının önceden saptanan sayısal standartlara ulaşabilme ölçüsünde etkindir. 3) Belirli bir işi ucuz yolla yapabilme ya da belirli bir çıktıyı en düşük girdi ile sağlayabilme ölçüsünde etkindir.

Büro sisteminin etkinliğini değerlemek amacıyla zaman, güvenilirlik ve maliyetten oluşan üç unsur dikkate alınır. Ancak bu unsurlar içinde en çok maliyet üzerinde durulur. Çünkü, üst yöneticiler ve bölüm yöneticileri için maliyetlerin düşürülmesi büyük önem taşır⁸.

Büro sistemi dahil tüm sistemlerin; 1) Etkinliği değerlendirilmeli ve 2) Etkililik hedefleri ile sistemin bir unsurunda yapılacak bir değişikliğin diğer unsurları nasıl etkileyeceği belirlenmelidir. Bu durum verimlilikle ilgilidir.

⁴ İ.Melih Baş ve Ayhan Artar, s.34.

⁵ Kallaus Keeling, s.647.

⁶ İ.Melih Baş ve Ayhan Artar, s.33.

⁷ Ceyhan Aldemir, “Örgütsel Etkililik”, Verimlilik Dergisi, C.2, Nisan, 1993, s.125-126.

⁸ Kallaus Keeling, s.647.

Verimlilik (productivity) çıktının girdiye oranıdır. Ancak asıl olarak etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmaktadır. Bunların yanında; 1)Randıman, 2)Yenilik, 3)Çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içerir*.

Büro sisteminin iyileştirilmesinde hem etkililik hem de etkinlik üzerinde durulur. Bununla beraber bu iki ölçütten etkinlik daha temel olarak kabul edilir. Çünkü etkinlik sistem amaçlarının yerine getirilmesiyle doğrudan ilgilidir⁹.

2. SİSTEM İYİLEŞTİRMESİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Sistem iyileştirmesinin amacı, mevcut problemleri çözmek ve beklenen problemlerin oluşumunu önlemektir. Sistem iyileştirme çalışmalarıyla sistemin işleyişi sırasında ortaya çıkacak problemler en kısa zamanda saptanarak düzeltici önlemler alınabilir. Ayrıca çevrede oluşan değişikliklere zamanında ve gerektiği ölçüde uyum sağlanabilir.

Büro sisteminde doğabilecek problem alanlarından bazıları şunlardır¹⁰:

1) İletişim sistemleri ile ilgili problemler: Bilgi gereksinimlerinin değişmesi ve buna bağlı olarak varolan sistemin yeni gereksinimleri karşılayamaz duruma gelmesi; iş akışının etkili olmayışı; form dizaynında yetersizlikler; kayıtların düzenlenmesi ve dağıtımı üzerinde kontrol zayıflığı vb.leri.

* Randıman, Fiili zaman sürecindeki üretim miktarıdır. Genellikle mamul üretimi için kullanılır. Çıktı açısından ölçülür ve kısa zaman süresini içerir.Bkz İ.Melih Baş ve Ayhan Artar, s.18. Yenilik, mamul ya da üretim süreçlerindeki yenilik ya da gelişmedir. Ayrıca mevcut mamul ya da üretim süreçleri için yeni kullanıcılar, yeni pazarlar bulmayı da içerir. Bkz. agk. s.25. Çalışma yaşamının kalitesi, işgörenlerin yönetimde karar alma süreçlerine aktif biçimde katılabilecekleri esasına dayanan bir düşüncedir. Bkz. agk. s.19.

9 Kallaus Keeling, s.647.

10 Kallaus Keeling, s.95-96.

2) Organizasyon problemleri: Organizasyon yapısının zayıflığı; teknolojik değişimler; büro alanının etkili kullanılmaması; yetersiz donanım ve makinelerin seçilmesi; makinaların kullanım ve bakım zayıflığı; üretim düzeylerinin ölçümü ve saptanmasında başarısızlık; işlerin tamamlanmasında gecikmeler; maliyetlerin yüksekliği; verimlilik düzeyinin düşüklüğü; kaynak savurganlığı dolayısıyla işletme kârına katkının azalması vb.leridir.

3) Yönetimden kaynaklanan problemler: Tutarlı olmayan ya da belirsiz amaçlar; yönetim ile çalışanların amaçlarının uyuşmaması; başarısız ya da yetersiz liderlik; kontrol yetersizliği; yetki göçeriminde başarısızlık; sorumlulukların belirlenmesinde güçlükler; yönetim ile çalışanlar arasında iletişimin sağlanamaması vb.leridir.

4) Personel problemleri: Motivasyon eksikliği; işe gecikme ve devamsızlıklar; moral düzeyinin düşüklüğü; çalışanlar arası problemlerin artması vb.leridir.

Büro sisteminin iyileştirilmesini gerektiren problemlerin çoğu sistemin iki aşamasında görülür ve tanımlanır¹¹: 1) Girdi aşamasında, işletme sisteminin alt sistemlerinde görev yapan kişiler tarafından problem rapor edildiğinde, 2) Geribildirim aşamasında, çıktının sayısal ve kalitesel düzeyleri beklenen performans standartlarını karşılamada başarısız kalındığında.

Bu iki aşamanın birinde görülen ve tanımlanan problem, büro sisteminin bir problemidir. Böyle bir problemin varlığında sistem amaçlarına ulaşamaz hale gelmiştir. Fiili performans ile beklenen performans arasındaki açık ta problemin büyüklüğünü ve önemini gösterir.

¹¹ Kallaus Keeling, s.648.

3. SİSTEM İYİLEŞTİRİLMESİNİN AŞAMALARI

Sistem iyileştirilmesi, büro sisteminin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla bilimsel ve sistematik olarak yürütülen problem çözme faaliyetidir. Tipik olarak bir sistem iyileştirilmesi, bilgi kullanıcısı tarafından farkedilen önemli bir problemin çözümüne yönelik başlar ve genellikle üç ana aşamayı içerir¹²: 1) Mevcut sistemin analizi, 2) Geliştirilen yeni sistemin dizaynı, 3) Geliştirilen sistemin kurularak faaliyete geçirilmesi.

Mevcut büro sisteminin analizi, büro sistemi ve onun işlediği çevre hakkındaki tüm bilgileri toplamayı, düzenlemeyi ve değerlendirmeyi içerir. Büro sistem analizinin amacı, daha iyi bir büro sistemi dizayn etme ve geliştirmeyi sağlayacak şekilde mevcut sistemi tüm yönleriyle incelemektir¹³.

Sistem analizi karar vericiye olası çözümler arasından en iyi çözümü bulmasına yardımcı olan bir süreçtir. Sistem analizi çalışmasında bilimsel yöntem izlenir ve bu süreç tablo-3.1'de görülen aşamalardan oluşur. Bu aşamalardan görüleceği gibi bilimsel yöntem; gözleme, genelleme ve deneyleme şeklinde üçlü bir süreçtir.

4. SİSTEM İYİLEŞTİRMEDE KULLANILACAK YÖNTEMLER

Herhangi bir sistem problemi üzerinde çalışan büro yöneticisi ya da analist; 1) Bilimsel yöntemin büro sistemine uygulanmasından ortaya çıkan iş basitleştirme ya da 2) Bilgisayar sistem çalışmalarının sonucu olan girdi-çıkı analizi yöntemlerinden birini kullanır. Karmaşık sistemleri iyileştirme gereği ortaya çıktığında da, ileri derecede uzmanlaşmış analistler çeşitli matematiksel yöntemler kullanırlar¹⁴.

¹² Kallaus Keeling, s.104.

¹³ H.Öner Esen, İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1985, s.40.

¹⁴ Kallaus Keeling, s.649.

Temel Faaliyet	Aşamalar
Ortaya Koyma	1. Problemin tanımlanması 2. Gözlem ve analiz için ön hazırlığın yapılması 3. Bir hipotez ya da probleme deneysel çözümün tasarlanması
İspat Etme	4. Tam ve ayrıntılı bir analizin yapılması 5. Yeterli veri toplanması 6. Toplanan verilerin sınıflandırılması 7. Probleme deneysel bir cevap bulunması
Sonuçlandırma	8. Bulunan çözüm ya da cevabın test edilmesi 9. 8. Aşamadaki sonuçların ışığında düzeltmelerin yapılması 10. Problemin çözümünün tam olarak ifade edilmesi

TABLO-3.1 Bilimsel Yöntemle Problem Çözme Aşamaları

Kaynak: George R. Terry, 5.B., s.33.

4.1. İŞ BASİTLEŞTİRMESİ

İş basitleştirmesi, en az zaman ve çabayla olası en iyi yolun izlenmesini sağlayarak büro işinin nasıl yapılacağı hakkında fikir verir. Bu kavramın arkasındaki felsefe bütün iş faaliyetlerinin iyileştirilebilir olduğu ve her görevi yerine getirmenin en iyi yolunun daima olması gerektiğidir¹⁵.

İş basitleştirmesi, büro sistemini analiz etmek için sağduyu üzerine kurulu bir dizi genel kuralı açıklar. İyileştirme için olasılıkların sınırlayıcıları sadece analistin yeteneği, hayal gücü ve girişimciliğidir. İyileştirmenin herhangi bir gizli formülü yoktur¹⁶.

¹⁵ Kallaus Keeling, s.649.

¹⁶ George R. Terry, *Office Management And Control*, 8.B., Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1980, s.235.

4.1.1. İş Basitleştirmesinin İlkeleri

İş basitleştirmesinin ilkeleri çok uzun bir liste oluşturmaktadır. Ancak çalışmamızın amacına uygun düşen beş ilke ele alınacaktır. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir¹⁷:

- 1) İş basitleştirmesi uygulamasına bütün çalışanların bilgi ve uzmanlık alanlarında katılımı sağlanmalıdır. Çünkü, sistem problemlerinin çözümünde kullanılacak yöntemlerin formüle edilmesi ve işbirliğinin sağlanmasında karar alma ve yaratıcılık yetenekleri olan personelin özel bir önemi vardır. Ayrıca, iyileştirilmiş prosedür ve yöntemlerin uygulanması çalışanlara ne yapmalarının gerektiği söylenerek sağlanamaz. Bu ancak çalışanların ilgisi, kendine güveni ve işbirliği motive edilerek başarılabilir.
- 2) Bir işin ya da prosedürün tamamlanmasını sağlayacak olası en iyi bileşimler, uygun kolaylıklar ve faaliyetler sağlanmalıdır. Elverdiği ölçüde amaca doğrudan katkıda bulunan unsurlar en yüksek düzeye çıkarılmalı; verimsiz unsurlar ise, en düşük düzeye indirilmelidir.
- 3) Tekrarlardan kaçınmak için uygun olan yerlerde iş faaliyetleri birleştirilmelidir. Örneğin, pazarlama bölümünün elemanı bir siparişin kopyasını alarak kaydeder; üretim bölümü siparişin belli bir kısmını kaydeder; bu bilgiyi fatura bölümü faturaya geçer ve sonunda da alacaklar hesabına kaydedilir. Böylesine çok sayıda kaydetme işinin birçoğu tek bir işlemde birleştirilebilir. Bilgisayar kullanarak veri tabanı oluşturmak ya da çok amaçlı formlar kullanmak bu konuda yararlı olur.
- 4) Belge ve insan hareketleri olanaklı olduğu ölçüde en az yol olarak sağlanmalıdır. Büro prosedürleri açısından belgelerin ve insanların belli bir yol almaları gerekir. Ancak büro içindeki belge ve insan hareketleri

¹⁷ George R. Terry, 8.B., s.236.

genellikle savurganlığa yol açan niteliktedir. Bu hareketler dikkatle incelenmeli ve gereksiz olanlar ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca insan yerine daha çok belgelerin hareket etmesi sağlanmalıdır.

- 5) Büro işleri uygun çalışma hızıyla birbirini tamamlar nitelikte olmalı ve faaliyetler bir aşamadan izleyen diğer aşamaya geçişin uyumlu olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Büro çalışanlarına gereğinden çok iş yüklenmesi, onların cesaretlerinin kırılmasına neden olur. Bunun sonucu olağanüstü çaba gösteren personelin işlerin üstesinden gelemeyecekleri düşüncesine kapılmalarına yol açar. Aynı şekilde, yalnızca birşeylerle oyalamak için iş vermek de onları kızdırır. Bu nedenle büro prosedürlerinin en uygun biçimde belirlenmesi, işlerin pürüzsüz ve düzenli akımının sağlanması özel bir öneme sahiptir.

4.1.2. İş Basitleştirmesinin Aşamaları

İş basitleştirmesinde dört temel aşama izlenir¹⁸: 1) Basitleştirilecek işin seçilmesi, 2) Bu iş hakkında tüm verilerin toplanması, 3) Elde edilen verilerin analiz edilmesi ve soru sorma yaklaşımı kullanarak gerekli iyileştirmenin tasarlanması, 4) İyileştirme işleminin uygulanması.

4.1.2.1. Basitleştirilecek İşin Seçilmesi

Basitleştirilecek iş seçiminde darboğazlar oluşturan, uzun zaman alan, geri dönüşleri çok olan, maliyeti yüksek ve fazla çaba harcandığı halde tam bir başarı sağlanamayan işler üzerinde durulur. Bu seçimde genellikle tekrarlamaları çok olan (rutin) işler ilk sırayı alır. Çünkü, birikerek çoğalan büyük tasarruflar sağlanabilir. Bununla beraber, tekrarlamalı ya da tekrarlamalı olmayan her iş uygun şekilde iyileştirilebilir.

¹⁸ George R. Terry, 8.B., s.237.

İyileştirmek için hangi iş (prosedür ya da yöntem) seçilirse seçilsin , işin amacı açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Çünkü işin tanımlanması iş basitleştirilmesinde yardımcı ilk aşamadır ve çabaların tümünün bu amaç üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Seçilen iş tanımlanırken sorulacak sorular şunlardır¹⁹:

- Bu işin nihai sonucu nedir? (Bu iş neyle sonuçlanmaktadır?)
- Bu sonuç önemli midir?
- Bu sonuç başka bir prosedürle kısmen ya da tamamen elde edilebiliyor mu?
- Bu işin yapılması sonucunda elde edilen bilgi nasıl kullanılıyor?
- Bu işin tamamlanmasından kim sorumludur?

4.1.2.2. Seçilen İş Hakkında Tüm Verilerin Elde Edilmesi

İkinci aşamada, işin o anda nasıl yapıldığı araştırılır. Ayrıntılar hakkında bilgiler kayıtlardan elde edilebilir. Örneğin, iş tanımları, organizasyon şemaları, iş dağıtım şemaları, görev listeleri, örnek formlar vb., bu konuda yararlanılabilecek kaynaklardır.

Yeterli bir analiz yapabilmek için gerekli tüm veriler toplanmalıdır ve bu verilerin topluca görüleceği şemalar ve grafikler geliştirilmelidir. Bu şemaların katkıları şunlardır²⁰:

- 1) Verilerin güvenliğini sağlama, düzenleme, gözlemleme,
- 2) Bu verilerin analiz edilmesine ve yorumlanmasına yardımcı olma,
- 3) İyileştirilmiş bir prosedürü formüle etmeye yardımcı olma,
- 4) Başkalarını iyileştirilmiş prosedürün üstünlüğü konusunda inandırma.

Eğer bu katkılardan bir ya da birkaçı sağlanamayacaksa şemanın düzenlenmesine gerek yoktur.

¹⁹ George R. Terry, Office Management And Control, S.B., Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1966, s.366.

²⁰ Rodney J. Revell, Cemach's Work Study in The Office, S.B., Anbar Publication Ltd., Wembley England,1986, s.43.

4.1.2.3. Elde Edilen Verilerin Analiz Edilmesi

Üçüncü aşamada verilerin analiz ve yorumu yapılır. Bu amaçla iş basitleştirmesinin temel ilkeleri doğrultusunda soruşturma yaklaşımı kullanılır. Tablo 3.2’de görülen anahtar soruların cevapları önemli hususların ilişkilendirilmesine, gereksiz işlerin ortaya çıkarılmasına ve işlerin iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. Şemada yer alan sorulara daha özel ek sorular ilave edilebilir. Sözkonusu soruların içeriği, analistin yaratıcılık gücüne ve ele alınan işin niteliğine göre değişebilir.

