

**BÜRO OTOMASYONUNUN YÖNETİM
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
LHİBMK, TUSAŞ, ARÇELİK UYGULAMASI**

Yükseklisans Tezi

Ünver ÜNLÜ/

Eskişehir, 1996

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BÜRO OTOMASYONUNUN YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
VE
1.HİBMK, TUSAŞ, ARÇELİK UYGULAMASI**

**Danışman
Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP**

**Ünver ÜNLÜ
(Yükseklisans Tezi)**

**Eskişehir
1996**

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

Günümüzde bilginin önem kazanması ile bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler büro işlerinin niteliğini değiştirmiş, bürolar işletme veya kurumun bilgi merkezleri haline gelmiştir. Büro çalışmalarının en önemli amacı, bilginin doğru ve hızlı bir şekilde akışını sağlamak olmuştur. Bu sebeple büro çalışmalarının etkinliğini artırmak için global düzeyde gelişen ve yaygınlaşan bilgi teknolojileri, büro iş akışının otomasyonunu zorunlu hale getirmiştir.

Bu çalışmada, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin büro işlevlerine uygulanması olarak ifade edilen büro otomasyonunun yöneticilerin ve büro elemanlarının verimlilikleri üzerine etkisinin, işletmelerdeki mevcut uygulamaların ve bu konuda yaşanan sorunların, ihtiyaçların ve önerilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmayla, bilginin belirlenmiş amaçlara ulaşmada yönetim için öneminin ve tüm kurum/işletmelerin bilgiye ulaşmada büro otomasyon araçlarının kullanımının zorunluluğunun daha iyi algılanabileceği ve değerlendirileceği düşünülmektedir.

ABSTRACT

The increasing importance of information today and the developments in computer and communication technologies have changed the quality of office works, and offices have become information centers of businesses and institutions. The most important goal of the office works has become to ensure the accurate and fast flow of information. For this reason, developed and widespread global information technologies make automation of office works unavoidable.

The goal of this study is to analyze the effects of office automation, which is defined as the application of computer and communication technology on office functions, on managers' and office personel's productivity and to reveal the present applications, the problems about this subject, and the needs and suggestions to solve the problems in organizations.

With this study, it is believed that, the importance of information for the management to achive the specified goals, and the necessity of using the means of office automation by all organizations to obtain information will be better understood and be considered important for them.

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER	V
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

BÜRO OTOMASYONU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A.BÜRO KAVRAMI.....	3
B. BÜRO ÇALIŞMALARINDA BİLGİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE BİLGİ İŞLEME SÜRECİ	
Bilginin tanımı ve önemi.....	6
Bilgi işleme süreci.....	7
C.BÜROLARIN FONKSİYONLARI.....	12
D.BÜRODA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	13
E.BÜRO OTOMASYONU.....	15
F.BÜRO OTOMASYONUNUN AMACI.....	20
G.BÜRO OTOMASYONUNUN YARARLARI.....	21
H.BÜRO OTOMASYON SİSTEMLERİ.....	22

İkinci Bölüm

BÜRO OTOMASYONU YÖNETİM İLİŞKİSİ

A. BÜRO OTOMASYONUNUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	32
B. OTOMASYONA GEÇİLEN BÜROLARIN YÖNETİM AÇISINDAN ÖZELLİKLERİ.....	35
C. OTOMASYONA GEÇİLEN BÜROLARDA PLANLAMA, ÖRGÜTLEME VE DENETİM	
Planlama.....	39
Örgütleme.....	45
Denetim.....	48

D. BÜRO OTOMASYONUNDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Yanlış yatırımlar.....	49
Büroların alt yapısı.....	50
Uygulama güçlükleri.....	50
Örgütlenme ve düzenleme yetersizlikleri.....	51
Kişisel eğilimler.....	51

E. KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR İÇİN ÇÖZÜM YOLLARI

Yeni bir hizmet birimi/uzman grubun oluşturulması.....	52
Eğitim.....	52
Yeni işgören (uzman) ihtiyacı.....	53
Üst yönetimin desteği.....	53

Üçüncü Bölüm

1.HİBMK, TUSAŞ, ARÇELİK UYGULAMASI

GENEL DEĞERLEME.....	55
SONUÇ.....	60
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	63
EKLER	
Ek-1.....	67
Ek-2.....	68

TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1.	Büroların gruplandırılması.....	4
Tablo 2.	Büro otomasyonu ile ilgili araçların kullanımında etken olan birinci, ikinci ve üçüncü önemli faktörler.....	19
Şekil 1.	Bilgi işleme sistemi evreleri ve bilgi iletişimi.....	9
Şekil 2.	Büro sistemi.....	10
Şekil 3.	Çalışanların tepkileri ile değişim arasındaki ilişki.....	34

GİRİŞ

Bürolar geçmişte yalnızca daktilo işlerinin yapıldığı, bir takım sıkıcı işlerle uğraşılan ve kağıt bürokrasisinin çok fazla olduğu yerler olarak bilinmekteydi. Sermaye ve emeğin yerine bilginin ön plana geçtiği günümüz bilgi çağında her türlü kuruluş için bilginin etkili ve verimli kullanılması gerekliliği büroların fonksiyonlarını da değiştirmiştir. Bu anlamda büroların temel fonksiyonu bilginin üretilmesi ve ilgili kişilerin kullanımına sunulması olmuştur.

Bilgi akışının ve kullanımının gerek yöneticiler gerekse diğer büro çalışanlarının iletişimde sağlıklı, hızlı ve güvenilir bir ortam yaratma gereksinimi büro otomasyonunu günümüzde zorunlu hale getirmektedir.

Bu çalışmada konu ile ilgili olarak yayınlanmış yerli ve yabancı kitaplar, makaleler ve seminer notlarından yararlanılmış, gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Görüşmeler planlı bir şekilde daha önceden randevu alınarak birebir ve yüz yüze yapılmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk iki bölümü teorik çalışmaya ayrılmıştır.

Birinci bölümde büro otomasyonu hakkında genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde büro otomasyonunun yönetim, örgütsel yapı ve büro çalışanları üzerindeki etkileri, karşılaşılan zorluklar ve çözüm yolları ile büro otomasyon sistemlerinin planlanması konularına yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise Eskişehir’de kurulu 1.HİBMK, TUSAŞ ve ARÇELİK’de yönetici, uzman personel ve büro elemanları ile daha önceden hazırlanmış bir soru formu üzerinde yapılan yüz yüze görüşmelere ve değerlemelere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, büro otomasyonunun işletmelerdeki uygulama durumunun, yöneticilerin ve büro elemanlarının işlerinde verimlilikleri üzerindeki etkilerinin, yaşanan sorunların, ihtiyaçların ve önerilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

BÜRO OTOMASYONU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A- BÜRO KAVRAMI

Bürolar gerek kamu kuruluşlarında, gerekse özel sektörde işlerin büyük bir kısmının yürütüldüğü yerlerdir. Kurum ya da işletmenin hizmet ve çalışma konusu ne olursa olsun bunun yanında mutlaka büro hizmetleri de vardır.¹

Bürolar sanayinin gelişmesiyle birlikte şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemde sermaye yatırımlarında görülen artış hem fabrika ve işyeri artışına hem de büro çalışanlarının artmasına neden olmuştur. Bu gelişmede verimlilik yaklaşımlarının, iş standartdizasyonunun ve uzmanlaşma konularında yapılan uğraşların da önemli etkileri olmuştur.² Günde en azından çalışanların sekiz saatini geçirdiği, iş hayatının zorluklarının üstesinden geldiği bürolar, günümüzde bir takım sıkıcı işlerle uğraşılan mekanlar olmaktan çıkmış, hem üretim hem de hizmet sektöründe önem kazanmıştır.³

Türkçede büro yerine benzer anlamda ofis, servis ya da daire gibi sözcükler de kullanılmaktadır. Genel sekreterlik ofisi, kambiyo servisi, personel dairesi, devlet dairesi gibi. Ancak bu kelimelerin kullanımlarında önemli anlam farkları olabilmektedir. Söz gelişi emlak bürosu denildiğinde emlak alım-satım ve kiralama işlerinin yapıldığı bir işyeri anlaşılırken, evrak-kayıt bürosu denildiğinde de bir kurum ya da kuruluş adına belirli işlerin yürütüldüğü birimler anlaşılmaktadır. Daire sözcüğü ise daha çok kamu

¹ Fikret Ar, **Büro Yönetimi ve Teknikleri**, 3.B. (Ankara:TODAI Yayınları, 1992), s.12.