Anahtar Sorular	Temel İlkeler	Faaliyet Sonucu
Ne yapılıyor ve niçin?	1. Bilgi ve yetenekle katılma, 2. Faaliyetleri üretken ve basit hale getirme,	Elimine etme.
Nerede yapılıyor ve niçin? Ne zaman yapılıyor ve niçin? Kim yapıyor ve niçin?	1. Bilgi ve yetenekle katılma, 3. Faaliyetlerin birleştirilmesi, 4. Yürünen yolun kısaltılması 5. Bir aşamadan diğerine düzgün akış sağlanması	Yer Zaman Kişi } Birleştirme ya da Basitleştirme
Nasıl yapılıyor ve niçin?	1. Bilgi ve yetenekle katılma, 6. Faaliyetleri üretken ve basit hale getirme	Basitleştirme

TABLO-3.2. Bir Büro Prosedürünün İyileştirilmesinde Kullanılacak Anahtar Sorular, Temel İlkeler ve Sonuçlanan Faaliyetler.

Kaynak: George R. Terry, 5.B, s.239.

“Nerede ve niçin”, “Ne zaman ve niçin”, “Kim ve niçin” soruları prosedürlerin yer, zaman ve kişi açılarından birleştirilmelerine ya da değiştirilmelerine yardımcı olur. “Nasıl ve niçin” sorusu ise yöntemlerin iyileştirilmesine ışık tutar. Şemada yer alan soruların sıralaması ve bunu izleyen iyileştirme süreci mantıksaldır. Eğer eylem ortadan kaldırılabilirse o zaman birleştirme ya da değiştirme olasılıkları üzerinde daha fazla çalışmaya gerek yoktur. Buna benzer olarak “Kim ve niçin” sorusunu “Nasıl ve niçin” sorusu izler. Çünkü,

ilk soru sonucunda personelden yararlanma iyileştirilmiş olabilir ve bu durum işin yapılma şeklinin (yöntemin) iyileştirilmesinden önce sağlanmalıdır²¹.

Tüm verileri elde eden analist iyileştirmeyi tasarlamadan önce aşağıdaki soruların cevaplarını arar²²:

1) Sistemde yer alan iş elimine edilebilir mi?

Mevcut sistem güncel mi?, Geçerliliği devam ediyor mu?

Sağlanan bazı hizmetler işletmenin zararına yol açıyorsa, bu hizmetler durdurulabilir mi?

Şube bürolarla yazışma faaliyetleri elektronik haberleşme sistemi kurularak elimine edilebilir mi?

Kayıtların yönetimi işini azaltmak için devamlı olarak kullanılmayan kayıtlar işletmenin arşivine kadırlabilir mi?

2) Çeşitli görevler ya da formlar birleştirilebilir mi?

İki ya da daha fazla form, bir form içinde birleştirilebilir mi?

Birbiriyle ilgili iki iş, yarım gün (part-time) çalışan kişi yerine tek bir tam gün (full-time) çalışana verilebilir mi?

Merkezi olmayan üç küçük kopyalama birimi, geniş bir merkezi kopyalama birimi içinde birleştirilebilir mi?

3) İş akışı yeniden sıralanabilir ya da yeniden düzenlenebilir mi?

Fatura kontrolü işi bir büro memuru yerine bilgisayara verilebilir mi?

Raporlama işleminin tüm aşamaları kelime işlemle* yapılabilir mi?

Bir form üzerindeki unsurlar, içinde bilginin kullanıldığı sırayı bozmadan yeniden sıralanabilir mi?

²¹ George R.Terry, 5.B., s.370.

²² Kallaus Keeling, s.650.

* Kelime işlem, en çok bilinen büro otomasyonu sistemlerinden biridir. Daha çok sekreterlik hizmetleri için kullanılan bu sistemin temel işlevleri yazışma ve formların hazırlanması, metin düzenleme ve elektronik dosyalamadır. Bkz..Nurgün Özdeş, "Ofis Otomasyonu", Verimlilik Dergisi, Mart,1987, s.62.

4) İş Basitleştirilebilir mi?

Bir formun kopyaları azaltılabilir mi?

Bir raporun sayfalarını hızla birleştirmek için mekanik düzenleyici kullanılabilir mi?

Büro düzeni, birlikte çalışan personel için bitişik iş istasyonları sağlamak için değiştirilebilir mi?

4.1.2.4. İyileştirme İşleminin Uygulanması

Bir büro sisteminin iyileştirilmesinde analist yeterli zaman ayırarak, gerekli sabrı göstererek ve en küçük ayrıntıların dahi üzerinde durarak cevap isteyen temel problemleri saptayabilir. Böylece daha iyi, daha hızlı, daha uygun, daha basit ve daha az maliyetli yöntemlerle iyileştirme sağlayabilir.

Sistem iyileştirilmesi tasarlandıktan sonra uygulanır ve uygulamanın başarısı değerlendirilir.

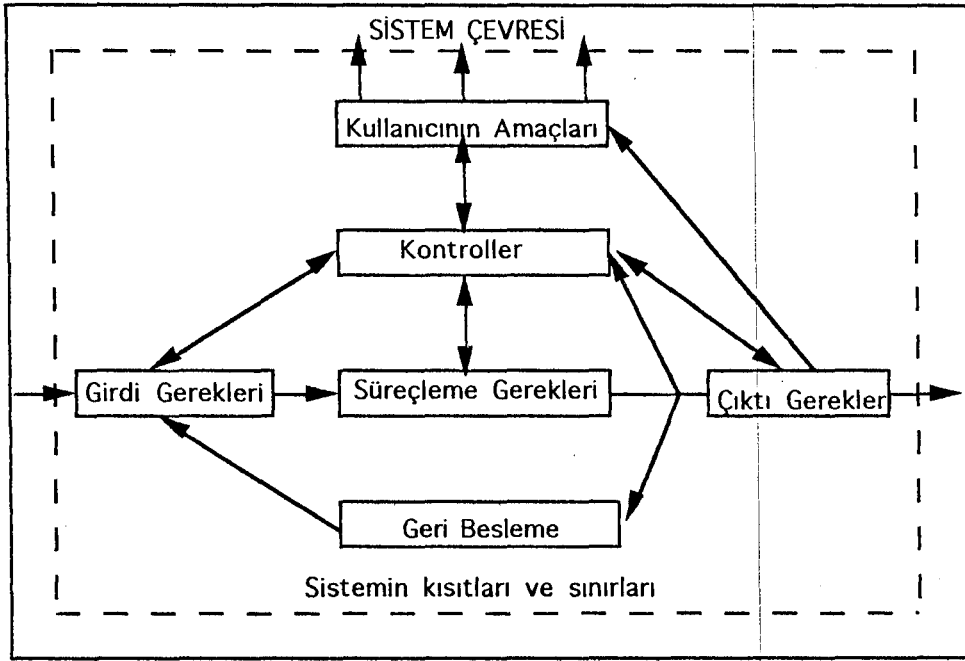
4.1.3. İş Basitleştirme Teknikleri

İş basitleştirmesinin çeşitli aşamalarında yapılacak çalışmalar için uygulanacak tekniklerden bazıları şunlardır²³; iş dağıtım tekniği, iş akım tekniği, hareket etüdü, alan kullanım çalışmaları, form analizi ve iş ölçme tekniği. Bu teknikler ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi bazılarının birarada kullanılması olasıdır. Sözkonusu teknikler çalışmamızın daha sonraki bölümlerinde kısaca ele alınacaktır.

²³ A.Fikret Ar, Büro Yönetimi Teknikleri, 3.B., TODAİE Yay., No:242, Ankara, 1992, s.77.

4.2. GİRDİ-ÇIKTI ANALİZİ

Temel sistem modelinin değiştirilmiş şekli olan girdi-çıkı analizi tüm sistem faaliyetlerinin iyileştirilmesinde kullanılabilecek bir araçtır. Bu araç, bölüm yöneticilerinin kendileri ile ilişkili iş istasyonları arasında yetersiz kapasite, aşırı kapasite ve üretim güçlükleri gibi problemleri belirlemelerine olanak sağlar²⁴.



ŞEKİL-3.1 Sistem iyileştirmesi için Girdi-Çıkı Modeli
Kaynak: Kallaus Keeling, s.652.

Şekil 3.1'de girdi-çıkı analizinin nasıl kullanılacağı görülmektedir. Yöntemin kullanımını bir örnekle açıklamanın yararlı olacağı kanaatindeyiz. Örnekte ödemenin bütün çalışanlara her hafta cuma günü öğleden sonra yapıldığı bir muhasebe sisteminin olduğu varsayılmıştır. Böyle bir sistemin etkililiği üzerinde çalışan bir analist sistemin içinde yer alan aşamaların gereksinimlerini tahmin etmelidir. Bu gereksinimler şunlardır²⁵:

²⁴ Norman Gaither, *Production and Operation Management*, Dryden Press, 1992, s.503.

²⁵ Kallaus Keeling, s.651.

- 1) Kullanıcıların amaçları; Ödeme çekleri her cuma günü öğleden sonra hazır olmalı; Bütün çekler, ilgili hesaplamalar ve kayıtlar doğru olarak hazırlanmalı; bütün bordro kayıtları üzerinde yeterli güvenlik ve gizlilik sağlanmalı.
- 2) Çıktı gerekleri; Aynen kullanıcının amaçlarında olduğu gibidir. Ek olarak, bordro kayıtlarının kopyaları gelecek dönem ödeme çekleri ile ilgili bordro ve vergi kayıtları için geribildirim yapılmalıdır.
- 3) Girdi gerekleri; Çalışılan saatler (normal ve fazla çalışmalar), saat ücreti, indirimler ve diğer bordro bilgileri sağlanmalı; uygun donanım ve makineler olmalı; prosedür düzenlenmeli; iş programı yapılmalıdır.
- 4) Süreçleme gerekleri; Bordro sisteminin verilerini istenen çıktıya çeviren el (manuel) süreçleme işlemleri ya da bilgisayar programları olmalıdır.
- 5) Geribildirim; Doğru işlenmiş ödeme çeki, ilgili kayıtlar, gelir tablosu vb. çıktı kayıtları sistemi geribeslemek için kullanılır. Örneğin, izleyen dönemin ödeme çeklerini hesaplamada kullanılacaktır.
- 6) Kontrol;
 - . Girdi verilerinin doğruluğunu kontrol ederek,
 - . Bilgisayar programını ya da elle yapma sürecini ve
 - . Bordro verilerinin gelme zamanını izleyerek,
 - . Ödeme çeklerinin çalışanlara teslimine kadar güvenliğini sağlayarak,
 - . Bordro sistem faaliyetlerinin her aşamasında bütün kayıtları koruyarak sistemin doğru ve uygun çalışmasını sağlamak.

Eğer bu gereklerin herbiri doğru karşılanmışsa, çıktı doğru ve güvenilir olacaktır. Böylece kullanıcı, sistemin etkinliği ve etkililiğinden emin olacaktır²⁶.

Girdi-çıkıtı analizi sistemin çeşitli aşamalarıyla ilgilendiği için bu yöntem, diğer analiz ve problem çözme yöntemlerini kullanan sistem personeli tarafından uygulanabilir. Analizi yapan kişi (analist ya da büro yöneticisi) sistemin her

²⁶ Kallaus Keeling, s.652.

aşamasında faaliyetin ayrıntılarını öğrenmek için anlamlı sorular (iş basitleştirmesinde olduğu gibi) sorar. Girdi-çıkıtı analizi ve iş basitleştirmesi birlikte kullanılabilir ve böylece sistem iyileştirilmesinden daha mükemmel sonuç alınır²⁷

4.3. DİĞER MODELLER

Yöneticiler iyileştirilmiş yeni bir sistem kurmanın olası sonuçları hakkında önceden tahmin ve kesinlik istediklerinde matematik, mantık, istatistik ve problem çözmenin bilimsel yöntemlerini kullanan ileri eğitim görmüş analistlere başvururlar. Bu analistler karmaşık sistemlerde yöneylem araştırması, simülasyon ve örnekleme modellerini kullanırlar²⁸.

“Yöneylem araştırması, bir sistemde ortaya çıkan problemlere optimum çözüm bulmak için, sistemin kontrol edilebilir bileşenlerine, çeşitli bilimsel yöntem, teknik ve araçların uygulanmasıdır.” Yöneylem araştırması çalışmaları birçok alana yayılmıştır. Bu yaygın kullanım nedeniyle çeşitli bilim dalı ve disiplinle* ortak çalışma alanı oluşmuştur²⁹

Matematiksel teknikler insan-makina sistemlerinde karşılaşılan problemlerin çözümünde yeterli olmayabilir. Bu durumda simülasyon yöntemi kullanılır. Simülasyon, değişken sayısı fazla ve bağıntılarında belirsizlik olan sistemlerde kesin bir çözüme ya da formülasyona gitmek güç olduğu için, çeşitli varsayımlarla sistemin olası davranışlarını bilgisayar yardımıyla simüle eden (benzetim) bir yöntemdir³⁰. Simülasyon (benzetim); 1) Deneysel bir problem çözme yöntemidir, 2) “Sistem tasarımı” ve “sistem çözümleme” çalışmalarında

²⁷ Kallaus Keeling, s.652.

²⁸ Kallaus Keeling, s.653.

* Yöneylem araştırmasının ilgili olduğu bilim dalı ve disiplinler şunlardır; Matematik, istatistik, bilgisayar bilimleri, sistem mühendisliği, endüstri mühendisliği, davranış bilimleri, uygulamalı sosyal bilimler. Bkz. H.Öner Esen, s.28.

²⁹ H.Öner Esen, s.27.

³⁰ Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 2.B., Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1979, s.675.

ortaya çıkan problemlerin çözümünde kullanılır, 3) Ele alınan sisteme ilişkin problemlerin analitik yöntemlerle çözülememesi durumunda başvurulur³¹.

Sistem iyileştirme çalışmalarında çok sayıda ayrıntılı faaliyete gerek vardır. Analist, bu faaliyetleri organize edebilmek ve haberleşme sisteminin kesin ve anlaşılır almasını sağlayabilmek için sistem şemaları ve karar tabloları kullanır. Sistem şeması, mevcut ya da önerilen sistemi tanımlamak amacıyla kullanılan grafiksel bir resimdir. "İş akış şeması", "form dağıtım şeması", "yerleşim şeması", "PERT şeması", "iş dağıtım şeması" ve bilgisayar sistemlerinde kullanılan "sistem akış şeması" ve "program şeması" analistin kullanacağı şemalara örnektir³².

Karar tablosu ise her durumda, ilgili koşulları tahmin edebilmek için hangi faaliyetlerin yapılması gerektiğini, ayrıca sistemin mantığını ve faaliyetlerin sonucunu gösteren bir araçtır. Karar tabloları, kullanıcı bölümlerdeki personel için izlenmesi kolay haberleşme aracı olarak hizmet ederler. Sadece birkaç durumu açıklayan basit karar tabloları olabileceği gibi çok sayıda hatta yüzlerce aşamayı içeren karar tabloları da hazırlanabilir³³.

5. BÜRO SİSTEMİNDE YAPILACAK İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Çalışmamızın üçüncü bölümünde buraya kadar sistem iyileştirmesi ile bilgiler, ayrıca sistem iyileştirmesinde kullanılacak yöntem ve araçlar üzerinde duruldu. Bu bölümde büro sisteminde iyileştirme çalışmalarının yapıldığı alanlar ele alınacaktır. Büro sisteminde iyileştirme çalışmaları en çok iş akışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer çalışmalar ise personel, donanım ve makineler ile zaman kullanımı; idari faaliyet maliyetleri konularındadır.

³¹ A.Ekrem Özkul, Benzetim Ders Notları, (Basılmamış Ders Notu), A.Ü. End. Müh. Böl., Ekim, 1989, s.8.

³² Kallaus Keeling, s.654.

³³ Kallaus Keeling, s.654-655.

5.1. İŞ AKIŞ ÇALIŞMALARI

İş akış çalışmaları; iş ve faaliyet akışı, alan kullanımı ve kullanılan formların analizini içerir³⁴.

5.1.1. İş Akışı Analizi

İş akışı (prosedür) herhangi bir büro işini oluşturan çeşitli aşamaların birbirini izleyen şekilde yapılmasıyla gerçekleşir. Eğer iş akışı gözden geçirilmez ve iyileştirilmezse işin maliyeti yükselir, hızı düşer, ayrıca iş akış zincirine gereksiz kişiler eklenir³⁵.

Büro iş akışının analizi temelde büro prosedürlerinin analizini ifade eder. Bu çalışmanın amacı savurganlığın ortadan kaldırılmasıdır. Savurganlık; 1) Gereksiz büro işleri yapıldığında ve 2) Gerekli büro işi verimsiz yapıldığında sözkonusudur³⁶. İş akışının iyileştirilmesi sonucu işin tamamlanması için gereken zaman azalır. Böylece daha fazla iş aynı personelle daha az maliyetle yapılır³⁷.

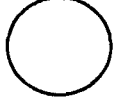




Tipik bir sistemde iş akış analizi yapılırken işlerin sırasını, yürünen yolu ve harcanan zamanı belgelemek için iş akış şeması hazırlanır. Daha sonra şema üzerinde analiz yapılarak iş basitleştirilir. İş akış şemasında işlemler sembollerle gösterilir. Amerikan Makine Mühendisler Birliğinin önerdiği beş sembol (ASME sembolleri) şekil 3.2'de yer almaktadır.

³⁴ Kallus Keeling, s.276.

³⁵ A.Fikret Ar, s.99.

³⁶ George R. Terry, 5.B., s.362.

³⁷ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, *Administrative Office Management*, South-Western Publishing Co., Ohio, s.1966, s.382.

Semboller	İşlemler	Sistem Faaliyetleri Örnekleri
	Faaliyet	Üretken bir eylem. (Bir faturayı hesaplama, bir formu doldurma vb.)
	Nakletme	Çalışanların, bilginin ya da formların hareketi
	Kontrol	İnceleme, düzeltme ya da doğrulama
	Gecikme	Bilgi işlemede ya da iş akışında (anlık ya da daha uzun) beklemele Örneğin, belgelerin dosyalanmak ya da onaylanmak için beklemesi.
	Depolama	Bilgi ve formların geçici ya da sürekli dosyalanması

ŞEKİL-3.2 Standart İş Akış Şeması Sembolleri

Kaynak: Kallaus Keeling, s.656.

İş akış şemalarının doldurulması için öncelikle analiz edilecek işin başlangıcı ve sonu saptanır. Daha sonra işin aşamaları ayrıntılı olarak alt alta yazılır. Semboller (faaliyet-nakletme-inceleme-gecikme-depolama) birleştirilerek iş akış şeması hazırlanır. Şemanın ilgili sütununa harcanan zaman (dakika) ve yürünen yol (metre) eklenir. Böylece işin aşamaları, yürünen yol ve harcanan zamanı topluca gösteren şema hazırlanmış olur.

İş akış şemaları üç şekilde hazırlanır. En basit şekli, şekil 3.3'de olduğu gibi, gerekli kısa tanımlamalarla sembollerin sıralanmasıdır. Diğer tipler A tipi ve B tipi akış şemalarıdır³⁸. İşlem şeması adı da verilen basit iş akış şeması, iş akışı

³⁸ Rodney J. Revell, s.48.

içindeki aşamaları gösterir. Aşamalar özel sembollerle ifade edilmekte ve belli bir sırayı izlemektedir. İlk aşama en başta olmak üzere aşağıya doğru diğer aşamalar gösterilmektedir³⁹. Büro işlerinin her önemli kısmı için ayrı ayrı akış şeması hazırlamak çok daha kullanışlıdır. Böylece her işe ilişkin nakletme, gecikme, depolama birbirinden bağımsız olarak incelenebilir. Bu nedenle iş akış şemaları genellikle tek bir hattan oluşur⁴⁰.

İş akış şemaları çok sayıda ve sürekli olarak yapılacaksa şekil 3.4'de görülen basılı formların kullanılması uygundur. A tipi iş akış şemasında her aşama için bir satır ayrılır. Şemada beş temel sembol genellikle ilgili sütunlar boyunca tekrarlanır. Diğer sütunda ayrıntılı tanım verilir. Üçüncü grup sütunda , işi kimin yaptığı gösterilir.

Şekil 3.5'de görülen B tipi iş akış şemasında şekil 3.4'deki prosedürün aynısı örneklendirilmiştir. Şemanın bu tipi iş akışının en açık şeklini gösterir. İş etüdüne alışık olmayan kişilerce daha kolay anlaşılabilir. Ayrıca farklı ve aynı formların farklı kopyalarının arasında açık bir ayrıma olanak sağlar⁴¹.

İş akışı analizi yapılırken büyük katkısı olan iş akış şemalarının analizi sonucu ortaya çıkarılan tipik problemler şunlardır⁴²: 1) İş istasyonları arasında nakletmedeki yürünen yolun uzunluğu ve zaman kaybı nedeniyle gereksiz gecikmeler, 2) İş istasyonlarında çok sayıdaki tekrar işler, 3) Çift formlar ve diğer çift dökümanlar, 4) Adil olmayan iş dağıtımı nedeniyle aşırı yüklü personelin bilgi işlemedeki gecikmeleri.

39 George R. Terry, 5.B., s.370.

40 International Labour Office, İş Etüdü, Çev.: Zühal Akal, 4.B., M.P.M. Yay., No:29., Ankara, 1991, s.100.

41 Rodney J. Revell, s.51.

42 Kallaus Keeling, s.656.

İş	Bir stenograf kullanarak mektup yazma (Uygulanan yöntem)	Yürünen yol (metre)
1	Stenografin gelişi beklenir.	
1	Steno şeklinde yazılır.	
1	Daktilo bürosuna götürülür.	10
2	Daktilo memuru daktilo etmeye hazırdır.	
2	Daktilo memuru daktilo eder.	
3	Daktilo memuru kopyaları ayırır.	
1	Kontrol edilir.	
3	İmza için imza kartonuna konur.	
2	Mektubu yazdırmanın bürosuna götürülür.	10
2	Kontrol edilir.	
3	İmzalanır.	
3	Daktilo bürosuna götürülür.	10
4	Zarfin üzeri yazılırken gecikme.	
5	Mektup zarfa konulur.	

30

ŞEKİL-3.3. İş Akış Şeması Örneği

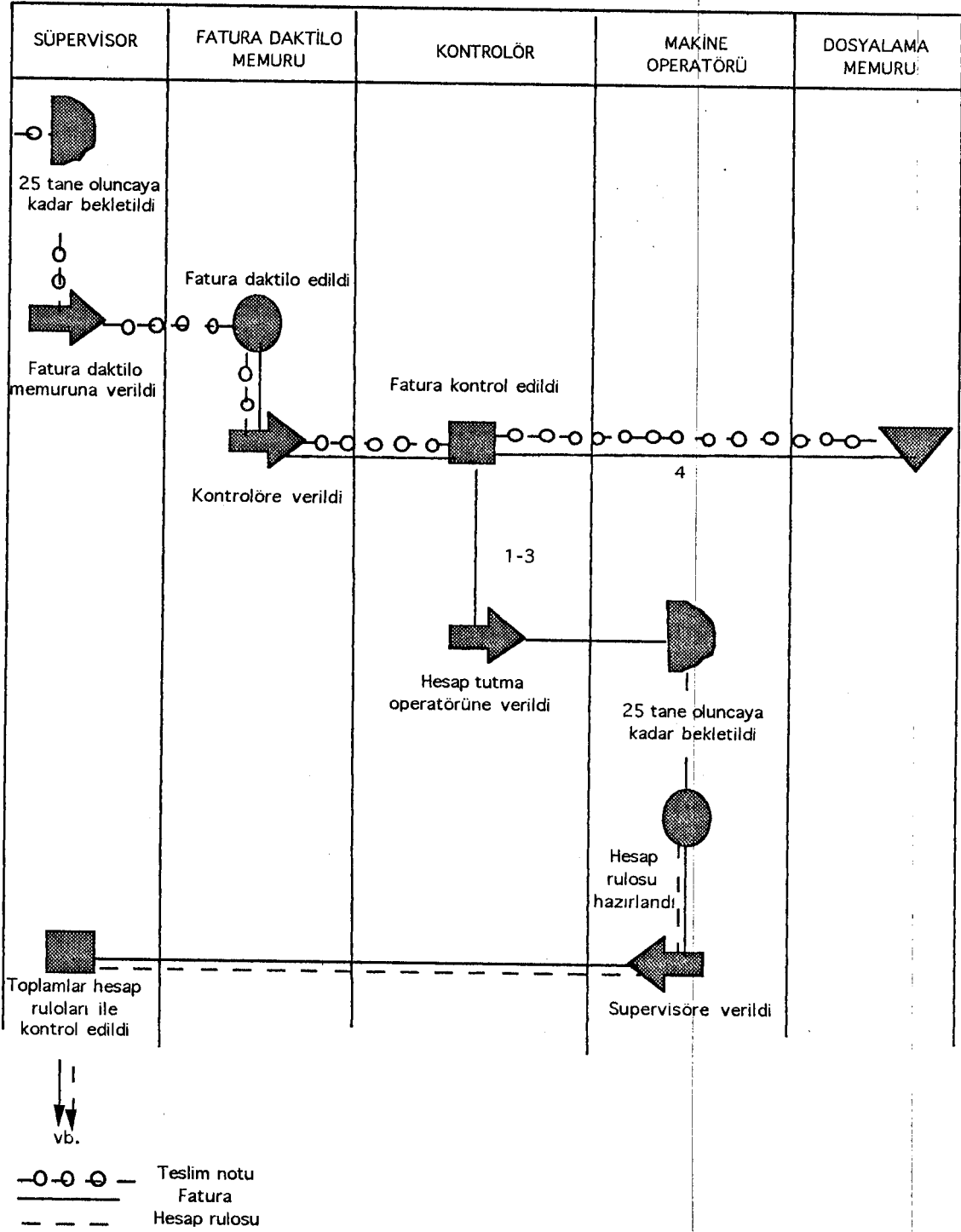
Kaynak: Rodney J. Revell, s.49.

AŞAĞILAR	İŞLEM	HAREKET	KONTROL	DEKİNE	DEPOLAMA	BÖLÜM: FATURALAMA İŞLEM: Fatura Hazırlama	SÜPERVISÖR	Fatura Dak. mem.	KONTROLÖR	Makine Operatörü	Dosyalama mem.	Yürüyen yol
1	○	→	□	●	▽	25'e ulaşıncaya kadar teslimat makbuzları bekletilir.	●					
2	○	→	□	◐	▽	Teslimat makbuzları ve faturalar daktilo eden memura verilir.	●					6 m.
3	●	→	□	◐	▽	Faturalar daktilo edilir.	●					
4	○	→	□	◐	▽	Faturalar ve teslimat makbuzları kontrolöre verilir.	●					2 m.
5	○	→	■	◐	▽	Daktilo edilmiş faturalar kontrol edilir.	●					
6	○	→	□	◐	▽	4 nolu kopya dosyalanır. (Dosyalama memuru kontrolörün masasından alır.	●					
7	○	→	□	◐	▽	1, 2 ve 3. kopyalar makineyle hesap tutma operatörüne verilir.	●					3 m.
8	○	→	□	●	▽	1, 2 ve 3. kopyalar 25'e ulaşıncaya kadar tutulur.	●					
9	●	→	□	◐	▽	Makinada hesap rulosu hazırlanır.	●					
10	○	→	□	◐	▽	1, 2 ve 3. kopyalar ve hesap rulosu süpervisör'e verilir.	●					10 m.
11	○	→	■	◐	▽	Topamlar hesap rulosu üzerinde kontrol edilir.	●					

vb.

ŞEKİL-3.4 A Tipi İş Akış Şeması

Kaynak: Rodney J.Revell, s.50.



ŞEKİL-3.5 B Tipi İş Akış Şeması

Kaynak: Rodney J. Revell, s.51.

Bürolarda yapılan iş akış analizlerinin sonucunda;

- 1) Bütün gereksiz işleri elemek,
- 2) İşlemleri ve elemanları birleştirmek,
- 3) İşlemlerin sırasını değiştirmek,
- 4) Gerekli işlemleri basitleştirmek amaçlanmaktadır.

İş akış şemasının analizi sırasında gerek işin bütünü gerekse her aşaması için NE?-NASIL?-NİÇİN?-NE ZAMAN?-NEREDE?-KİM? sorularının sorulması ve cevaplarının bulunması işlemleri elemeye, birleştirmeye, değiştirmeye ve basitleştirmeye olanak sağlar⁴³. Gereksiz işlerin, işlemlerin ve aşamaların ortadan kalkmasıyla etkinlik ve verimlilik artırılır.

5.1.2. Alan Kullanım Analizi

Büro alanının etkili kullanımı yöneticilerin önemli bir sorumluluğudur. Alan kullanımıyla ilgili gözönünde bulundurulması gereken ilk unsur iş akışıdır. Alan kullanımı planlanırken öncelikle bürolarla diğer bölümler arasındaki iş akışı, daha sonra büro içi iş akışı incelenmelidir⁴⁴. Etkin büronun fiziksel düzeni, ana iş akışları etrafında kurulmuştur; iş istasyonları geri izlemeyi ve gereksiz hareketleri en aza indirecek şekilde düzenlenmiştir.

Büro alan kullanımının iyileştirilmesi amacıyla yapılan işyeri analizi ile bir iş istasyonunda etkin ve verimli faaliyet göstermek için gereksim duyulan tüm kaynakların düzenlenmesi ve iyileştirilmesi araştırılır⁴⁵. Bu tür analizde kullanılmak üzere büro yapı planı üzerine ölçekli bir biçimde çizilen ve fiziksel unsurlar arasında uygun bir ilişki kurarak iş akışının ölçülmesi ve gözlenmesini sağlayan hareket şeması hazırlanır.

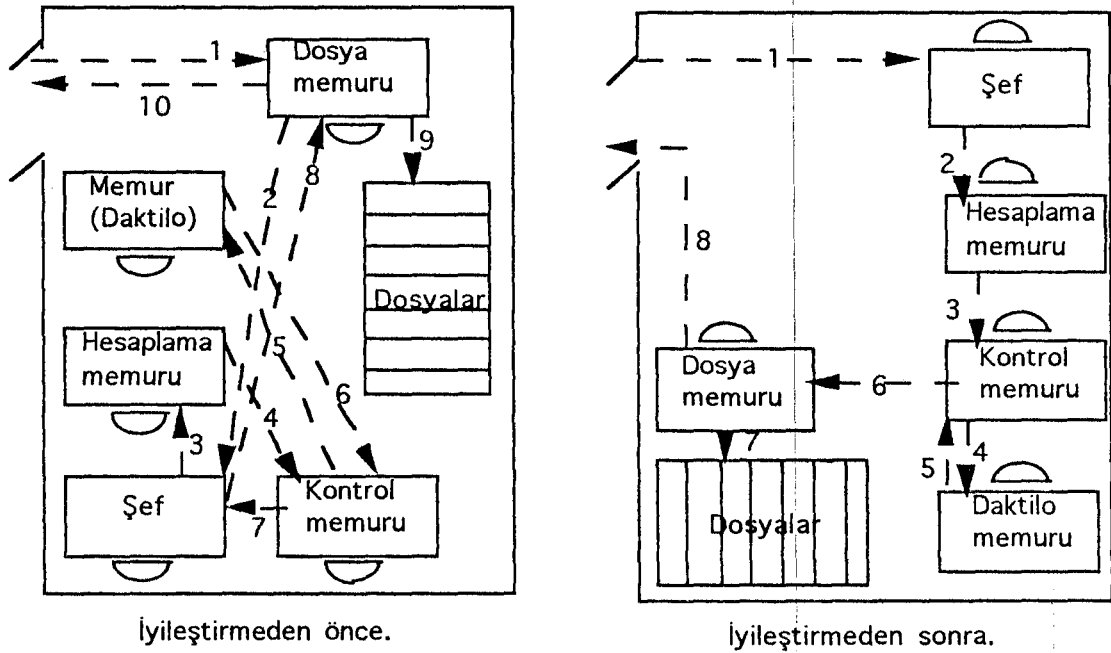
⁴³ Rodney J. Revell, s.41.