² Mehmet Altunöz, **Günümüz İş Ortamında Sekreterlik** (Ankara: Yargı Yayınları, 1995), s.16.

³ Kerem Öncül-Mustafa Arslantunali, "Endüstri Sonrası Toplum: Vakit Nakittir, Nakitse Enformasyon", **Dekorasyon Ofis'91** (Periyodik Özel Sayılar 2), s.159.

kurum ya da kuruluşlarındaki bürolar için kullanılmaktadır. Nüfus dairesi, tapu dairesi gibi.⁴

Günlük hayatta karşılaşılan büroları nitelik ve amaçlarına göre gruplandırarak hangi tür çalışma yerlerinin büro olarak nitelendirildiğini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür:

Kendi başına bir mesleğin icra edildiği bürolar	Mimarlık bürosu, avukatlık bürosu
Bir fabrikanın ya da benzeri tesisin faaliyetlerinin organize edildiği bürolar	Planlama bürosu, çizim bürosu
Mamul veya hizmetlerin satış ve dağıtımıyla ilgilenen bürolar	Satış bürosu, pazarlama bürosu
Bir şirketin veya şirketler topluluğunun faaliyetlerinin koordine edildiği bürolar	Yönetici bürosu, genel müdürlük bürosu
Kamu hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar	Belediyelerin su, elektrik vb. büroları
Devletle olan resmi işlemlerin yürütüldüğü bürolar	Askerlik, vergi, nüfus işleri büroları
Kamu yararına kurum ve kuruluşların büroları	Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu büroları

Tablo 1. Büroların gruplandırılması.

KAYNAK: Ali Ekrem Özkul, **Büro Sistemleri Tasarımı** (Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994), s.10.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi üretim ve hizmet sektöründeki işletmelerde yer alan bürolar genellikle daha büyük bir sistemin alt sistemleridir. Söz gelişi planlama bürosu bir üretim tesisinin,

⁴ Hikmet Seçim, **Büro Yönetimi ve Dosyalama** (Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994), s.2.

kambiyo servisi (büro) bir bankanın, danışma bürosu da bir satış mağazasının alt sistemidir.⁵

Günümüzde sermaye ve emeğin yerine bilginin ön plana geçmesi, birçok endüstride bilgi üreten çalışanların sayısında önemli artışlara neden olmuştur. Söz konusu artış bürolarda da eskiye oranla daha çok bilgi ile iç içe olan, bilgi üreten büro çalışanlarını ortaya çıkarmıştır.

Büro denildiğinde, yalnızca “daktilo yazışmalarının yapıldığı yer” düşüncesi yaygınlığını yitirerek, bürolar profesyonel bilgi ve veri işçileri için en önemli çalışma alanları olarak görülmeye başlanmıştır.⁶

Hizmet sektörünün gelişmesiyle, bürolarda çalışanların ve yapılan işlerin sayısı artmış, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu yapılan işlerin niteliği değişime uğramıştır.⁷ Bir büro, işletme veya kurumun bilgi merkezi haline gelmiş, büro içindeki bilgi akışını hızlandırarak, bilginin etkili ve yeterli bir düzeyde akışının sağlanması, büro çalışmalarının en önemli amacı olmuştur.⁸ Bu açıdan büro kavramını, dar anlamda değil, geniş bir kavram olarak işlevsel açıdan tanımlamak bu çalışma için daha uygun olacaktır.

Büro, bir işletme veya kurumda bilgi üretiminin ve akışının sağlanmasına yönelik işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlayan insan ve makine sistemleridir.⁹

⁵ Ali Ekrem Özkul, **Büro Sistemleri Tasarımı** (Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994), s.10.

⁶ Kenneth C.Laudon-Jane P.Laudon, **Management Information Systems: A Contemporary Perspective**, 2.B. (New York: Maxwell International Editions, 1991), s.431.

⁷ Özkul, 93.

⁸ Mehmet Altınöz, “Klasik Bir Ofis ve Problemleri ile Çözüm Önerileri”, **Ofis Otomasyonu Semineri, MPM: Bildiriler Kitabı**, Ankara (9-10 Haziran 1994), s.3.

⁹ Seçim, 3.

B- BÜRO ÇALIŞMALARINDA BİLGİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE BİLGİ İŞLEME SÜRECİ

Bilginin Tanımı ve Önemi

Bilgi, bilinmeyi açıklayan veya bilineni değiştirme, düzenleme, yönlendirme, kuvvetlendirme vb. gibi etkileşime uğratan veriler bütünüdür. **Veri** ise, her türlü ortamdan elde edilen işlenmemiş bilgidir.¹⁰ Veri, örgütün iç ve dış kaynaklarında meydana gelen olayların gözlemlenmesi ve kaydedilmesi sonucu ya da yine iç ve dış kaynaklardan alınan notlar, raporlar, telefon, faks vb. ile sağlanır. Ham ve işlenmemiş bilgi olan veri, işlenip kullanıma sunulmadığı sürece bilgi niteliği kazanamaz.¹¹

Örgüt içinde bilgi değişik kullanıcı grupları tarafından değişik amaçlarla kullanılır. Üst düzey kullanıcılar genel iş durumlarını gösteren güncel bilgiye gereksinim duyarlar. Bölüm yöneticileri veya profesyoneller, daha çok proje yönetimi ve analitik çalışmalar için bilgileri kullanırlar. Bunların dışında kalan diğer büro çalışanları ise daha çok belgelerin hazırlanma, dağıtılma ve toplanma aşamalarında bilgileri toplar ve belirli biçimlerde saklanmalarını sağlarlar. Bu kişiler için doğru bilgiye zamanında erişim büyük önem kazanmaktadır.¹² Bunda amaç rekabetin yüksek olduğu günümüz ekonomik ortamında gereken kararların zamanında alınarak örgütün pazardaki yerinin korunmasıdır.

İşletmelerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması, çalışanların sayısının ve uzmanlaşmanın artması sonucu yüz yüze ilişkiler yerine, bilgi akışı önem kazanmıştır. ABD’de de yapılan bir araştırmaya göre bir büroda

¹⁰ Mustafa Kemal Akgül, “Ofis Çalışmaları İçinde Bilginin Oluşumu ve Kullanılması” Ofis Çalışmalarının Verimliliğinde Paket Programların Yeri ve Döküman Geliştirmede Yararlanılan Programların Etkin Kullanımı Semineri, Ankara (Mart, 1992) s.1.

¹¹ Özkul, 70.

¹² Gülgün Bitiren, “Ofis Otomasyonu, Duvarsız Şirketler”, Çözüm IBM Dergisi, S.4 (Ekim-Kasım-Aralık, 1992), s.15.

çalışma zamanının %50 ile %80'i iletişime harcanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, bu iletişimin %80'i büro içi, geri kalanı büro dışında gerçekleşmektedir. Buna göre büronun toplam verimini artırmanın temel koşullarından biri büro içindeki bilgi akışını ya da dışarıyla kurulan iletişimi olabildiğince hızlandırmaktır.¹³

Bilginin belirlenmiş amaçlara ulaşmada yönetim için büyük bir önemi vardır. Doğru, zamanında ve istenilen nitelikte elde edilmiş bilgi, yönetimin karar alma sürecindeki belirsizliğini azaltarak, yönetim faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, günümüz bilgi çağında her türlü kuruluş için bilginin etkili ve verimli kullanılması gerekir. Bilginin, güncelliğini yitirmeden tüketilmesi diğer yandan da geçmişin incelenmesinde, geleceğin planlanmasında önemli bir kaynak olarak etkili kullanımı, kişilerin ve kuruluşların verimliliğinin ön koşuludur.

Bilgi akışını doğru, hızlı ve güvenilir kılmanın yolu bilgi işleme süreci kavramı ile bir sonraki konuda incelenecektir.