⁴⁴ A. Fikret Ar, s.124.

⁴⁵ Kallaus Keeling, s.658.

Hareket şemaları; form akışını gösteren ve büro çalışanlarının hareketlerini gösteren şemalar olarak iki türdür. İşyeri analizinde kullanılacak ana şemanın bunlardan biri olması gerekir. Her ikisini bir şemada göstermek karışıklığa yol açar⁴⁶.

Çoğu durumda büroda kullanılan formlar ve diğer dökümanlar yandaki masaya uzatılarak ya da ulak hizmeti ile ulaştırılmaz. Form üzerinde en son çalışan kişi, kendisinden sonra gelen işin görülme aşamasına aktarır. Bu durum iş akışının bir parçasıdır. Bu nedenle çalışanların hareketlerinin analizi de form akış analizi kadar önemlidir. Çalışanların hareketlerini gösteren şemalar özellikle birbirini tamamlayan işlerde ve büronun geniş bir alana yayıldığı durumlarda çok yaygın araçlardır.



ŞEKİL-3.6 Form Akış Şeması

Kaynak: George R. Terry, 5.B., s.374.

Şekil 3.6'da etkin olarak düzenlenmiş form akış şeması örneği görülmektedir. Bu iyileştirme büro yerleşim düzeni değiştirilerek sağlanmıştır. Böylece iş akışının aşamaları azaltılarak zaman ve emek kaybı önlenmiş, geri dönüşler ortadan kaldırılmıştır.

⁴⁶ George R. Terry, 5.B., s.374.

5.1.3. Kullanılan Formların Analizi

Formlar bilgilerin biraraya toplanması, kaydedilmesi, gruplandırılması, kullanılması, iletilmesi ya da yayınlanabilmesi vb. amaçlarla hazırlanan ve büro işlerinde kullanılan en önemli araçlardır. Bir fatura, sipariş fişi, stok kartları, sigorta poliçesi vb.leri birer formdur.

Formların dizaynı, işleniş yöntemleri ve gerek büro içi gerek bürolar arasında izlediği yol, etkinliği ve verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bazı formlar tamamıyla elenebilir, diğerleri basitleştirilebilir ya da değiştirilebilir. Böylece daha az memuriyet işi gerekir ya da bazı formlar diğerleriyle birleştirildiğinde iki ya da daha fazla formun hazırlanması için gereken çifte çaba olmaz⁴⁷.

Form dizaynı, kayıt büyüklüğünden kopya sayısına, bilgilerin yazılış biçiminden yerleştirme düzeni ya da kağıt cinsine kadar çeşitli özelliklerin saptanmasıdır. Büroda kullanılan formların nasıl dizayn edileceğini gösteren bir formül yoktur. Ancak form düzenlemenin temel ve kesin kuralları vardır, bunlar da etkinliği arttıracaktır⁴⁸.

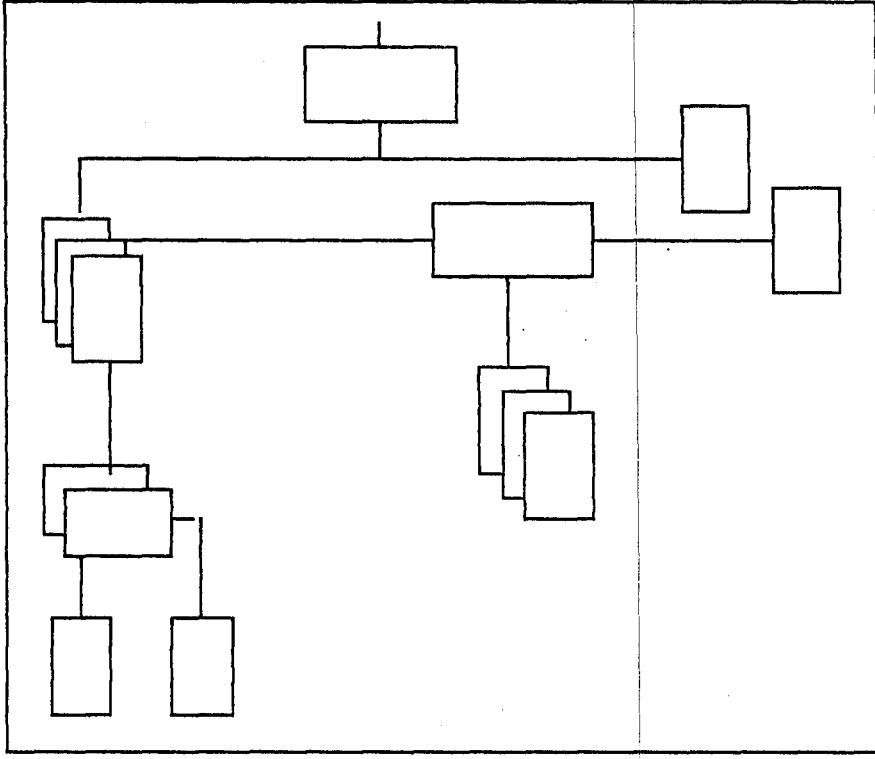
Form kullanımının analizi ile büro sistem iyileştirilmesi kopya sayısı, her kopyanın son düzenlemesi ve formların izleyeceği yol üzerindeki çalışmaları içerir⁴⁹. Analist öncelikle işletmenin tüm bölümlerinde kullanılan formları toplar. Bu formları kullanım amaçlarına göre sınıflayarak örnek formlar şeması hazırlar. Örnek formlar şeması, bir prosedürde kullanılan tüm formların bir karton üzerinde (ilk görünüş ve kullanım sırasına göre) yapıştırılması ile elde edilir. Bu şema kenar notları koyarak, hareketi göstermek için renkli çizgiler çizilerek ve formlara örnek kayıtlar yapılarak ayrıntılı şekilde geliştirilebilir⁵⁰.

⁴⁷ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.283.

⁴⁸ Cutting Office Costs In Small Plants, Small Business Management Series No:6, Washington, 1964, s.9.

⁴⁹ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.283.

⁵⁰ Rodney J. Revell, s.45.



ŞEKİL-3.7 Örnek Formlar Şeması

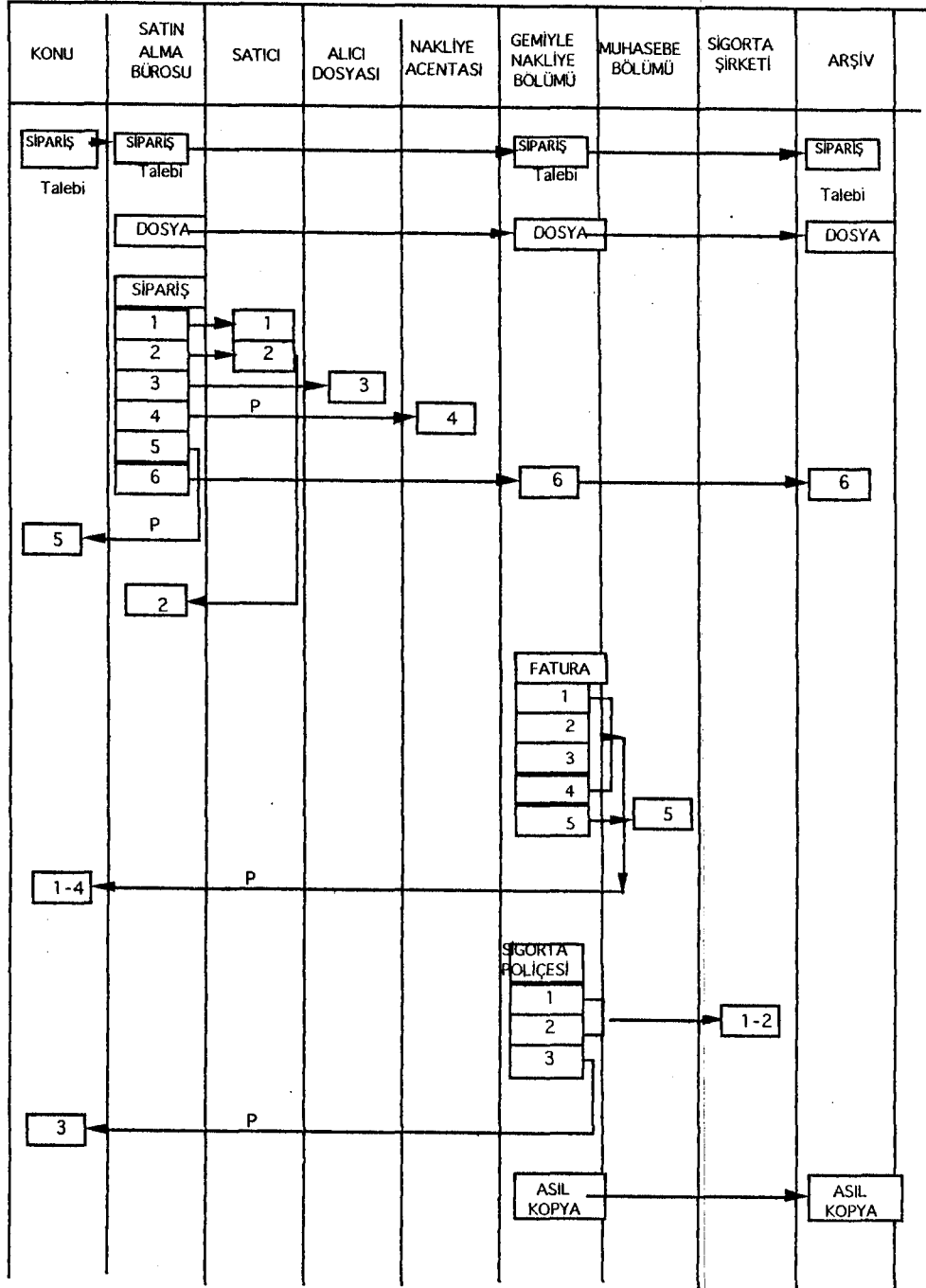
Kaynak: Rodney J. Revell, s.46.

Şekil 3.7'de görülen örnek formlar şemasının analizi sonucunda; 1) Hangi formun hangi bölüm tarafından kullanıldığı, 2) Yaklaşık olarak içeriği aynı olan değişik formların çeşitli bölümler ya da çalışanlar tarafından kullanıldığı, 3) Bir forma yapılacak bazı ilavelerden sonra iki ya da daha fazla formun yerini alabileceği ve 4) Hiç yararı olmayan formların bulunduğu görülecektir⁵¹.

Formların gördükleri işlevler ve bölümler arasında izledikleri yol açısından incelenmesine form akış analizi denir. Bu amaçla (şekil 3.8'de görülen) hazırlanan bölümsel dağıtım şeması, bir prosedürde yer alan çeşitli formların dağıtımını gösteren, bir yön haritası da denilebilen resimsel bir araçtır⁵².

51 Cutting Office Costs in Small Plants, s.9.

52 Rodney J. Revell, s.46.



ŞEKİL-3.8 Bölümsel Dağıtım Şeması

Kaynak: Rodney J. Revell, s.47.

Bölümsel dağıtım şeması doldurulmadan önce, ilgili bölümlere ayrılmış bulunan boş sütunlardan ibarettir. İşlemler ve hareketler birer birer incelenip

prosedür tamalandıktan sonra iyileştirme için yollar aranır⁵³. Burada herhangi bir aşamada, hangi işin yapıldığını göstermek için özel bir çaba harcanmaz. Ayrıca ele alınan prosedürde yapılan faaliyetleri konu olan ya da olmayan formlar arasında hiç bir ayırım yapılmaz⁵⁴. Örneğin, şekil 10'da, sipariş talebi "Gemiyle nakliyat" bölümü tarafından istenmemesine rağmen bu bölüm aracılığıyla arşive gitmektedir.

Bölümsel dağıtım şeması istenilen şekilde ayrıntılara bölünebilir. Şekil 10'da sadece bölümler gösterilmiştir. İstenildiği takdirde her bölüm, alt bölümlere ayrılabilir ya da alternatif olarak yardımcı şemalar hazırlanabilir.

5.2. PERSONEL, DONANIM VE ZAMAN KULLANIM ÇALIŞMALARI

5.2.1. Personel Kullanım Çalışmaları

Her sistem iyileştirilmesinde öncelikle incelemeye konu olan bölümlerde çalışan personelin rolü belirlenmelidir. Sistemdeki insan unsurunun en önemli üç görüntüsü şunlardır⁵⁵:

- 1) Çalışanların gereksinimleri ya da becerileri,
- 2) Çalışanlar tarafından yerine getirilen görevlerin niteliği ve dağıtımı,
- 3) Çalışanların gözetiminin (kontrolünün) kalitesi.

Büro yöneticisi ve memurları her görev için becerileri, bilgileri, davranışları, gereksinimleri, tutumları ve kişisel değerleri ile bir takım özel girdiler taşırlar. Sistemdeki diğer girdiler (Donanım ve makinalar, mobilyalar, alan, formlar vb.) ne kadar iyi planlanırsa planlansın eğer insanlar işi tatmin edici şekilde yapmazlarsa ya da yeterince motive edilmemişlerse, o sistem çalışmayacaktır. Çünkü sistemi yalnız insanlar yürütebilir ya da bozabilir.

⁵³ Bülent Kobu, s.335.

⁵⁴ Rodney J. Revell, s.47.

⁵⁵ Kallaus Keeling, s.660.

Büro sisteminin iyileştirilmesi amacıyla personel kullanımının iyileştirilmesi; iş analizi, görev analizi, iş dağıtımı, personel politikaları, personel davranışları, eğitim programları ve performans politikalarının saptanması çalışmalarını içerir.

Görevleri inceleme işlemine iş analizi adı verilir. Bu analizle her işin niteliği ve o işin görüldüğü çevre koşulları gözlem ve araştırma yoluyla belirlenir ve bununla ilgili bilgiler toplanır⁵⁶. İyi bir iş analizi; uygun elemanlar bulma, bu kişilere harcadıkları zamana değecek görevler verme, iş yüklerini eşitleme, eşit ücret ölçekleri koyma ve eğitim gereksinimlerine cevap verme konularında yardımcı olur. Etkin bir büroda iş analizi, her görev düzeyinde belli bir iş bölümü olmasını sağlar⁵⁷.

Görev analizi, kimin hangi işi yapacağına karar vermek için kullanılan bir sistem tekniğidir. Amacı her görevin zorunluluğu ve gerekliliği üzerinde çalışmak ve olanaklı olduğu ölçüde sisteme katkısı olmayan görevleri elemektir. Görev analizi, iş analizi ile karıştırılmamalıdır. İş analizi, iş tanımlarını ve özelliklerini geliştirmeye hizmet eder ve iş gereklerini ortaya koyar⁵⁸.

Görev, işin tanımlanabilir bir kısmıdır. Büro sistemlerinde görevler beş grupta toplanabilir⁵⁹:

- 1) Verilerin elde edilmesi ve kaydedilmesiyle ilgili girdi görevleri,
- 2) Verilerin çıktı haline dönüştürüldüğü çıktı görevleri,
- 3) Veri depolama ve geri alma görevleri,
- 4) Kontrol görevleri(onaylama ve düzeltme gibi),
- 5) Kullanılması gerekenlere ulaşmak için bilgi hazırlayacak şekilde düzenlenmiş görevler.

56 İnal Cem Aşkun, İşgören, E.İ.T.İ.A. Yay., No:207, Eskişehir, 1978, s.104.