Bilgi İşleme Süreci

Verilerin işleme sürecinden geçerek bilgiye dönüşmesi **bilgi işleme** kavramı ile açıklanabilir. Söz gelişi bir üretim işletmesinde hammadde işlenerek mamül elde ediliyorsa, işlenmemiş veriler de hammadde gibi derlenerek işleme sokulur, işlenir ve bilgi olarak karar vericilere iletilir.¹⁴

Yönetim karar verme sürecinde, geçmişe, şimdiki duruma ve geleceğe ilişkin bilgilere gerek duyulduğundan, toplanan verilerin düzenlenerek

¹³ "Ofis Otomasyonu, Elektronik Posta ve ISDN: Kağıtsız Bürolara Doğru", **Dekorasyon Ofis'91** (Periyodik Özel Sayılar 2), s.174.

¹⁴ Melih Erdoğan-Nurten Erdoğan, **Muhasebede Bilgisayar Kullanımı** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1993), s.3.

mevcut koşullarda ve gelecekte kullanılabilirler bilgiler haline getirilmesi gerekir.¹⁵

Bilgi işleme sistemi sũreç olarak verilerin derlenmesi, sınıflandırılması, sıralanması, hesaplanması, ȳzetlenmesi, karşılaştırılması, saklanması ve raporlar biçiminde kullanıcı ve karar vericilere iletilmesidir. Bu sũreç Şekil 1’de gȳsterilmiřtir. Şekilde girdi işlevinde, verileri işlenmeye hazır duruma getirmek için veriler derlenir ve ilk kayıt işlemleri yapılır. Daha sonra işlenecek kalemlerin ȳzelliklerine gȳre verilerin gruplanarak sınıflandırılması ve sıralanması gerekmektedir. İşleme işlevinde bu verilerin hesaplanması, karşılaştırılması, ȳzetlenmesi ve saklanması gerçekleştirilir. ıktı işlevinde ise bilgiler genellikle rapor biçiminde kullanıcı ve karar vericilere iletilecek ve oğaltılacaktır.¹⁶

Bũro sisteminde, gerek verilerin toplanması ve gerekse işlenmesi sũrecinde kullanılan yȳntemler, çağın teknolojik dũzeyi ile orantılı olarak gelişme gȳstermiřtir. Bilgi işlemede temel olarak ȳ yȳntem vardır:¹⁷

- Elle bilgi işleme
- Mekanik bilgi işleme
- Elektronik bilgi işleme

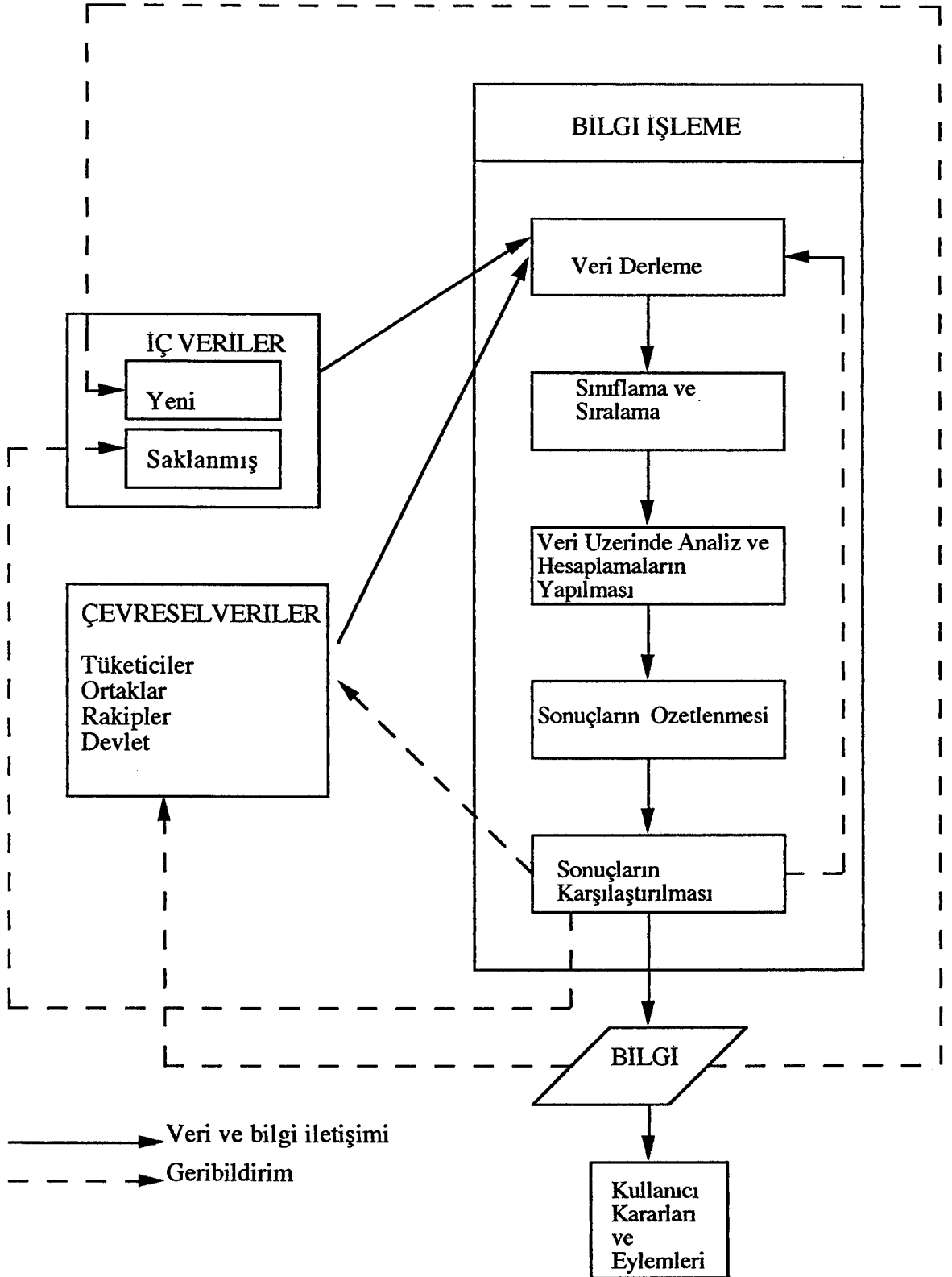
Elektronik bilgi işleme, bilgisayarla bilgi işleme ile eř anlamda kullanılmaktadır. Bilgisayar ȳncelikle bir bũroda verilerin bilgi haline dȳnũřtũrũlmesine yaramaktadır. “ok sayıda aritmatiksel ya da mantıksal işlemlerden oluşan bir işi, çalışması sırasında bir operatȳrũn işe karışması gerekmezsiniz, ȳnceden verilmiş programa gȳre yũrũten bir bilgi (veri) işleyicisi”¹⁸ olan bilgisayar, bilgi işleme yȳntemlerinin en son basamağını oluşturur.

15 ȳzkul, 70.

16 Erdoğın-Erdoğın, 6-8.

17 ȳzkul, 70.

18 Erdoğın-Erdoğın, 13; Kȳksal Aydın, **Bilişim Terimleri Sȳzlũğũ** (Ankara: Ankara ȳni. Basımevi, 1981), s.27.

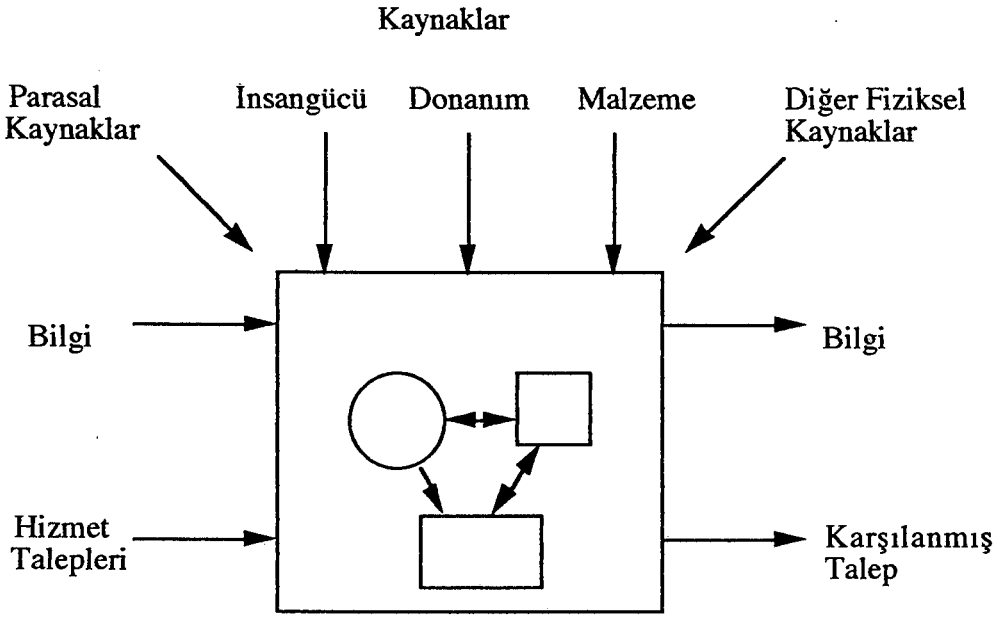


Şekil 1. Bilgi işleme sistemi evreleri ve bilgi iletişimi.