57 Martin J. Hanckman, Modern Bir Büroda İş Ve İş Araçlarının Yönetimi, Çev.: Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul, 1988, s.16.

58 İnal Cem Aşkun, s.122.

59 Kallaus Keeling, s.670.

Bu görevlerin tamamı üretken faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar yanında üretken olmayan faaliyetler de vardır. Örneğin, bazı görevler yerine getirilirken aşırı derecede yol yürüme, fazla zaman harcama, gereksiz süreçlemelerin yapılması, gereksinim duyulmayan kayıtların dosyalanması gibi faaliyetler üretken değildir. Aksine boşa zaman, emek ve para harcanmasına neden olurlar.

Analist her çalışan tarafından yapılan görevleri listeleyen bir görev şeması hazırlar. Bu şema üretken görevler (sisteme değer katan) kadar, üretken olmayan görevleri de (sisteme değer katmayan) içermelidir⁶⁰. Hazırlanan şema analiz edilirken sorgulama yaklaşımıyla her görev için; Bu görev gerçekten gerekli mi?, Bunu neden yapıyoruz?, Niçin böyle yapılıyor? gibi sorulara cevaplar aranır. Büroda yerine getirilen her görevin gerekli olduğundan emin olunmalıdır. Örneğin, benzer görevin üç ayrı kişi tarafından yapılması ya da makine ile yapılacak bir işin insanlar tarafından yapılması para ve zaman kaybına neden olur⁶¹.

Büro çalışanları arasında dengeli bir iş bölümü yapabilmek amacıyla iş dağıtımını tekniğinden yararlanılır. Bu tekniğin kullanılmasıyla, bir birimde yapılan işlerin , bu işleri yapanlar arasındaki dağılımının objektif ve bilimsel olarak ortaya konması ve bunun analiz edilerek iyileştirilmesi amaçlanmaktadır⁶².

Büro personelinin başlıca görevlerini tanımlamak için iş dağıtım şeması hazırlanır. Bu şema ile sağlanabilecek bilgiler şunlardır⁶³:

- 1) Çalışanların herbiri görevlerini yerine getirirken ne kadar zaman harcıyorlar?
- 2) Tamamen ya da kısmen üretken olmayan görevler için zaman harcıyorlar mı? Eğer öyleyse, o görevler hangileridir?
- 3) Görev dağılımı adil bir şekilde yapılmış mıdır?

⁶⁰ Kallaus Keeling, s.663.

⁶¹ Jack M. Fredrickson. Cost Reduction in The Office, American Management Associations, New York, 1984, s.77.

⁶² A.Fikret Ar, s.86.

⁶³ Kallaus Keeling, s.663.

- 4) Çalışanların atamaları yeniden düzenlenirse, toplam performans yükseltilebilir ve maliyetler düşürülebilir mi?
- 5) Hesaplanamayan zaman var mıdır? Varsa ne kadardır?

Daha sonra analist her çalışanın işini yaparken harcadığı gözlenen ya da rapor edilen zamanı karşılaştırır. Bu bilgiyle, işleri yapanların uygun kişiler olup olmadığını değerlendirir. Üretken faaliyetleri, üretken olmayan faaliyetler ve kullanılan zaman açısından oranlayarak iş yapma oranını hesaplar.

İş dağıtım şemasında yer alan her görevi, girdi-süreçleme-çıkışı ya da diğer sistem gruplarını esas alarak sınıflandırabilir. Bu çalışmaların sonunda hangi grup faaliyetin en çok zamanı aldığına karar verilerek bu zamanı azaltmanın yolları aranır. Yapılan düzenlemeye göre yeni bir iş dağıtım çizelgesi hazırlanır ve uygulamaya konur.

5.2.2. Donanım ve Makinelerin Kullanım Analizi

Donanım, belli bir işin yapılmasına aracılık eden araçların uygun yerlere döşenmesi ya da döşenen bu araçların hepsini ifade eder⁶⁴. Günümüzde büro faaliyetlerinin çoğu (daktilo etme, hesaplama, iletişimi sağlama vb.) mekanik ya da elektronik donanım aracılığıyla yerine getirilir. Kullanılan donanımın hızı, güvenilirliği, sağladığı hizmet, bakım, güç gerekleri ve faaliyet maliyetlerinin araştırılması için bir sistem çalışmasına gerek duyulur⁶⁵.

İşçilik maliyetlerindeki sürekli artış nedeniyle büro yönetiminde özellikle makinelerin etkili kullanımına büyük önem verilir. Amaç işçilik ve zaman tasarrufu sağlayarak maliyeti düşürmek, etkinlik ve verimliliği arttırmaktır⁶⁶. Donanım kullanım analizi, daha geniş bir sistem analizinin (toplam iş akışı gibi) bir parçası olabileceği gibi, donanım kullanımı üzerinde ayrı bir çalışma da yapılabilir⁶⁷.

⁶⁴ T.D.K. Sözlüğü, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yük. Kur. Yay., No:549, C.1, Ankara, 1988, s.398.

⁶⁵ Kallaus Keeling, s.106.

⁶⁶ Cutting Office Costs in Small Plants, s.21.

Donanım kullanım çalışmalarının büyük kısmı yapılan işlerin saptanmasıyla başlar. Daha sonra ana faaliyetlerden (Kaydetme, hesaplama, çoğaltma, dosyalama, geri alma, özetleme ve iletme) hangilerinin insanlar tarafından, hangilerinin kısmen ya da tamamen makinelerle yapıldığı araştırılarak listelenir. Bu liste maliyet, zaman ve kalite gözönünde bulundurularak analiz edilir. Maliyet tasarrufu genellikle işçilik maliyetlerinden sağlanabilir. Büroda yapılan işlerin çoğu tekdüze işler olduğu için makineler insanlardan daha hızlıdır, veri daha kısa zamanda işlenir ve standart olur. Ayrıca makineler tarafından üretilen çıktılar insanların elle ürettiklerine göre daha okunaklı, temiz ve doğrudur⁶⁸.

Geniş kapsamlı bir sistem iyileştirme çalışmasında hazırlanan bir fizibilite raporu, sistem faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla yeni kaynakların (donanım ve personel) eklenip eklenemeyeceğini ortaya çıkarır⁶⁹. Böyle bir çalışma, makine seçimi için ölçüt sağlama yanında, içinde makinelerin kullanıldığı sistem hakkında faaliyet bilgisi de sağlar. Sistemde hangi tip ve düzey makine kullanılırsa kullanılsın, büro yöneticisi ya da sistem analisti (makine kullanımından sorumlu olan kişi) yapılacak görevlerle mevcut donanım arasındaki faydayı uzlaştırmaya çalışmalıdır. Ancak bu yapılabilirse , makineler ve diğer donanım büro işlerini yapmada etkin araçlar olabilirler.

5.2.3. Zaman Kullanım Analizi

Bir sistemde kontrol edilmesi gereken en kritik unsurlardan biri de zamandır. Çünkü zaman etkili olarak kullanılmadığında hem para hem verim kaybı kaçınılmazdır. Peter Drucker'a göre "zaman doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey doğru yönetiliyor sayılmaz." Bu nedenle çok değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli kullanılması için dikkatle yönetilmesi gerekir⁷⁰.

⁶⁷ Kallaus Keeling, s.663.

⁶⁸ Kallaus Keeling, s.663.

⁶⁹ Kallaus Keeling, s.94.

⁷⁰ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay.Ltd. Şrk., Ankara,1992, s.269.

Büro sisteminin başarılı olması; 1) Kişilerin kendilerine verilen işleri yaparken gerekli zaman miktarını azaltma yollarını araştıran zaman yönetimi'ne ve 2) İşi tamamlamak için gerekli zamanı azaltmaya yardım eden programlama tekniklerine özel bir önem verilmesine bağlıdır⁷¹.

Nitelikli bir personelin belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı bulmak amacıyla iş ölçümü tekniği kullanılır. Bu tekniğin kullanılmasıyla etken olmayan süre ortaya çıkarılır ve aynı zamanda işin yapılması için gereken standart zaman saptanır⁷².

İş ölçümü sonucunda; 1) Bir işlemin yapılması için ayrılan sürenin gerçek gereksinime yakın olması, 2) Bir işlemin yapılması için ayrılan sürenin diğer işlemler için ayrılan sürelerle tutarlı olması amaçlanmaktadır⁷³.

İş ölçümü, işin tamamlanması ve verimlilikle ilgilidir. Öncelikle zaman kullanımını için iş ölçülmeli daha sonra zaman ölçülmeli ve her ikisinin ilişkisi kurulmalıdır⁷⁴.

Zaman ölçümü amacıyla yapılan zaman etüdü, belli miktardaki işin düzenli olarak tamamlanması için gerekli olan zamanın yeterli miktarını belirleme sürecidir. Zaman etüdü sonucunda sağlanan yararlar şu şekilde özetlenebilir⁷⁵:

- 1) Zaman standartları büro yöneticisine, iş hacminin ve bu iş için gerekli personel sayısının belirlenmesine araç olurlar. "Eşit iş" in sağlanmasında ve büro faaliyetlerinin planlanmasında zaman standartları önemli rol oynar.
- 2) Farklı işlere zamanın dağıtılması düşüncesi, önceden programlanan bir zaman cetveline göre işin düzenlenmesini sağlar. Böylece tüm üretim faktörleri tam kullanılabilir ve programlama ile iş bölümünün kontrolü daha

71 Kallaus Keeling, s.665.

72 İş Etüdü, s.200.

73 Bülent Kobu, s.372.

74 George R. Terry, 5.B., s.524.

75 George R. Terry, 5.B., s.526-527.

etkili olur. Çeşitli işlerin başlama ve bitiş tarihlerine ilişkin kesin tahminler yapılabilir ve büronun diğer bölümlere sağlayacağı hizmet nitelik ve nicelik olarak artar.

- 3) Zaman etüdü için önemli olan personelin sürekli bir işle uğraşması değil, bu süre içinde hangi işi bitirdiğidir. Bundan dolayı etkin personeli etkin olmayan personel ya da gruptan ayırmak olanaklı olur. Bunun sonucunda etkin olmayan personeli iyileştirmek/geliştirmek için zamanında önlem alınabilir.
- 4) Uygun zaman standartlarının kullanılması sonucu işçilik maliyetleri kontrol altına alınabilir.
- 5) Zaman etüdüleri personelin kendisinden ne beklediğini bilmesini sağlar. Ayrıca zaman standartları yoluyla, gözetim etkinliğini ölçme, personel yükseltmelerini formüle etme ve eğitim programları hazırlama gibi hususlarda yardımcı olacak temel bilgiler elde edilir.

Zaman etüdü yapılırken izlenen yol şu şekildedir⁷⁶:

- 1) Ölçülecek iş ya da süreç seçilir,
- 2) Ölçmenin yapılacağı iş istasyonu ve personel seçilir,
- 3) Kullanılan makineler, işin yapılmasını etkileyen çevresel koşullar, işlem, iş istasyonu ve personelle ilgili tüm veriler toplanır,
- 4) İşlem kronometre ile ölçülebilecek en uygun unsurlara ayrılır,
- 5) Gözlem yapılır ve ölçmeler kaydedilir,
- 6) İstenilen hassaslığı sağlamak için gerekli gözlem sayısı hesaplanır,
- 7) Personelin çalışma hızı takdir edilir,
- 8) Kişisel gereksinimler, yorgunluk ve gecikmeler dolayısıyla normal zamana eklenecek paylar hesaplanır ve normal zamanın bir yüzdesi olarak gösterilir.
- 9) Standart zaman bulunur* .

* Standart zaman= Normal zaman+(normal zamanx% olarak paylar)

76 Şan Öz-Alp, Hareket ve Zaman Etüdü, E.İ.T.İ.A. Yay., No.:184/115, Eskişehir, 1977, s.9.

İş ölçümü amacıyla kullanılan bir başka teknik de iş örneklemesidir. İş örnekleme, iş unsurlarının ve gecikmelerinin, prosedürün toplam zamanına oranlanması ile belirlenen ve gelişigüzel gözlemleri kullanan bir tekniktir⁷⁷. Bu teknik; standart zamanların hesaplanmasında, faaliyet analizi ya da iş gecikme oranlarının bulunmasında ve performans değerlendirilmesinde kullanılır. İş örneklemesinin kullanıldığı tüm alanlarda örnekleme kuralları ve işlemleri aynıdır ancak kullanılan form kayıtları ve sonuçların analizinde bazı farklar vardır⁷⁸.

Sistem faaliyetlerinin çoğunda olduğu gibi büro sisteminde de ana problem, arzulanan çıktıyı olası en kısa zamanda elde etmek için malzeme, enerji ve bilginin her zaman dilimi içersinde koordinasyonudur. Bu unsurun akışı sıralı, mantıksal ve kesintisiz olmalıdır. Bunu sağlamak amacıyla PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) tekniği kullanılır. Bu tekniğin kullanılmasıyla “bir projeyi tamamlamak için ne kadar süre gereklidir?” sorusuna cevap verilir. Hazırlanan PERT şeması ya da diyagramı özellikle zaman değişkeni üzerinde durur, ancak dolaylı yoldan miktar açısından da kontrol sağlar⁷⁹.

5.3. İDARİ FAALİYET MALİYETLERİ ÇALIŞMALARI

Büro sisteminde idari faaliyet maliyetleri üzerinde çalışma yapılırken öncelikle hesaplanabilir maliyet unsurlarının saptanması gerekir. Bu unsurlar şunlardır⁸⁰:

- 1) Büro personelinin maaş ve ücretleri,
- 2) Büro personelinin seyahat giderleri,

⁷⁷ George R. Terry, 5.B., s.529.

⁷⁸ Bülent Kobu, s.392.

⁷⁹ Kallaus Keeling, s.665.

⁸⁰ Cutting Office Costs In Small Plants, s.5.

- 3) Büro binasının kira, aydınlatma, ısınma, temizlik, bakım ve onarım giderleri,
- 4) Büro makineleri ve diğer donanımların kiralari, amortismanlari, bakım ve onarım giderleri,
- 5) Malzeme giderleri,
- 6) İletişim giderleri.

Bu maliyet unsurlarının tümünün doğru ve ayrıntılı biçimde bilinmesi kolay olmasa da büro yöneticisi bu konuda bilgi sahibi olduğu takdirde maliyetleri kontrol edebilir. İdari maliyetleri azaltmak için şu alanlarda çalışmalar yapılabilir⁸¹:

- 1) Büro binası ve donanım politikalarının analizi. Büro binası bir kez inşaa edildikten ya da kiralandıktan sonra içinde değiştirilecek pek fazla birşey olmamasına karşın büro faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlayacak şekilde yerleşim düzenlemesi yapılabilir. Ayrıca, makine ve diğer donanımların alınması ya da elden çıkarılması, bakım ve onarım ile ilgili politikalar gözden geçirilerek maliyet azaltıcı önlemler alınabilir.
- 2) Büro sistem, prosedür ve yöntemlerinin maliyet analizi. Formlar ve büro malzemelerinin maliyet analizi.
- 3) Yazışma, postalama ve diğer iletişim maliyetlerinin analizi.
- 4) Kayıt yönetiminin maliyet analizi.
- 5) Çoğaltma hizmetlerinin maliyet analizi. (Bu çalışma maliyetleri en az düzeyde tutmayı sağladığı gibi, yapılması gereken iş miktarını arttırmayı, işleri olası en kısa zamanda bitirmeyi ve kaliteyi yükseltmeyi de sağlar.)

Büro işlerini daha düşük maliyetlerle yerine getirebilmek için büro yöneticileri ya da denetçileri bazı teknikler uygulurlar. Bu konuda yardımcı olacak raporlar; Ne yapıldı?; Etkin olmayan nedir?; Ne iyidir?; Gelecek için ne planlandı? vb. soruları cevaplayacak konularda bilgiler verirler. Raporlar tarihsel işlemlere ilişkin özet bilgiler sunabilecekleri gibi bütçeler şeklinde, ileride neler yapılacağını öngörürler. Bütçelenen veriler ile fiili veriler karşılaştırılarak sapmalar bulunur.