KAYNAK: Erdoğan-Erdoğan, 18.

Söz konusu özellikleriyle bilgisayarlar, verilecek kararlara etki eden tüm değişkenleri ve olası koşulları etkin bir şekilde inceleyerek, yığın halindeki verilerden bilgi türeterek, önemli bir yönetsel araç olmakta ve bürolarda geniş bir kullanım alanı bulmaktadırlar.¹⁹

Büro, insan ve makina sistemi olduğuna göre sistem bütünü içerisinde şekil 2'de girdi-süreç-çıkış akışı şeklinde göstermek de mümkündür.²⁰



Şekil 2. Büro sistemi.

KAYNAK: Özkul, 12.

Büro sistemlerinin bilgi girdileri şunlardır:²¹

- Büro dışından gelen bilgiler
- Büro işleyişinde üretilen bilgiler
- Arşivde bulunan bilgiler

¹⁹ Serap Benligiray, *Büro Otomasyonu Ders Notları* (Eskişehir, 1994), s.78.

²⁰ Özkul, 11.

²¹ Akgül, 3-4.

Büro dışından gelen bilgiler. Bu bilgiler düzenli ve düzensiz akışı olan bilgiler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Düzenli akışı olan bilgiler, belirli periyodlara (haftalık, aylık veya yıllık gibi) sahip beklenen bilgilerdir. Kuruluşların görüş, istek, başvuru, bilgilendirme yazıları, gönderi, alındı pusulaları, periyodik raporlar, formlar, periyodik reklam ve duyurular, anket formları gibi. Düzensiz akışı olan bilgiler ise tanıtım veya özel istemleri kapsayan bilgilerdir. Görüş, istek, başvuru yazıları, kişisel isteklerden oluşan yazılar gibi.

Büro işleyişinde üretilen bilgiler. Bunlar büro dışından gelen bilginin işlenmesi ile üretilen bilgiler ve büro çalışmaları içinde üretilen bilgilerdir. Büro işleyişinde üretilen bilgiler genellikle düzenli akışı olan bilgilerdir.

Arşivde bulunan bilgiler. Bunlar büroda üretilen bilgilerin düzenli arşivlenmesiyle oluşan bilgiler ile büro dışı bilgi kaynaklarıyla oluşan bilgilerdir. Arşivde bulunan bilgiler düzenli akış sağlayabilen bilgilerdir.

Büro sistemlerinin diğer girdisi olan hizmet talepleri ise hizmet talep edenlerin doğrudan ya da dolaylı başvurusu şeklinde ortaya çıkar. İnsangücü, donanım, malzeme, parasal ve diğer fiziksel kaynaklar ise bilgilerin işlenmesi veya talebin karşılanması amacıyla bulundurulmuş kaynaklardır.

Çeşitli faaliyetler ve işlemler yoluyla büroya gelen bilgiler ve hizmet talepleri süreç aşamasında istenen çıktıya dönüştürülmektedir. Girdilerin süreç sonunda aldığı biçim, büro sisteminin çıktılarını oluşturan bir belge, yönetim kararlarına esas bilgi, istatistiksel bilgi, para veya hizmet verilmiş bir birey de olabilir.²²

22 Özkul, 12.

C- BÜROLARIN FONKSİYONLARI

Büroların temel fonksiyonu bilgi üretmek ve ilgili kişilerin kullanımına sunmaktır.²³ Bilgi üretim ya da bilgi işleme merkezi olarak tanımladığımız büroların bu temel fonksiyonlarını tam uyum ve düzen içinde yürütebilmesi, buna uygun olarak tasarlanan bir büro sisteminin varlığına bağlıdır. Bu sayede yönetim sürecini etkin ve verimli kılan “sistematik bir bilgi iletişim ağından” söz edilebilir.²⁴

Herhangi bir işletmede yer alan satın alma, muhasebe, finans, üretim ve personel gibi temel bölümler, asıl işlevlerine ek olarak bilgi üretmek ve dağıtmak şeklinde büro hizmetlerini de yerine getirirler. Bölümler kendi yazışmalarını genellikle kendileri yaparlar, kendilerine ait kayıt sistemleri ve arşivleri vardır. Bu fonksiyonlar bölüm yöneticisi tarafından kontrol edilir. Her bölüm yöneticisi aynı zamanda bir büro yöneticisidir.

Bürolar bilgi üretmek ve ilgili kişilerin kullanımına sunmak olan temel fonksiyonlarının yanısıra başka fonksiyonlar da içerir. Söz gelişi küçük bir işletmede muhasebeye bakan bir görevli aynı zamanda işletmenin yazışmalarını, bilgi dağıtım işlevini ve diğer büro hizmetlerini yürütmekle görevlendirilmiş, başka bir işletmede ise büro, “idari işler” birimi içinde oluşturulmuş olabilir. Sigorta şirketleri, bankalar ya da üniversiteler gibi büyük kuruluşlarda ise, “merkez büro”, “idari ofis”, “müşteri ilişkileri” gibi adlarla yalnızca büro hizmeti veren birimler bulunabilir.²⁵

Büronun diğer fonksiyonları arasında, işletmedeki yönetim bilgi sisteminin bir unsuru olarak faaliyet göstermesi de yer almaktadır. Yönetim bilgi sistemi, yönetim sürecinde yöneticilerin doğru karar verebilmesi ve doğru tahminlerde bulunabilmeleri için, kendilerine iletilen bilgileri doğru

23 Seçim, 2.

24 Özkul, 70.

25 Seçim, 4.

ve zamanında sağlamak üzere geliştirilmiş örgütsel iletişim düzenidir.²⁶ Dolayısıyla bilgi üretme ve dağıtma yeri olarak işletme içindeki her büro, yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak faaliyet gösterir. Diğer bir deyişle bürolar o işletmedeki yönetim bilgi sistemini oluşturur.²⁷

Bürolarda aynı zamanda büroda çalışanların yönetimi de, büro fonksiyonları içinde önemli bir yer tutar. Bu görev büro yöneticisine düşmektedir. Bir büro yöneticisi, kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen amaçlarla, plan ve programları, elindeki beşeri, maddi ve yasal kaynakları göz önünde bulundurarak bürosunu örgütlemeli ve çalışanlar arasında iyi bir iş bölümü yapmalıdır.²⁸

Yöneticilerin neyin, kim tarafından, ne zaman, nasıl, hangi olanaklarla, nerede ve niçin yapılacağını ortaya koyması gerekir. Büro faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması, uygun büro çalışma alanının oluşturulması, işin uygun ve hızlı akışının sağlanması, nitelikli personelin atanması gibi konular yöneticiler tarafından planlanmalıdır.

D- BÜRODA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Gerek ülkemizde gerekse başka (özellikle az gelişmiş) ülkelerde bürolarda uygulanan çalışma yöntemleri incelendiğinde bazı sorunların var olduğu, bu sorunların ise yöneticilerin ve diğer çalışanların verimliliklerini düşürdüğü belirlenmiştir. Verimin düşmesine neden olan bu sorunların başlıcaları şunlardır.²⁹

- Fazla, gereksiz ve yararsız yapılan kayıtlar ve yazışmalar,
- Yararlı olmayan formların kullanılması,
- Çalışanlar arasında gereken yetki devrinin yapılmamış olması,

²⁶ Norman F.Kallaus-B.Lewis Keeling, *Administrative Office Management*, 10.B. (Cincinnati: South-Western Pub. Co., 1991), s.55.

²⁷ Seçim, 5.

²⁸ Ar, 85.

²⁹ Ar, 74.

- İşgörenlerin bilgi ve uzmanlık alanlarında çalıştırılmaması,
- İşlerin biriktirilerek yığılmaların artması ve sonucunda çalışanların fazla mesailerin artması,
- İşlerin görülmesi sırasında zorunluluk olmadığı halde bazı birimlerin iş akım zincirine katılması,
- Bürolarda karışıklıkların artması,
- Zaman, insangücü, para, makina, malzeme ve çalışma alanı gibi kaynakların israfının önemslenmemesi,
- Bürolarda iş kalitesinin düşmesi,
- İş akımında beklemler, duraklamalar ve tekrarlı işlemlerin olması,
- İşe uygun makina, malzeme ve kırtasiye ile çalışılmaması,
- İstenilen bilgilere zamanında ve doğru ulaşılamaması,
- Otomasyona yeterince yer verilmemesi ya da yeterli bir araştırma yapılmadan otomasyona geçilmesi.

Yukarıda sıralanan sorunlar, büroların temel fonksiyonu olan bilgi üretme ve ilgili kişilerin kullanımına sunma işlevini güçleştirecektir. Buradan hareketle, büroda karşılaşılan sorunlara yönelik olarak aşağıdaki çözümler sıralanabilir.³⁰

- Sağlıklı bir iş akışı oluşturmak,
- Yapılan işlemlerde tekrarları önlemek,
- Çalışanların, bürodaki hareketlerini en aza indirmek,
- Gereksiz yazışmalardan kaçınmak,
- Uzmanlaşmadan en yüksek yararı sağlamak,
- Kırtasiyeciliği en aza indirmek,
- Otomasyona geçmek.

Bu çözümlerden her biri gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için daha verimli ve kaliteli bir çalışma ortamının oluşturulması açısından önemlidir. Bununla birlikte yukardaki öneriler içersinde yer alan

³⁰ Altınöz, Klasik Bir Büro.....,6.

otomasyon, sözü edilen diğer önerilerinde bir bütün içerisinde gerçekleşmesini sağlar. Büro otomasyonunun tüm büro sorunları için kesin bir çözüm olduğunu söylemek çok iddialı ve tek başına çözüm sağlamayacak bir düşünce olmasına rağmen günümüzde en geçerli yoldur.

E- BÜRO OTOMASYONU

Otomasyon sözlük anlamı ile endüstride, yönetimde ve bilimsel işlerde insan aracılığı olmadan işlerin otomatik olarak yapılmasıdır.³¹ Otomasyonunun en belirgin özelliği, kapalı denetim düzenini sağlayabilmesi ve insan müdahalesine ihtiyaç kalmadan makinenin kendisini ayarlayabilmesidir. Kapalı denetim düzeni, genellikle elektronik olup makinenin kendini otomatik olarak ayarlamasını sağlar.³²

Büro içi güncel faaliyetler günümüze kadar yönetici, sekreter ve memurlar arasında posta ve dosyaların gidip gelmesi, gerekli raporların aranıp bulunması, telefon mesajları, çok sayıda kağıt tüketimi, günlük kararların alınması ve bunların zaman kayıpları yüzünden gecikmesi şeklindeydi. Sonunda yöneticiler, bu tip büroların karar alma süreçlerini yavaşlatarak zaman kaybına neden olduğunun farkına vardılar. Üst düzey yöneticilerin bilgilere en kısa ve en kolay yoldan ulaşması gerekir. Bilgi akışının ve kullanımının gerek yöneticiler gerekse diğer büro çalışanlarının iletişimde sağlıklı, hızlı ve güvenilir bir ortam yaratma gereksinimi büro otomasyonunu zorunlu hale getirmiştir. Büroları yalnızca yazı işlerinin yapıldığı, telefon mesajları ve görüşmelerinin gerçekleştiği yerler olarak düşünmek yerine, daha önceki büro kavramı konusunda da değinildiği üzere birer bilgi merkezi olması fikri yaygınlaşmıştır. Bunu takip eden yıllarda ise bürolarda büyük değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır.³³

31 Benligiray, 52.

32 İlhan Cemalcılar vd., *İşletmecilik Bilgisi*, 5.B. (Eskişehir: İÇEM Vakfı Yayını, 1995), s.195-196.

33 Walter A.Kleinschard, *Critical Issues in Office Automation* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1986), s.5-6.

Diğer taraftan işletmelerin pazar paylarını korumaları ve geliştirmeleri için gerekli etkin ve hızlı bilgi akışının, geleneksel yöntemlerle sağlanması çok güçtür. Aynı zamanda bir işletmede çıktı kalitesinin iyileştirilmesi, pazar hakimiyeti ve pazarla ilgili bilgiler, bir ya da iki kişi tarafından çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Dolayısıyla büro çalışmalarının etkinliğini arttırmak ve esnek bir yapıya kavuşturmak için, global düzeyde gelişen ve yaygınlaşan bilgi teknolojileri, büro iş akışının otomasyonunu zorunlu hale getirmiştir.³⁴

Otomasyonun özünde de bilgi alış-verişi yatmaktadır. Bu nedenle bilgiler büro içi faaliyetlerde en hızlı ve doğru bir şekilde birbirine bağlı bilgisayar aracılığı ile işlenip değerlendirilmektedir.³⁵

Büro otomasyonu, genel olarak büro fonksiyonlarının otomasyonu olmaktan çok bürodaki bilişim sistemlerinin gelişmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu konuda araştırma yapan uzman ve yazarlar büro otomasyonunun tanımını birbirlerinden farklı unsurlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Söz gelişi bazıları teknolojik gelişme üzerinde dururken bazıları da, büro işlerinin türü ve yeni çalışma düzenlerinin uygulanabilirliği üzerinde durmuşlardır. Bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde ise “büro otomasyonu” terimindeki otomasyon kelimesi nedeniyle, büronun sosyal yönünden çok teknolojik yönü üzerinde daha çok durulduğu görülmektedir.³⁶ Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

“Büro otomasyonu, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin büro işlevlerine uygulanmasını ifade eder.”³⁷

34 Canan Özcan, “Ofis Otomasyonu”, *Sistem Otomasyon Dergisi*, S.16 (Ocak-Şubat 1992), s.5.

35 Özkul, 74.

36 Sıtkı Gözlü, “İşletmelerde Büro Otomasyonu”, *İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.XXII, S.1 (Nisan 1993), s.168-169.

37 Gordon B.Davis-Margrethe H.Olson, *Management Information Systems Conceptual Foundations: Structure and Design*, 2.B. (New York:McGraw-Hill: International Editions, 1985), s.431.

Bir başka tanıma göre büro otomasyonu “yöneticilerin, profesyonellerin, memurların ve sekreterlerin kısaca büro ortamında çalışan kişilerin bürodaki işlevlerinde verimi arttırmak için bilgi işlem sistemlerine bağlı iş istasyonlarını kullanmalarıdır.”³⁸

Diğer bir tanım ise “bilgi ve veri işçilerinin verimliliğini arttırmaya yönelik teknoloji kullanımınıdır.”³⁹

Görüldüğü gibi büro otomasyonu teknolojinin iki farklı alandaki gelişmesi ile etkilenmektedir. Bunlardan birincisi olan bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, veri derleme sistemlerinde önemli ilerlemeler sağlamış ve büro otomasyonunun kullanımını iktisadi kılmıştır. Diğer teknolojik gelişme ise iletişim alanında ortaya çıkmıştır. Böylece bilgisayarlar ve diğer büro donanımları ile bağlantı kurularak elektronik bilgi akışı kolay, ucuz ve hızlı hale gelmiştir.⁴⁰

Yukarıdaki tanımların ışığı altında büro otomasyonu tanımlarını aşağıdaki şekilde bütünleştirmek mümkündür:

“**Büro otomasyonu** yöneticilerin, uzmanların, memurların ve sekreterlerin kısaca büro ortamında çalışan kişilerin bürodaki işlevlerinde verimi arttırmak için bilgi işlem sistemlerine bağlı iş istasyonları kullanmaları olup, yeni donanım ve yazılım teknolojilerinin kullanılmasını ifade etmekte; bu teknolojiler ise günümüzde kısaca bilgisayar ve elektronik iletişim araçları olarak adlandırılmaktadır.”⁴¹

38 Nurgün Özdeş, “Ofis Otomasyonu”, **Verimlilik Dergisi**, C.XVI, S.3, 1987, s.62.

39 Ömer A.Yedekçioğlu, “Ofis Enformasyon Sistemleri”, **Yazılım&Donanım Dergisi**, Yıl:4, S.38 (Mayıs 1995), s.6.