⁸¹ John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.429-435.

Kaçınılabılır ve istenmeyen sapmalar etkinsizliğin nedenlerini bulmaya yardım eder. Ayrıca bu sapmaları elimine etmek için hangi tekniklerin kullanılması gerektiği hakkında fikir verir⁸².

Bürolarda idari faaliyet maliyetlerinin azaltılması çok önemli olmakla beraber, büro sisteminin gerçek amacının işletmenin diğer bölümlerine hizmet sağlamak olduğu hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. En temel maliyet hedefi hizmeti bozmadan maliyetleri düşürmek olmalıdır⁸³. Ayrıca maliyet azaltımı amacıyla izlenecek tüm yaklaşımların başarısının büro çalışanları arasında maliyet bilincinin geliştirilmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

5.4. DİĞER ÇALIŞMALAR

Sistem problemlerinin yapısına ya da mevcut beceri ve kaynaklara bağlı olarak yapılacak diğer büro sistem iyileştirme çalışmalarını şunlardır⁸⁴:

- 1) İşletmenin yapısı ve her bölümün sorumlulukları üzerinde yoğunlaşan kapsamlı organizasyon çalışmaları,
- 2) Hareket ekonomisi gibi sınırlı alan çalışmaları. Bu çalışmalarda sağ ve sol elin çeşitli hareketleri analiz edilir. Analiz sonucunda çalışanların en az yorucu hareketleri yapmasının sağlanması amaçlanır.
- 3) Bazı idari merkezlerde yapılan kalite kontrol çalışmaları. Kalite kontrol programını kaynak kayıplarının tümü üzerinde çalışır. Amacı, hataların ve kayıpların önlenmesi için çalışanların eğitimini sağlamaktır.
- 4) Yüksek maliyetli kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak çalışmalar.

82 John J. W. Neuner ve B. Lewis Keeling, s.464.

83 Kallaus Keeling, s.666.

84 Kallaus Keeling, s.667.

IV.BÖLÜM

SÜSLER SOBA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.' NİN SİPARİŞ ALMA VE SATIŞ İŞLEMLERİ İLE İLGİLİ BÜRO BİLGİ SİSTEMİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

1. UYGULAMADA İZLENEN YAKLAŞIM

Çalışmamızın birinci bölümünde büro ve büro yönetimi hakkında genel bilgiler verildikten sonra; ikinci bölümünde büro sisteminin dizayn edilmesi ve üçüncü bölümde de büro sisteminin iyileştirilmesi ile bu amaçla yapılacak çalışmalar ele alındı. Bu bölümde kuramsal olarak işlediğimiz büro sisteminin uygulamadaki durumunu görmek amacıyla bir işletme örnek olarak seçilmiştir. Bu işletmede müşteriden alınan siparişin kabulünden sipariş edilen mamulün müşteriye teslim edilmesine kadar gerçekleşen prosedürler, bölümlerarası ilişkiler, hazırlanan belgeler ve bu belgelerin bölümler arasındaki akışı incelenerek, ortaya çıkan problemler tartışılmış ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Satış işlemi işletmenin ürettiği mamullerin, üzerinde anlaşmaya varılan koşullarla (fiyat, miktar ve teslim tarihi açısından) müşteri tarafından sipariş edilmesiyle başlamakta; bu koşullara uyularak siparişlerin teslim edilmesi ve faturanın kesilmesiyle sonuçlanmaktadır.

Sipariş alma ve satış işlemleri ile ilgili büro bilgi sistemi, müşteri siparişleri ve satışlara ilişkin analitik bilgileri içeren çok sayıda ve değişik raporların üst yönetime sunulmasını da içerir. Ancak çalışmamızın kapsamını genişletmemek için sipariş ve satışlarla ilgili raporlar inceleme dışı bırakılmıştır. Örnek alınan işletmede müşteri siparişlerinin yerine getirilmesinde uygulanan büro sisteminde gerçekleşen işlemlerle ilgili olarak işletmenin yetkililerinden edindiğimiz bilgileri ve belgeleri yorumlarken sorgulama yaklaşımı kullanılarak iş basitleştirmesinin ilkelerine bağlı kalınmaya çalışılmıştır.

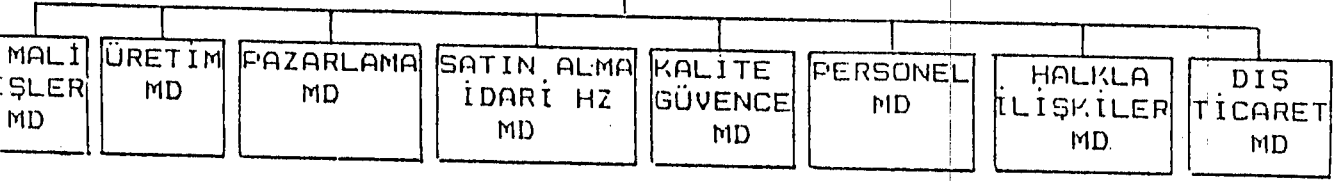
2. SÜSLER SOBA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NE İLİŞKİN BİLGİLER

1984 yılında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyete geçen Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş. aşağıdaki beş ayrı şirketle birlikte Süsler şirketler grubunu oluşturmaktadır.

- Süs Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Pikel Dökümcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Öznur Ateş Tuğla Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Sürgaz Gaz ve Gaz Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Yazgan İnşaat Sanayi ve Ltd.Şirketi.

1993 yılı kayıtlı sermayesi 18 milyar 300 milyon TL. olan Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş., yılda 150.000 adet katıyakıtla, 300.000 adet likit gazla kullanılan soba üretim kapasitesine sahiptir. Üretim dönemlerinde 600-700'e ulaşan çalışanlarının sayısı, diğer dönemlerde ortalama 400'dür. İşletmenin 1992 yılı satışları 250 milyar TL., net kârı ise 28 milyar TL. olmuştur.

Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ayrıntılı olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması yoktur. Mevcut şema aşağıda görüldüğü gibidir:



SUSLER SOBA SAN. ve TIC. A.Ş.
 Organize Sanayi Bölgesi: 8. Cd.
 Tel: 360650
 Yunusemre
 E S K

KARON Menkul Kıymetler A.Ş.
 Büyükdere Cad, Yılı Kredi Plaza
 C. Blok Kat 16 / Beşiktaş / İstanbul
 Mersidiye No: 5249900027
 Tel: 260 33 77

Çalışmamızla doğrudan ilgili üç bölümde (Mali İşler, Üretim ve Pazarlama) çalışanların ünvan ve sayıları hakkında şu bilgiler verilmiştir:

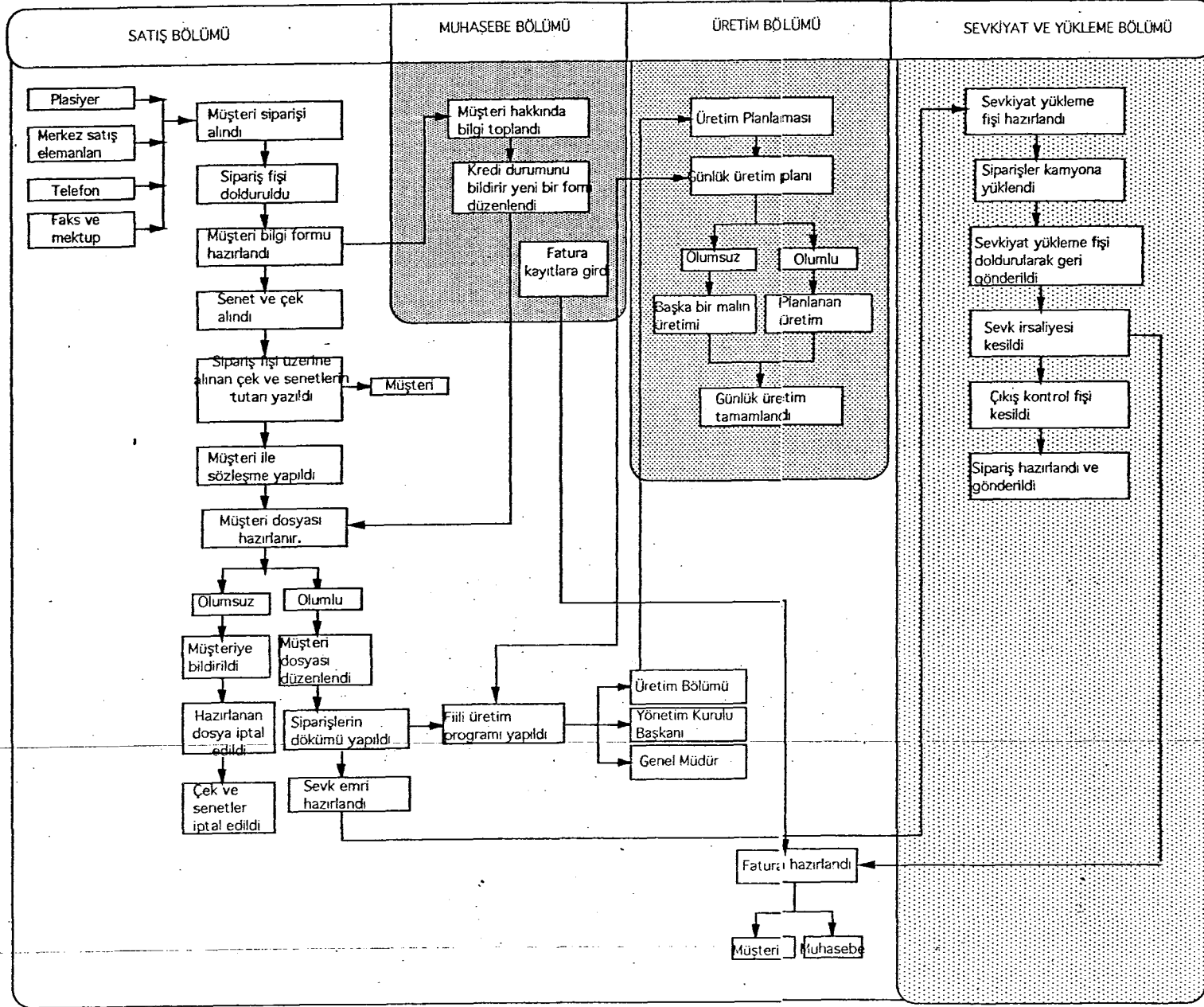
- Mali işler bölümünde 1 müdür, 2 şef, 6 muhasebe elemanı,
- Üretim bölümünde 1 müdür, 3 şef, 8 ustabaşı ve işçiler,
- Pazarlama bölümünde ise 1 müdür, 1 şef, 7 plasiyer, 2 pazarlama elemanı, 1 sevkiyat memuru ve ayrıca mamul mal deposunda 2 ambar memuru görev yapmaktadır.

3. İŞLETMENİN SİPARİŞ ALMA VE SATIŞ İŞLEMLERİ İLE İLGİLİ BÜRO BİLGİ SİSTEMİ

İşletmede sipariş alma ve satış işlemleri ile ilgili büro bilgi sistemi Şekil 4.1'de görülmektedir. Bu şekli izleyerek müşteri siparişlerinin kabulü, hazırlanması, gönderilmesi ve faturalama işlemleri ile düzenlenen belgeler ve bilgilerin bölümler arası akışını inceleyelim.

3.1. MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN KABULÜ

İşletmenin plasiyerleri (satış elemanları) sipariş almak üzere potansiyel müşterileri ziyaret etmektedir. Bu müşteriler arasında şirketin daha önceden anlaşmalı olduğu toptancı /yarı toptancılar ile daha eski müşterileri öncelikli yeri almaktadır.



ŞEKİL-4.1. SÜSLER SOBA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ne ait "Müşteri Siparişlerinin Yerine Getirilmesi" ile ilgili Büro Bilgi Sistemi

İşletmenin satış bölümünde görevli bazı elemanlar da zaman zaman plasiyerler gibi görev yapmaktadırlar. Yukarıda belirtilenlere ek olarak telefon, faks ve mektup yoluyla da müşteri siparişleri alınmakta, bazen bizzat fabrikaya (işletmenin merkezi) gelerek sipariş veren müşteriler de olmaktadır.

Sipariş alındığı sırada (ya da önceden) müşteriden "Sipariş Bilgi Formu"nu*¹ (Ek-1) doldurması istenir. Bu formun doldurulması müşterinin kredibilitesi yönünden gerekli istihbarat çalışmalarının yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Tek kopya olarak düzenlenen müşteri bilgi formu sipariş fişine eklenir. Formun bir fotokopisi alınarak müşteri hakkında bilgi toplayacak olan muhasebe bölümünde görevli kişiye gönderilir.

Yukarıda sözü edilen yollardan hangisiyle alınırsa alınsın, alınan sipariş "Sipariş Fişi"ne (Ek-2) geçirilir. Üç kopya olarak hazırlanan sipariş fişinin aslı müşteriye verilir ya da gönderilir. Üzerinde hangi tür maldan kaç adet sipariş edildiğini, bunların fiyat ve tutarının yazılı olduğu belgeyi alan müşteri eğer bir itirazı varsa belli bir süre içinde bunu işletmeye bildirir. Sipariş fişinin bir kopyası satış bölümünde, alınan siparişleri topluca görebilmek amacıyla "sipariş dosyası"na konur, ikinci kopyası ise koçanda kalır. Koçanda kalan kopya genellikle plasiyerlerin dönem sonunda alacakları primi hesaplayabilmek için gerekmektedir. Diğer yollarla alınan siparişler için bu kopya gerekli olmamakta, sadece bir belge olarak saklanmaktadır.

İncelediğimiz işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde genel olarak vadeli ödeme uygulanmaktadır. Bu nedenle sipariş alındığında müşteriden sipariş tutarında çek ve/veya senet alınır. Çek ve senetlerin vadelerinde ödenmemeleri halinde ortaya çıkacak durumları düzenleyen bir sözleşme yapılır (Ek-3). Daha sonra bu çek ve/veya senetler, muhasebe bölümüne gönderilerek kayıtlara girmesi sağlanır. Burada çek ve/veya senet bordroları (Ek-4) düzenlenerek müşterinin ödemeleri izlenir.

* Yeni müşteriler için doldurulan bu form, eski müşteriler için de zaman zaman yenilenmektedir.

Satış bölümü aldığı siparişlerin dökümünü hazırlayarak o ay içinde türlerine göre üretilmesi gereken mamul (soba) rakamlarını çıkarır. Bu amaçla hazırlanan raporun üç adet fotokopisi alınır (Ek-5). Bir kopya yönetim kurulu başkanına, bir kopya genel müdüre bir kopya ise üretim bölümüne gönderilir. Üretim bölümü, üretim planlaması yaparak haftalık/günlük üretimi planını satış bölümüne bildirir. Bununla beraber, satış bölümü müşteri siparişlerine göre üretimi yönlendirmektedir. Satış bölümü haftalık olarak siparişlerin dökümünü yaparak, o hafta için alınan siparişlerin listesini üretim bölümüne göndermektedir. Eğer stoktaki hammadde ya da malzemelerle ilgili sorun yoksa, bu listedeki mallar üretilmektedir.

3.2. SİPARİŞİN HAZIRLANMASI

Müşteri siparişlerinin hazırlanması amacıyla satış bölümü, "Sevk Emri"ni (Ek-6)hazırlayarak sevkiyat bölümüne verir. Bu belge bir adet olarak hazırlanır.

Günlük sevklerde genellikle aynı yörelerdeki müşterilerin siparişleri biraraya getirilmektedir. Siparişler ortalama 250 soba alan kamyonlara yüklenir. Hazırlanan siparişlerde her müşterinin istediği mamullerin tümü olmayabilir. Örneğin, 50 adet kuzine soba sipariş eden müşteriye o gün 20 adet kuzine soba gönderilebilmiş olabilir.