40 Gözlü, 238; Paula B.Cecil, **Office Automation**, The Benjamin/Cummings Pub. Co., Menlo Park, 1984.

41 Benligiray, 53.

Büro otomasyonu başta ABD olmak üzere kalkınmış ülkelerde 1980'li yıllardan itibaren ekonomik ve sınai faaliyetler üzerinde son derece etkili olmaya başlamıştır. Ülkemizde ise, büro otomasyonu teknolojisinin çok yeni olması nedeniyle sorunlarla ve güçlüklerle karşılaşmaktadır.⁴² Bu sorunlar ve çözüm önerileri ilerki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Türkiye'de büro otomasyonu kullanan, sanayi-hizmet ve ticaret sektöründe ki 200 kuruluş üzerinde yapılan bir anket çalışmasında bu kuruluşların büro otomasyonu araçları kullanmasında etkili olan faktörlerin sonuçları ve değerlemesi tablo 2'de yer almaktadır.

Bu ankete göre kuruluşların, iş ile ilgili sorunların çözümlenmesi, örgüt etkinliği ve iletişim kolaylığı gibi faktörlere birinci derecede, iş tasarımının geliştirilmesi, çalışma koşullarının daha etkili değerlemesi ve teknik nedenler gibi faktörlere ise ikinci derecede önem verdikleri belirtilmiştir. Çalışanların karar verme sürecine katılımının artırılması ve takım çalışmasının iyileştirilmesi orta derecede önemli olmuştur. En az önem taşıyan faktörler ise işe alma ve personel eğitiminin etkinleştirilmesi ile işçi sağlığı ve işgüvenliğinin artırılması olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına giren kuruluşların yarısı verimlilik ile ilgili ön inceleme ve/veya değerlemeyi büro otomasyonuna geçmeden önce, beşte biri geçtikten sonra yaptığını belirtmiştir. Aynı zamanda kuruluşların verimlilik ile ilgili ön inceleme ve/veya değerlendirme yapacak bilimsel ve teknik bilgi ve deneyim birikimine sahip olmadıkları ve/veya bu konuya önem vermedikleri de bu araştırma sonucunda belirlenmiştir.⁴³

42 Sıktı Gözlü, "Büro Verimliliği ve Otomasyon: Türkiyede'ki Uygulamalar", **I. Verimlilik Kongresi: Bildiriler**, Ankara (27-29 Kasım 1991), s.244.

43 Gözlü, "Büro Verimliliği.....", 240-241.

	1. Önemli Faktör		2. Önemli Faktör		3. Önemli Faktör	
	Kuruluş	%	Kuruluş	%	Kuruluş	%
	<u>Sayısı</u>	<u>Dağılım</u>	<u>Sayısı</u>	<u>Dağılım</u>	<u>Sayısı</u>	<u>Dağılım</u>
Çalışan personel sayısının azaltılması	15	2,8	3	1,7	8	4,7
Teknik nedenler	12	6,7	14	7,9	13	7,6
Örgüt etkinliği	43	23,9	26	14,6	23	13,5
İletişim kolaylığı	27	15,0	42	23,6	25	14,7
İş tasarımının geliştirilmesi	14	7,8	28	15,7	34	20,0
Takım çalışmasının iyileştirilmesi	2	1,1	7	3,9	10	5,9
İş ile ilgili sorunların çözümlenmesi	50	27,8	17	9,6	29	17,0
İşe alma ve personel eğitiminin etkinleştirilmesi	1	0,5	2	1,1	1	0,6
Çalışanların karar verme sürecine katılımının artırılması	7	3,9	23	12,9	11	6,5
İşçi sağlığı ve işgüvenliğinin artırılması	1	0,5	1	0,6	1	0,6
Çalışma koşullarının daha etkin değerlendirilmesi	18	10,0	15	8,4	15	8,9
Toplam	180	100,0	178	100,0	170	100,0
Görüş bildirmeyen	20		22		30	

Tablo 2. Büro otomasyonu ile ilgili araçların kullanımında etken olan birinci, ikinci ve üçüncü önemli faktörler.

KAYNAK: Gözlü, "Büro Verimliliği...", s.240.

F- BÜRO OTOMASYONUNUN AMACI

Büro otomasyonu çalışanların işten çıkartılarak giderlerin azalmasını sağlayan bir metot olmayıp, işgörenlerin çalışmalarına yardımcı olmak suretiyle maliyeti artırmaksızın, verimliliği artıran bir sistemdir.⁴⁴

Büro otomasyonunun amacı, eldeki bilgilerin daha kolay ve daha ucuz olarak saklanması, bir yerden başka bir yere hızlı ve doğru olarak aktarılması, karar vericilerin zaman kaybını önlemesi ve işgörenler arasında iletişimi kolaylaştırarak verimli olarak çalışmalarının sağlanmasıdır.⁴⁵

Genel olarak büro otomasyonu, büro içindeki tüm fonksiyonların gerek sosyal gerekse teknik yönlerini bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Buna bağlı olarak çevre, çalışma grupları ve bireysel görevler başlıca iki amaç doğrultusunda ele alınarak tasarlanmaktadır. Bu amaçlar:⁴⁶

- Maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması
- Çalışma yaşamının kalitesinin sağlanarak, iş tatmininin elde edilmesidir.

Verimlilik yapılan işte, üretilen mal veya hizmette kaynakların etkili kullanılmasıyla elde edilen sonuçtur.⁴⁷ Bir başka deyişle çıktının girdiye oranı olan verimlilikte esas olan, mal ve hizmet üretiminin en kısa zamanda, en kaliteli biçimde ve ekonomik şekilde yapılmasıdır. Sonuç olarak verimin yükseltilmesi maliyet düşürülmesine, üretim süresinin azaltılmasına, kalitenin de yükseltilmesine bağlıdır.⁴⁸ Büro otomasyonunun verimlilik düzeyinin artırılması ve birim maliyetlerin azaltılması yönünde etkisi vardır. Verimliliğin artması, insan kaynaklarından daha iyi yararlanılmasını, performansın

44 Kleinschrod, 37.

45 Yedekçioğlu, 7.

46 Gözltü, "İşletmelerde Büro...", 176.

47 Gülbin Göröl, **Büro Yönetimi Sistemler ve Yaklaşımlar** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995), s.5.

48 Ar, 81.

iyileşmesini ve hizmetlerde kalitenin yükselmesini sağlar.⁴⁹

Büro otomasyonunun ikinci amacı çalışanların, yönetimle ortak amaçları paylaşarak, karar alma süreçlerine katılması ile kalitenin artırılması ve iş tatmininin sağlanmasıdır. Otomasyon yolu ile çalışma yaşamının kalitesinin artması aşağıdaki şekillerde gerçekleşir:⁵⁰

- İş kalitesini geliştirerek,
- Hareketleri ve dolayısıyla yorgunluğu azaltarak,
- İşlerle ilgili denetimi azaltarak,
- İşgücü moralinde iyileştirme sağlayarak.

G- BÜRO OTOMASYONUNUN YARARLARI

Büro çalışmalarının etkinliğini arttırmak ve esnek bir yapıya kavuşturmak için büro otomasyonu zorunlu hale gelmektedir. Büro çalışmalarında otomasyonun katkıları ile ilgili olarak Amerika'da 15 büyük firmada yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin iş saatlerinin yarısından daha azını kendi işleri ile ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Buna rağmen yöneticiler planlama ve karar verme zamanlarına daha çok, toplantılar ve rutin işlere ise daha az zaman ayırmak istemektedirler.⁵¹

Büro otomasyonu uygun şekilde planlandığı, örgütlendiği ve çalışanlara tanıtıldığı takdirde yönetim ve çalışanlar üzerinde aşağıdaki yararları sağlayacaktır:

- Büro otomasyonu yoluyla görevler daha kısa zamanda, her bir çalışandan daha fazla çıktı alınarak yerine getirilir. Böylece çalışanların sayısını azaltarak ya da aynı sayıda çalışanın daha çok iş gerçekleştirmesiyle insan kaynaklarından daha çok verim alınır.

⁴⁹ Sıtkı Gözlü, "Büro Verimliliği.....", 237.