Sevkiyat bölümü bir asıl ve bir kopya olarak "Sevkiyat Yükleme Fişi"ni(Ek-7) hazırlar. Bu belgenin kopyası koçanda kalır, aslı yükleme bölümüne gönderilir. Ambar memuru ne kadar mal yüklendiğini tek tek sayarak bu fişe işler ve yükleme işi tamamlandıktan sonra bu fiş sevkiyat bölümüne geri gönderilir.

3.3. SİPARİŞİN GÖNDERİLMESİ

Sevkiyat bölümü şöförün getirdiği sevkiyat yükleme fişine dayanarak "Sevk İrsaliyesi"ni (Ek-8) düzenler. Dört kopya olarak düzenlenen sevk irsaliyesinin bir kopyası sevkiyat bölümünde koçanda kalır, bir kopya müşteri kartına işlenmek ve gerekli karşılaştırmayı yapmak üzere satış bölümüne gönderilir, bir asıl ve bir kopya ise, şöföre verilerek müşteriye gönderilir.

Siparişler kamyonu yüklendikten sonra çıkış kontrol fişi (Ek-9) kesilir. Bunun nedeni yüklenen kamyonun fabrika çıkışında denetlenmesini sağlamaktır. Bir asıl ve bir kopya olarak hazırlanan bu belgenin bir kopyası sevkiyat bölümünde koçanda aslı ise, fabrika kapısındaki güvenlik görevlisinde kalmaktadır.

Müşteri siparişinin tamamının gönderilmemesi durumunda ayrıca bir belge düzenlenmemektedir. Sipariş fişi ile müşterinin cari hesabı (kartı) karşılaştırılarak müşteriye ne kadar teslimat yapıldığı ve kalan miktarın ne olduğu belirlenmektedir.

3.4. FATURALAMA

Fatura siparişler gönderildikten sonra müşteriden gelen sevk irsaliyesine göre satış bölümü tarafından hazırlanmaktadır. Faturanın (Ek-10) aslı müşteriye gönderilmekte, bir kopyası muhasebe bölümüne iletilmekte, bir kopyası ise satış bölümünde kalmaktadır.

4. MEVCUT SİSTEMDE YER ALAN PROSEDÜRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de müşteri siparişlerinin alınması ve yerine getirilmesiyle ilgili büro bilgi sisteminde yer alan prosedürler şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Müşteri siparişlerinin alınması ve kabul edilmesi,
- 2) Müşterilerin kredi durumlarının kontrolü,
- 3) Üretim planlaması,
- 4) Üretilen mamullerin müşterilere teslimi,
- 5) Faturanın hazırlanması ve gönderilmesi.

Alınan ve kabul edilen müşteri siparişlerinin yerine getirilmesinde gerçekleşen bu prosedürlerin tümü birbiriyle bağlantılıdır. Birinde olabilecek bir aksaklık diğerlerini de etkileyecektir. İşletmede yetkili kişilerden topladığımız bilgilerin ışığında prosedürlerde yer alan işlem basamaklarını, belgelerini ve iyileştirilmesi gereken işlemler ve belgeleri belirleyelim.

4.1. MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN ALINMASI VE KABUL EDİLMESİ

Sipariş fişinin hazırlanması: Müşteri siparişini verdiği zaman hangi mamulden kaç adet istediği, bunların fiyat ve tutarlarının ne olduğu hakkında bilgiler bu fişin üzerine yazılmaktadır. Siparişle birlikte müşteriden sipariş tutarı kadar çek ve/veya senetler alınmaktadır. Bu durumu belgelemek üzere sipariş fişinin üzerine alınan çek ve/veya senetlerin sayı ve tutarları yazılmaktadır.

Form tasarımı açısından bakıldığında, sipariş fişinin üzerinde sipariş edilen mamullerin toplam olarak tutarının yazılacağı ve sipariş karşılığı alınan çek ve/veya senetlerin sayı, tarih ve tutarlarının yazılacağı yazılı (matbu) bir hane bulunmamaktadır.

Sözleşmenin yapılması: Müşterinin işletmeye olan borcunu zamanında ödememesi halinde karşılaşılabilecek olumsuzlukları en aza indirmek amacıyla bu belge düzenlenmektedir. Belge üzerinde sıralanan çek ve/veya senetlerin alındığı, bunların tutarları ve gerekli görülen diğer bilgiler yer almaktadır.

Yapılan bu sözleşmeden bir adet de müşteriye verildiği dikkate alınır, sipariş fişi üzerinde çek ve/veya senetlerin dökümüne ve alındığına ilişkin bilgiler gereksiz ikinci bir kayıt olmaktadır.

Müşteri bilgi formunun hazırlanması: Müşterinin borç ödeme gücünün ve banka kredibilitesinin araştırılması amacıyla bu form doldurulmaktadır. Formda müşteri ile ilgili bilgiler satış bölümünde bilgisayara kaydedilmekte ve daha sonra form müşterinin dosyasına konmaktadır. Bu belgenin bir fotokopisi de muhasebe bölümünde istihbaratı yapacak kişiye gönderilmektedir.

Müşteri hakkında yapılan istihbarat sonucu olumsuz olursa, müşteriye durum bildirilerek ayrıca teminat istenmektedir. Müşteri bu teminatı veremediği takdirde kendisi adına açılan dosya, bilgisayar kayıtları ile alınan çek ve/veya senetler iptal edilmektedir.

Bu işlemde istihbarat sonucunda müşteriye kredi açılmasına diğer ifadeyle senet ve/veya vadeli çek karşılığı mal gönderilmesine onay geldikten sonra müşteri ile ilgili bilgiler bilgisayara kaydedilirse zaman, emek ve maliyet tasarrufu sağlanmış olur.

4.2. MÜŞTERİNİN KREDİ DURUMUNUN KONTROLÜ

İşletmenin satışlarının yaklaşık tümünün kredili olması nedeniyle müşteriler hakkında yeterli ve doğru bilgi toplanması son derece önemlidir. Yeni müşteriler için kesinlikle yapılması gereken bu araştırmanın eski müşteriler için de zaman zaman tekrarlanması gerekmektedir.

İşletmenin müşterileri hakkında istihbarat yapmak ve gerekli bilgileri toplamak üzere bir kişi görevlendirilmiştir. Ancak bu kişi sözkonusu görevi, diğer görevlerine (finansal işler) ek olarak yapmaktadır. Bu durumun yarattığı problemler şunlardır:

- Satış bölümü ile bu görevli arasındaki koordinasyonsuzluk ve iletişim noksanlığı nedeniyle bazı zamanlarda müşteri bilgi formu bu görevlinin eline ulaşmadan, gerekli araştırma yapılmadan müşteriye kredi açılmakta (mal gönderilmekte) ve sonuçta tahsilat problemleri ortaya çıkmaktadır.
- Bu kişi temel görevi olan bankalarla ilgili finansal işler nedeniyle oldukça yoğundur. İşletmenin müşterilerinin yurdun her köşesinden olduğu düşünülürse, bir tek kişinin tüm müşteriler hakkında tam ve sağlıklı bilgi toplaması beklenemez.
- İstihbaratı yapan görevli müşterinin kendisi ile ilgili olan bizzat kendisinin doldurduğu "müşteri bilgi formu" eline geçtiğinde, bu müşteri hakkındaki bilgileri genellikle bankalardan almaktadır*². Daha sonra satış bölümüne ne kadar kredi açılacağını (açık, ipotek karşılığı, banka teminatlı ya da kefaletli kredi) söylemekte genellikle form üzerine bu durumu yazarak imza atmamaktadır. Herhangi bir üst onaya gerek görülmemektedir. Ancak müşteriye kredi açılmaması yönünde bilgiler oluşmuşsa, durum yönetim kurulu başkanına bildirilmekte ve onun vereceği karar doğrultusunda hareket edilmektedir.

Sözkonusu problemlerin ortadan kaldırılması için işletmenin organizasyon yapısında bu işlev için "istihbarat bölümü" oluşturulması yerinde olacaktır. Doğrudan yönetim kurulu başkanına bağlı olacak bu bölümde konusunun uzmanı olan en az iki kişi görevlendirilmeli, kredi açılması konusunda yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenmelidir. Ayrıca bu bölüm kendisinin kuracağı bir arşive (bilgi deposuna) sahip olmalıdır.

4.3. ÜRETİM PLANLAMASI

Dönemin başında bütçe komitesi yıllık tahmini satış ve üretim rakamlarını öngörür. Belirlenen fiyatlara göre alınan müşteri siparişleri, bilgisayara (mayıs ayına kadar alınan siparişler toplam, daha sonra haftalık olarak)

* Bu kanaldan alınan bilgiler her zaman doğru olmamaktadır. Ancak tüm müşterilerle ilgili olarak tek tek buldukları illerde araştırma yapmak çok güçtür.

kaydedilir ve siparişlerin dökümü yapılarak gerekli fiili üretim programı hazırlanır. Bu işlem satış bölümü tarafından yapılmaktadır. Hangi mamulden ne kadar sipariş alındığı ve hangi tarihlerde ne kadar üretilmesi gerektiğini bildirir bilgisayar çıktısı üretim bölümüne gönderilmektedir. Üretim bölümü ise, satış bölümünün hazırladığı programı dikkate alarak haftalık ve günlük üretim programını hazırlayarak satış bölümüne bildirmektedir.

İşletme alınan sipariş üzerine üretim yaptığı için sipariş ve üretim süreci, iki bölüm arasında kurulan koordinasyon nedeniyle önemli bir aksama olmaksızın yürütülmektedir.

4.4. ÜRETİLEN MAMULLERİN MÜŞTERİLERE TESLİMİ

Müşteri siparişlerinin alınması sırasında siparişin ne zaman teslim edileceği belirtilmektedir. Verilen teslim tarihinde, küçük sapmalarla üretim bölümü, mamullerin üretimini tamamlayarak ambara gönderir. İşletmede mamul malların bulunduğu alan, açık ambar şeklindedir. Üretim siparişe göre programlandığından mamuller bu alanda çok uzun süre bekletilmemekte, genellikle günlük üretim derhal sevkedilmektedir.

Üretilen mamuller mamul mal ambarına geldiğinde burada görevli ambar memurları tarafından stok kartlarına girişler yapılmaktadır. Üretimin tamamlanıp ambara verildiği üretim bölümü tarafından satış bölümüne bildirildiğinde, satış bölümü sevk emrini hazırlayarak sevkiyat ve yükleme bölümüne göndermektedir. Bu bölüm sevkiyat yükleme işini düzenleyip siparişler kamyonla yüklendikten sonra, sevk irsaliyesini de keserek bir kopyasını satış bölümüne, biri asıl iki kopyayı müşteriye gönderir. Bu belgenin bir kopyası ise, koçanda kendisinde kalır.

Kamyon şoförü müşterinin siparişini teslim ettikten sonra sevk irsaliyesinin birisi üzerine teslim aldığına dair müşterinin imzasını almakta ve bu belgeyi satış bölümüne geri getirmektedir.

4.5. FATURANIN HAZIRLANMASI VE GÖNDERİLMESİ

Fatura sipariş edilen mamulün gönderildiğini kanıtlayan sevk irsaliyesine dayanılarak satış bölümünce üç kopya olarak kesilmekte ve aslı müşteriye gönderilmektedir. İkinci kopya faturayı alan muhasebe bölümü bu bilgilere dayanarak müşterinin cari hesap kaydını işleyebilmektedir. Müşterinin borç-alacak durumunu belirleyen bilgi ve belgeler hem satış bölümünde hem de muhasebe bölümünde bulunduğundan her iki bölüm de otokontrolü sağlayabilmek için çift taraflı olarak müşteri cari hesaplarını tutmaktadırlar. Bu durum aynı işin tekrarı olması dolayısıyla zaman ve maliyet israfı olarak düşünülebilirse de bu konudaki hata ve unutmalar nedeniyle ortaya çıkabilecek sakıncaları ortadan kaldırdığından eleştirilmeyecektir.

SONUÇ

İşletme yöneticilerinin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirebilmeleri için kendilerine bilgileri düzenli olarak sağlayan bir sisteme gereksinimleri vardır. Bu sistem, yönetim bilgi sistemidir. Yönetim bilgi sistemi, sistematik bir bilgi iletişim ağıdır. Bu iletişim ağının temel işlevi çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri biriktirmek, belirli amaçlara göre süreçlemek ve gereksinim duyanlara tam, zamanında ve doğru biçimde sunabilmektir. Söz konusu bilgilerin toplanması, süreçlenmesi, iletilmesi ancak etkin ve verimli faaliyet gösteren bir idari büronun varlığıyla gerçekleşebilir. Çünkü iletişimin sağlanması, yazışmaların yapılması, dosyalama vb. faaliyetler gereği gibi yapılmıyorsa yönetim bilgi sistemi işlemeyecektir. Bu nedenle büro sistemine ve bu sistemin iyileştirilmesine gereken önem verilmelidir.

Büro sistemi ve buna bağlı olarak prosedürlerin dizayn edilmesi etkili örgüt yönetimi için uygun ortamı hazırlar. Bunun yanında büro faaliyetleri, dikkatle dizayn edilen büro sistem ve prosedürlerin üzerine kurulduğunda bu faaliyetlerin etkin ve verimli olarak gerçekleşeceği söylenebilir.

Genellikle etkinlik ve etkililik ölçütlerine göre değerlendirilen büro sisteminde iyileştirmenin amacı mevcut problemleri çözmek ve beklenen problemlerin oluşumuna engel olmaktır. Büro sisteminde çoğunlukla girdi ve geribildirim aşamalarında tanımlanan problemlerin iyileştirilmesi, bilimsel ve sistematik olarak yürütülen problem çözme faaliyetlerini içerir.

Büro sisteminin iyileştirilmesi amacıyla iş basitleştirmesi, girdi-çıkıtı analizi ve matematiksel modeller kullanılmaktadır. İş basitleştirmesinin amacı emek, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak işin daha doğru, basit, hızlı ve daha az yorucu yapılmasını sağlamaktır. Yine sistemin iyileştirilmesi amacıyla konularının uzmanı olan dizaynırlar bilgisayarın kullanıldığı matematik ve istatistiğe dayalı çeşitli teknikler kullanırlar.

Büro sistemi dizaynı ve sistemin iyileştirilmesiyle ilgili kuramsal bilgilerin ele alındığı çalışmamızın ikinci bölümünde örnek olarak verilen müşteri siparişlerinin yerine getirilmesi için kurulan büro bilgi sisteminden hareketle, uygulamada sipariş üzerine üretim ve satış yapan bir örnek işletme seçildi. Bu işletmenin sipariş alma ve satış işlemlerine ilişkin büro bilgi sistemi incelenerek şemalaştırıldı. Daha sonra iş basitleştirmesinin ilkeleri temel alınarak sözkonusu büro bilgi sistemi değerlendirildi ve sistemin iyileştirilmeye gereksinim duyan unsurları ortaya kondu. Ayrıntıya yönelik değerlendirmelerimize çalışmamızın dördüncü bölümünde değinildiği için burada sistemin bütününe yönelik görüşlerimize yer verilecektir.

Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nde verilerin toplandığı ve bilgilerin üretildiği büroları da içeren ayrıntılı bir organizasyon şeması ve burada çalışanların iş ve görev tanımları bulunmamaktadır. İşletme bürolarında çalışanların tümü kendilerine sözle bildirilen ve zamanla benimsenen işleri yürütmekte, ancak yetki ve sorumluluklarının sınırlarını tam olarak bilmemektedirler. Bu nedenle bazı konularda sorumluluk ortada kalmaktadır. Üst yöneticilerin bu konudaki eksikliği en kısa zamanda gidermeleri gerekir.

Pazarlama bölümünün³ işlevleri arasında mamul planlama ve geliştirme, fiyatlandırma, satış arttırıcı çabalar ve dağıtım gibi pek çok faaliyet bulunmaktadır. İşletmenin pazarlama bölümü özellikle ele aldığımız müşteri siparişlerinin kabulü ve yerine getirilmesiyle ilgili çok sayıda ve önemli görevleri yerine getirmektedir. Bu

* Çalışmamızda pazarlama bölümünün sadece sipariş alma ve satış işlemlerini incelediğimiz için bu bölüm satış bölümü olarak geçmiştir.

bölümün oldukça yetersiz görülen eleman sayısı arttırılmalıdır. Böylece olabilecek gecikmeler ve hatalar en aza indirilmiş olacaktır.