⁵⁰ Özkul, 75.

⁵¹ Özdeş, 62; Artur Rubin, **The Automated Office**, U.S. Department of Commerce-National Bureau of Standards, 1983.

- Büro otomasyonu sayesinde ahenkli bir çalışma içinde işgörenlerin morallerindeki iyileşme iş tatminlerinde artışa, daha hızlı hizmet ve müşteri tatminin artışına neden olur.⁵²
- Yöneticiler büro otomasyonunda bilginin işlenmesi, depolanması ve sınıflandırılması ile sonuçta örgüte kolaylık sağlaması sayesinde daha hızlı ve kaliteli kararlar verirler.⁵³
- Bilginin iletilmesi sırasında araya giren insan faktörünün neden olabileceği hatalar ortadan kalkar.
- İletişim etkinliğinin artması sonucu iş akışının kontrolü sağlanarak, yeniliklere uyabilen esnek bir yapıya kavuşmuş olur. Bilgi ve mesaj, yerine zamanında ve eksiksiz olarak iletilir.
- Büro hizmetleri için kullanılan daktilo, faks, teleks gibi cihazların işlevlerinin, bilgisayarlar üzerinde gerçekleştirilmesi ile birlikte, bu tür cihazlara duyulacak yeni talepler azalacağından tasarruf sağlanır.⁵⁴
- Yöneticiler rutin işlere daha az zaman ayırarak ve ihtiyaç duydukları bilgilere zamanında ulaşarak performanslarını artırırlar. Yöneticilere daha kısa zamanda, daha çok bilgi sağladığı için yönetsel etkinlik artar. Ayrıca bilginin değeri önem kazandıkça, bu kaynağı en iyi biçimde kullanan sistemler de önem kazanır.
- Sonuçta bilgiye ve kişilere daha kolay erişilmekte, çalışanların üzerinde denetim daha etkili olmakta ve çalışanların büro faaliyetlerine katkısı çoğalmaktadır.⁵⁵

H- BÜRO OTOMASYON SİSTEMLERİ

Günümüzde büro işlerinin nicelik ve nitelik olarak artmasıyla önceleri elle üretilen yazıların sekreterler tarafından daktilo edilmesi, telefon ile sesli

⁵² Kallaus-Keeling, 480.

⁵³ D.S.Hussain-K.M.Hussain, *Information Systems For Business* (London: Prentice Hall Pub.Co., 1991), s.514.

⁵⁴ Özcan, 5.

⁵⁵ Benligiray, 59.

iletişim, kk not kağıtları yerlerini elektronik daktilolara, telefonlar bilgisayarlı santrallere ya da telesekreterli telefonlara bırakmıştır. Yazılı metinlerin ve resimlerin dünyanın bir ucundan diğerine kolaylıkla iletilmesinde, istenilen miktarda ve boyutta belgelerin kolaylıkla çoğaltılmasında gelişmiş büro makinaları kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ile büro işlerinde yeni yazılım uygulamaları kullanılmakta ve bilgisayarların birbiri ile iletişim kurarak bilgilerin ortak paylaşımı sağlanmaktadır. Bilgiler dünyanın neresinde ve hangi Şekilde olursa olsun artık ses, metin ve görüntü olarak hazır hale gelmektedir.

Büro otomasyonunun temelinde yeni teknolojinin kullanılması yatmaktadır. Bu amaçla kullanılan araçların bir kısmı günümüzde yaygın olarak kolaylıkla bulunabilmekte, bir kısmı geliştirilme aşamasında ve bir kısmı da henüz yalnızca düşünce aşamasında bulunmaktadır. Bu sistemler sayesinde çalışanlar çok daha hızlı bir Şekilde iletişim kurabilmekte, ellerindeki bilgisayarlar aracılığı ile birbirlerine bağlanabilmekte, mesajlar ve belgeleri gönderebilmekte ve başka bir bürodaki bilgilere daha hızlı ulaşabilmektedirler. Aynı zamanda telefon ve klasik mektupla olan yazışmalardaki zaman kayıpları da bu sistemler sayesinde önlenmektedir.⁵⁶ Aşağıda bürolarda halen kullanılmakta olan ya da kulanımı yaygınlaşmaya başlayan veya kısa bir gelecekte kullanılacak olan söz konusu araçlar belirtilecektir.

Telefon. Hemen her büroda kullanılmakta olan telefonların günümüzde biçimi ve fonksiyonları oldukça değişmiştir. İstenilen numarayı kendi kendine arayabilen, daha önceden belirlenen numaraların programlanarak kısa bir kod kullanarak arayabilen, kullanıcının telefonun yanında olmadan bir kod numarası ve bulunduğu yerin numarasını çevirip gelen çağrıları bulunulan yere yönlendirebilen, mesaj bırakılabilen, cepte taşınabilen vb. Örneklerin sayısını artırmak mümkündür.

⁵⁶ Kleinschrod, 10.

Fotokopi makinası. Büro işlerinin yürütümünde belgelerin kısa zamanda ve ekonomik olarak çoğaltılması gerekmektedir. Bu nedenle bürolarda genellikle makul bir kopyalama hızı ve büyütebilme/küçültebilme yeteneğine sahip fotokopi makinası kullanılmaktadır. Renkli çizim yeteneği, çok miktarda kağıt alabilme kapasitesi, yüksek kalitede hızlı çekim yapabilme gibi farklı özellikler içeren modelleri vardır.

Faks makinası. Belgelerin, yazılı metinlerin, fotoğrafların ya da çizimlerin görüntüsünün uzak mesafelere aktarılması amacıyla telefon hatlarını kullanan bir makinadır. Eskiden bir sayfa dört veya beş dakikada gönderilirken bu süre artık 10-15 saniyeye inmiştir. Sık aranan numaralar için otomatik ve hızlı arama, telefon başında birisinin olması gerekmeden otomatik alma, koyuluk ayarı yapabilme, az yer kaplaması için telefon ve faksın aynı makinada birleşik olması gibi farklı biçimler ve fonksiyonlar içeren modelleri bulunabilmektedir.

Elektronik daktilolar. Klasik daktilolara göre pekçok üstünlükleri vardır. Yazılan sayfaları hafızada saklayabilme, gerektiğinde düzeltme yapabilme, otomatik kağıt alma, yazı altını otomatik olarak çizme ve koyu renk yazdırabilme, yazılanları ekranda görebilme gibi kullanıcılara büyük yararlar sağlar.⁵⁷

Telekonferans. Uzaktan konferans anlamına gelen telekonferans farklı yerleşim bölgelerindeki kişiler arasında ses veya elektronik olarak aynı anda iletişim kurarak toplantı yapmalarının sağlanmasıdır. Kişilerin birbirleriyle hem sesli hem de görüntülü toplantı yapmalarını sağlayan gelişmiş şekli *videokonferans*dır. Videokonferans ile yöneticiler çağrıldıkları her toplantıya gitmek zorunda kalmadan buldukları yerden toplantılara katılabilmektedirler. Video konferans aynı zamanda örgüt içi eğitimde de

⁵⁷ Cary Cohen (çev.: M.Çatak), *Profesyonel Sekreterin El Kitabı* (İstanbul: Rota Yayınları, 1994), s.89-90.

kullanılmaktadır.

Videotekst. Televizyon ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler her iki teknolojiyi biraraya getirerek bilgi iletişimine doğru yönlendirmiştir. Videotekst kullanımı için telefon hattının olması ve bilgi servisine abone olunması gerekmektedir. Videotekst sisteminde ekran başındaki izleyici, telefon hattı ile sistemin bilgi servisindeki bilgisayar programına bağlanır ve ekrana bir görüntü gelir. İzleyici kumanda aleti ile ekrana gelen değişik konu başlıklarından birini seçerek konuyla ilgili görüntülü ve sesli ayrıntılı bilgi alır. Eğer isterse ek bir cihazla ekrandaki bilgilerin kopyasını alabilir. Aynı zamanda tele alışveriş, bankacılık işlemleri, tele ödeme vb. hizmetlerden de hızlı bir şekilde yararlanılabilir.⁵⁸

Bilgisayar. Bilgisayarların çok gelişmiş olan bilgi depolayabilme imkânları, işletmelerin her türlü ticari, mali, teknik bilgilerini sistematik biçimde saklayabilme ve sonrası analiz etmeye olanak sağlar. Kullanılan yazılımların geliştirilmesi ile artık üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile memur ve sekreterlerden oluşan geniş bir kullanıcı grubu oluşmuştur.⁵⁹ Bilgisayar, yöneticilere ve büro elemanlarına işlerinin yürütümünde yardımcı olacak şu olanakları sunmaktadır:

- Belge işleme programları
- Yönetici destek sistemleri
- Grafik hazırlama ve sunuş programları
- Elektronik posta programları
- Ağ uygulamaları
- İnternet
- Multimedya sistemler

Belge işleme programları. Belge işleme programları, kelime işlem uygulamalarından oluşmakta ve çoğunlukla sekreterlik hizmetleri için

58 Özkul, 30-39.