Pazarlama bölümünde bilgisayar kullanılmasına rağmen tüm işlemler otomatikleşmiş değildir. Belgelerin büyük bir kısmı elle hazırlanmakta, müşteri dosyaları düzenlenmekte ve müşteri kartları elle doldurulmaktadır. Eğer bilgisayar daha etkin olarak kullanılırsa işlemlerde bütünlük sağlanarak, bilgiler daha sağlıklı ve hızlı olarak elde edilebilecektir. Bu bilgiler satış tahminleri için temel niteliktedir. Dönem başında yapılan satış tahminleri tam olarak gerçekleşmemektedir. Bunun bir nedeni de piyasa araştırması ve satışlardan elde edilen istatistiki bilgilerin yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Satış hedeflerine ulaşamamasının yanında, satılması beklenen mamul yerine müşteriler tarafından bir başka mamulün tercih edilmesi, işletmeyi bu mamulün üretimine hazırlıklı olmadığı bir anda yakalaması açısından güç durumlarda bırakabilmektedir. Bu nedenle piyasa araştırması ve satışlarla ilgili olarak gerek geçmiş dönemlerde, gerekse içinde bulunulan yıla yönelik ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durum Süsler Soba Sanayi ve Ticaret A.Ş. için de geçerlidir.

Görüldüğü gibi büro faaliyetleri sadece kırtasiye işleri anlamına gelmemektedir. Bürolar işletmenin tüm bölümlerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili temel bilgilerin akışını sağlayan yardımcı hizmetleri sunarak ilgili personele ve yöneticilere yardımcı olmaktadır. Eğer bu hizmetler gerektiği gibi düzenlenmezse, yapılan her işin nihai sonucu etkilenmekte ve faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği düşmektedir.

EKLER

MÜŞTERİ BİLGİ FORMU

Müşteri Adı (Ticari Ünvanı)	
Yetkili Kişi	
Adres	
Telefon	
Fax	

MÜŞTERİNİN

Temel İş Konusu	<input type="checkbox"/> Beyaz Eşya	<input type="checkbox"/> Soba	<input type="checkbox"/> Elektronik	<input type="checkbox"/> Diğer:			
Kaç Yıldır Aynı İşte	<input type="checkbox"/> 1 - 3 Yıl	<input type="checkbox"/> 4 - 6 Yıl	<input type="checkbox"/> 7 - 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 + Yıl			
Kaç Yıldır Aynı Yerde	<input type="checkbox"/> 1 - 2 Yıl	<input type="checkbox"/> 3 - 4 Yıl	<input type="checkbox"/> 5 - 8 Yıl	<input type="checkbox"/> 10 + Yıl			
Kaç Yıldır Süsler Müşterisi	<input type="checkbox"/> İlk Kez	<input type="checkbox"/> 1 - 3	<input type="checkbox"/> 4 - 6	<input type="checkbox"/> 7 + 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 + 15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16 + Yıl	
Bayıllık	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok						
Varsa Mevcut Bayıllıkları	<input type="checkbox"/> ARÇELİK	<input type="checkbox"/> A E G	<input type="checkbox"/> VESTEL	<input type="checkbox"/> SİMTEL	<input type="checkbox"/> PHILIPS	<input type="checkbox"/> GRUNDIG	<input type="checkbox"/> Diğer:
Geçen Yılın Cirosu	<input type="checkbox"/> 1-5 Milyar	<input type="checkbox"/> 6-10 Milyar	<input type="checkbox"/> 11-15 Milyar	<input type="checkbox"/> 16-25 Milyar	<input type="checkbox"/> 26 + Milyar		
Çalıştığı Bankalar	<input type="checkbox"/> İş Bankası	<input type="checkbox"/> Halkbank	<input type="checkbox"/> Garanti Bank	<input type="checkbox"/> Akbank	<input type="checkbox"/> T.Ticaret B	<input type="checkbox"/> Ziraat Bank	<input type="checkbox"/> Vakıflar B <input type="checkbox"/>
Kredi Talebi							
Kredi Geçmişli ve Değerleme							
Tahsis Edilen Kredi Limiti							
Formu Dolduran Kişi							
İstihbarat Onayı							
Üst Onay							



SÜSLER

Süsler Soba San. ve Tic. A.Ş.
Oranuzo Sanayi Bölgesi
26110 Eskişehir-TÜRKİYE
Tel : 22 - 36 06 50 41141
Fax : 22 - 36 00 44

Yunusemre Vergi Dairesi
Vergi No.: 788 906 00 12
Tic. Sicil: 4723
San. Sic. No.: 403 242.54

Sayın : P.0009
P ÖZCAN LTD ŞTİ

Tarih : 23/11/93

GİMAT 12 BLOK NO:337
MACUNKÖY

No. : 01435

ANKARA

ÇEK GİRİŞ BORDROSU

L

Aşağıda müfredatı yazılı KIRKYEDİMİLYONSEKİZYÜZELLİÜÇBİNDOKUZYÜZELLİÜÇ TL tutarındaki çek bizdeki hesabınızda ALACAK kaydedilmiştir.

Sıra No.	Banka Adı	Şubesi	Tarihi	Çek No.	TUTARI
19607	GARANTİ B	GİRİT	31/12/93	0109271	47,953,953
YEKÜN					47,953,953

Hazırlayan	Mali İşler Müdürü	Tarih Alan
------------	-------------------	------------

Firma	Çift	Kp.	36	lık	tuğ	sb	Y.H	UY.S	Fsz	T.R	Ult	Dlx	Y.A	Ult	Dlx	Alt	Stn	Üst	Yv	Kv	Tuğ	Kov	Kz.	Lx	Lx	TOPLAM
	50	60	60	70	80	100	Tp.	Kv.	Tur	Sb	T.R	T.R	Sb	Y.A	Y.A	Y.K	Kv.	50	60	70	Kuz	Önd	Alt	T.F	K.F	SOBA
İMAL.PRG.	500	500	500	500	600	500	4000	10000	1000	10000	10000	10000	1000	1000	1000	2000	5000	1000	1250	1000	2500	5000	2500	2000	1500	74850

1993 PAZARLAMANIN TAHMİNİ ÜRETİM ADETLERİ

Yapılacak yeni model Döküm Soba : 5000 Adet
5 Taşlı brülörden imal edilecek Radyan So : 20000 Adet
Yaşayan Alev Sb (Yeni gövdeli) : 5000 Adet
30000 Adet

Mayıs 1993 içersinde imalatı düşünölen adetler,siparişlerin doğrultusunda modifiye edilecektir.

Sezon içersinde devreye girecek sobalar.

SEVKİYAT FİŞİ

Firma :

Tuğlalı Sobalar		Adet
31x50 Tuğlalı Soba	No 50	
31x60 Tuğlalı Soba	No 60	
36x60 Tuğlalı Soba	No 60	
38x70 Tuğlalı Soba	No 70	
36x80 Tuğlalı Soba	No 80	
36x100 Tuğlalı Soba	No 105	
Yeni Haik Tipi Tuğlalı		
Bergama Tuğlalı Soba		

Kovalı Sobalar

Üst. Borulu Kovalı	No 50	
Üst. Borulu Kovalı	No 60	
Üst. Borulu Kovalı	No 70	
Altın Kovalı	No 70	
Prensöz Kovalı Soba		
Sütunlu Kovalı Soba		
Dört Köşe Kovalı Soba		

Kuzineler

Onden Kovalı Kuzine	
Altın Kovalı Soba	
Tuğlalı Kuzine	
Lüks Fırınlı Tuğlalı	
Lüks Fırınlı Kovalı	

SEVKİYAT FİŞİ

Firma :

LPG SOBALAR	Adet	BORULAR	Adet
Turbo Radyan		70 cm. Boru (ø.40)	
Ultra Radyan		50 cm. » »	
Delüks Turbo Radyan		33 cm. » »	
Prestige Turbo Radyan (UK)		25 cm. » »	
Ultra Turbo Radyan (UK)		Akordiyon dirsek	
Yaşayan Alev		L (11 cm) dirsek	
Ultra Yaşayan Alev		L (12 cm) »	
Delüks Yaşayan Alev		L (13 cm) »	
Prestige Yaşayan Alev (UK)		Ayna	
Prestige Ultra Alev (UK)		Büyük kuzine tablası	
Majestik Ultra Radyan		Kuzine tablası	
Majestik Turbo Radyan		Büyük Soba tablası	
		Küçük Soba tablası	
		Yuvarlak tabla	
		Kömür kovası	
		70 cm. Boru (ø.30)	
		50 cm. » »	
		33 cm. » »	
		25 cm. » »	
		Akordiyon Dirsek (ø.30)	



SÜSLER

Süsler Soba San. ve Tic. A.Ş.
Organize Sanayi Bölgesi
26110 Eskişehir-TURKİYE
Tel : 22 - 36 06 50 41Hat
Fax : 22 - 36 00 44

Yüksek Vergi Dairesi
Vergi No : 768 906 00 12
Tic. Sic. No : 4723
San. Sic. No : 403 242 54

M.0819 EMİN ELK EV ALT.LTD ŞTİ

EYÜP SULTAN BULVARI
NO:42/B

EYÜP /
İSTANBUL



İl Kodu: 26

SEVK
İRSALİYESİ

Seri A
Sıra No.

210101

Müşteri V.D.: C.O.PAŞA

Vergi No.: 3339910029

Tarih: 15/11/93

KOD	MALIN CINSİ	ADET
05G802110	TURBO RADYAN	169

Yekün Adet

Yukarıda muhteviyatı yazılı olan malları tam ve sağlam olarak teslim aldım.

Adı Soyadı:

Burhan Ay

Plaka No:

26.E7.752

Nakliye bedeli olarak

1.300.000

ödeyiniz (KDV) dahil doğrudur.
SÜSLER A.Ş.

Satım adı gerektirmez
Mal depona çabaları varsa, her türlü mesuliyet müşteriye aittir.

11. KOPYA



SÜSLER

Süsler Soba San. ve Tic. A.Ş.
Organize Sanayi Bölgesi
26110 Eskişehir-TÜRKİYE
Tel : 22 - 36 06 50 4Hat
Fax : 22 - 36 00 44

Yükümlülük Vergi Dairesi
Vergi No.: 788 086 00 12
Tic. Sicil: 4/23
San. Sic. No.: 403 242 54



ii Kolu, 26

FATURA INVOICE

Seri A

Sıra No.: 364860

Müşteri V.D.:

Vergi No.:

Tarih :

KOD	MALIN CINSI	MİKTAR	BİLİM	FIYAT	TUTARI
YALNIZ				TOPLAM	
				ISKONTO	
IRSALİYE TARİHİ :		IRSALİYE NO :		TOPLAM MATRAH	
Banka Hesap Numaralarımız : İş Bankası Eski Şb. : 27455 - Ziraat Bankası Eski Şb : 149175				KDV %	
				GENEL YEKÜN	

İzmir - LAKE OASE* - Nispetiye Evi - ESKİŞEHİR - Tel: 31 85 36 - Kızılay Yürütüş Şişli - Bursa Güneş V.D. 26 - Eskişehir - Tel: 31 122 - Sayın Yür. 1952

EK-10

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceyhan. " Örgütsel Etkililik", **Verimlilik Dergisi**. C.2, Nisan, 1993.
- AR, A.Fikret. **Büro Yönetim Teknikleri**. 3.B., Ankara: TODAİE YAY., NO: 242, İksan Matbaası, 1992.
- AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yay., No: 207, 1978.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. C.1, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., No:73, 1979.
- BAŞ,İ.Melih Baş ve ARTAR Ayhan. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara: M.P.M. Yay., No:435, 1991.
- BREALEY, Ronald. **An Activity Course in Office Administration**. London: Longman Group Ltd., 1976.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yay., 1992.
- CAN, Halil , TUNCER, Doğan ve AYHAN, Doğan Yaşar **Genel İşletmecilik Bilgileri**. 3.B., Ankara: Adım Yay., 1991.
- . **Cutting Office Costs in Small Plants**., Washington: Small Business Management Series, No:6, 1964.
- DENYER, J.C.. **Office Administration**. 4.B., Plymouth: Macdonald and Evans Ltd., 1982.

- EDİZ, Abdülaziz ve
ALTINÖZ, Mehmet. **Sekreterlik Davranışları.** 5.B., Ankara: Yargı Yay., 1993.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., Küre Ajans, 1991.
- ESEN, H. Öner. **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı.** İstanbul: Bayrak Matbaacılık, 1985.
- FREDRICKSON, Jack M. **Cost Reduction in The Office.** New York: American Management Associations, 1984.
- GAITHER, Norman. **Production and Operation Management.** Dryden Press, 1992.
- HANCKMAN, Martin J..
(Çev.: Yakut Güneri) **Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi.** İstanbul: İlgı Yay., 1988.
- _____
(Çev.: Zühal Akal) **İş Etüdü.** International Labour Office, 4.B., Ankara: M.P.M. Yay., No:29, 1991.
- JARRET, Dennis. **The Electronic Office, A Management Guide To The Office of The Future.** 2.B., Vermont: Gower Publishing Co., 1986.
- KEELING, Kallaus. **Administrative Office Management.** 10.B., Ohio:South-Western Publishing Co., 1991.
- KOBU, Bülent. **Üretim Yönetimi.** 2.B., İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1979.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- KOZLU, Cem. **Kurumsal Kültür.** İstanbul: Bilkom Yay., 1986.

- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik.** 4.B., İstanbul: Der Yay., 1989.
- MURDICK, Robert G. ve ROSS Joel E.. **Information Systems for Modern Management.** New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1971
- NEUNER, John J. ve KEELING, B. Lewis. **Administrative Office Management.** Ohio: South-Western Publishing Co., 1986.
- ÖNCÜL, Kerem. "Büro Otomasyonu", **P.C.WORLD Türkiye.** S.21, Kasım,1992.
- ÖZ-ALP, ŞAN. **Hareket ve Zaman Etüdü.** Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yay., No.: 184/115, 1977.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon.** C.1, Eskişehir: 1986.
- ÖZCAN, Canan. "Ofis Otomasyonu", **Sistem Otomasyon.** S.16, Ocak-Şubat,1992.
- ÖZKUL, A. Ekrem. **Benzetim Ders Notları.** (Basılmamış Ders Notu) Eskişehir: A.Ü. End. Müh. Böl., Ekim, 1989.
- Raush, Edward N.ve MERRİL, Charles E.. **Principles Office Management.** 10.B., Ohio: Columbus, 1964.
- REVELL, Rodney J.. **Cemash's Work Study in The Office.** 5.B., Wembley England: Anbar Publication Ltd., 1986.

- SEZGİN, Atilla. **Yönetimde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri.** Ankara: İ.T.İ.A. Yay. No: 81, 1975.
- SÜRMEİ, Fevzi. **Sistem Yaklaşımı Açısından Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması.** Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yay., No: 198-128, 1978.
- . **T.D.K. Sözlüğü.C.1-2,** Ankara: Atatürk Dil ve Tarih Yük. Kur. Yay., No: 549, 1988.
- TERRY, George R. **Office Management and Control.** 5.B., Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1966.
- TERRY, George R. **Office Management and Control.** 8.B., Illinois: Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1980.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi.** 4.B., C.1, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1978.
- TROTMAN, Kathleen M.. **Modern Secretarial Procedures.** 3.B., Berkshire-England: Mc. Graw-Hill Book Co. (UK) Ltd., 1986.
- TÜRKMEN, İsmail. **Etken İletişim Modeli(Yöneticiler için).** Ankara: M.P.M. Yay., No:480, 1992.
- WHITEHEAD, Geoffrey. **Office Practice.** London: W. H. Allen, 1973.
- WOHL, Amy D.ve
HUNT, C.Steven. **Managing Business Systems, A Case Approach.** Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1991.