59 Özdeş, 58.

kullanılmaktadır. Temel işlevleri yazışma ve formların hazırlanması, metin düzenleme ve elektronik dosyalamadır.⁶⁰ Kelime işlemci programlar, metnin baskı öncesi son halini ekranda görüntüleme, istenilen sözcüğü arama, bulma ve değiştirme, yazılış hatalarını bulma, sayfa düzeni ve yazı karakterinin seçimi vb. konularda kullanıcıya kolaylıklar sağlar. Ayrıca otomatik olarak başlık yeri belirleme, sayfa numarası ekleme, boşlukları düzenleme gibi belgeleri düzenleyebilir.⁶¹ Tekrar kullanılacağı düşünülen belgeler ve standart formlar ise sistemin elektronik dosyalama işlevinden yararlanılarak saklanır, gerektiğinde yeniden kullanılır ya da değişen koşullara uygun olarak güncelleştirilebilir. Kelime işlemci programlar sayesinde belgeler daha kaliteli hazırlanarak büro elemanlarına zaman ve emek tasarrufu sağlamaktadır.

Yönetici destek sistemleri. Yöneticiler günümüzde, eskisi gibi kararlarında deneyimlerini kullanmak yerine, geleceğe yönelik planlı yöntemleri içeren, amaca uygun olarak seçilmiş ve geliştirilmiş paket programları kullanarak daha planlı ve verimli bir yöntemle çalışmaktadırlar. Yönetici destek sistemleri, genel yönetici işlevlerine destek vermek üzere hazırlanmış ve yöneticilerin işlerini daha verimli yapabilmelerini sağlayan bir dizi bellek biriminden oluşmaktadır. Bunlar içerisinde en yaygın kullanımı olan elektronik ajanda ve elektronik hesap tablolarıdır. *Elektronik ajanda*, yöneticilerin günlük notlarını ve toplantılarını kaydettikleri bir hafıza ünitesidir. Toplantı ve randevular günlük, haftalık ve aylık olarak yer ve konuları da belirtilerek düzenlenip, güncelleştirilebilir. *Elektronik hesap tabloları* ise İstatistikî analizler ve aritmetik işlemler yapmak üzere oluşturulmuş programlardır. Bu programlar bütçe hazırlama, yeni bir projenin maliyetini hesaplama, talep tahmini, satış analizi gibi hesaplamalarla, önerileri değerlendirme, alternatifleri karşılaştırma ve sonuçları ölçme gibi yaygın bir kullanım içermektedir. Bu nedenle elektronik hesap

⁶⁰ Benligiray, 63.

⁶¹ Hussains, 515-518.

tabloları yönetim kararlarına büyük ölçüde destek sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilere ve karar alma durumunda olan diğer çalışanlara, bilgi analizinde veya bilgiye erişilmesinde kolaylık sağlayan ve alacakları kararlara destek işlevi yapan yazılımlar da vardır.

Grafik hazırlama ve sunuş programları. Bazı yöneticiler ya da uzmanlar grafik hazırlama programları sayesinde hem sunuşun hazırlanmasında kullanılan zamandan tasarruf edebilir hem de iyi kalitede grafik çıktıları alabilirler. Bu programlar sayesinde sunuşlarda kullanılacak grafik, slayt ve asetat gibi materyaller yüksek kalitede hazırlanır. Belge işleme programları gibi grafik hazırlama ve sunuş programları da kullanıcılara zaman ve emek tasarrufu sağlar.⁶²

Elektronik posta sistemleri. Elektronik posta ya da e-mail metinsel, sayısal ya da grafiksel bilgilerin karşılıklı olarak değişiminde kullanılır. Elektronik posta sistemlerinin aynı yerde ve zamanda bulunmaları olanaksız ya da çok zor olan insanlara kolay, çabuk ve ucuz iletişim olanağı sunması, bu sistemin kullanımını yaygınlaştırmıştır.⁶³ Elektronik posta sistemlerinde bilgiler geleneksel posta/dağıtım yöntemlerine göre çok hızlı ve güvenli olarak alıcıya ulaştırılmaktadır. Bu sayede hızlı bilgi alışverişi, iletişimi de kuvvetlendirmektedir. Kuruluş içinde de belgelerin iletiminde elektronik posta yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.

Ağ uygulamaları. Aynı büroda binada veya daha büyük ölçekli ortamlarda bilgisayarların birbirlerine bağlanmasıyla oluşturulmuş çalışma düzenine ağ denir. Bu bağlantı, doğrudan kablolar yardımıyla yapılacağı gibi, telefon hatlarıyla da sağlanabilir. Önemli olan çok kullanıcıli bir çalışma düzeninin oluşturulmasıdır. Bu ortam günümüzde o derece önemli hale gelmiştir ki çalışanın performansı bu altyapının sağlıklı ve verimli çalışmasına bağlıdır. Ağlar kapladıkları alana göre yerel ölçekli ağlar ve geniş ölçekli

⁶² Seçim, 35-36.

⁶³ C.Hakan Aydın, "Bilgisayar-Ortamli İletişim", *Kurgu Dergisi*, S.14 (Nisan 1996), s.251.

ağlar olmak üzere iki tiptedirler. Bir büro ya da bina içersindeki bilgisayarların oluşturduğu ağ, yerel ölçekli bir ağdır. Ülkelerarası mesafeleri kapsayan ağ, geniş ölçekli ağdır. Yerel ölçekli ağlar genellikle büro otomasyonunda kullanılan ağ şeklidir. Ağa erişebilmek için öncelikle kullanıcı adı ve şifre sahibi olmak gerekmektedir. Bilgisayar ağlarının kurulmasının nedeni kuruluşlarda ayrı birimlerde bulunan bağımsız bilgisayarların birbirleri ile iletişimde bulunarak ortak sonuçlar ve çıktılar alınması isteğidir. Böylece üst yönetimin ortak sonuçları aynı anda almaları kolaylaşacaktır. Yerel ölçekli ağların ortak özellikleri arasında yüksek hız, tüm birimlerce verimli kullanım ve denetimin ortak bir noktadan koordine edilmesi sıralanabilir.⁶⁴

Internet. Bilgisayarların birbirlerine bağlanmasıyla oluşturulan çalışma düzenine bilgisayar ağı denildiği yukarıda açıklanmıştı. Dünya üzerinde bu türden milyonlarca bilgisayar ağı bulunmaktadır. Her birinin kendine özgü çalışma kuralları vardır. Milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle iletişim kurmaya çalışması her birinin yapısı diğerinden farklı olabileceği için, karşılıklı iletişim kurmada zorlanılmaktadır. İşte bu noktada devreye internet girmektedir. Internet dünya üzerinde mevcut milyonlarca ağın birbiriyle ortak iletişim kurmasını ve birbirlerinin kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bir ağlar-arası-ağdır. Internet'e doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde bağlanılmaktadır. Doğrudan bağlanma şeklinde kullanılan bilgisayar internet'in gerçek bir parçası olur ve bir numarayla adlandırılır. Bu tür bilgisayarlara ana bilgisayar denir. Bu bağlanma şekli pahalı olduğu için kullanıcıların büyük bir çoğunluğu internet'e dolaylı yoldan bağlanmaktadır. Bir başka deyişle önce bir ana bilgisayara bağlanmakta ve onun sunduğu hizmetler sayesinde internet'e erişmektedirler. Bu hizmeti veren kurumlara servis sağlayıcı adı verilir. Dünya üzerinde sayısız servis sağlayıcı, bir ücret karşılığında bu hizmeti

⁶⁴ Cahit Akın, *Her Yönüyle Internet* (İstanbul: Melisa Matbaacılık, 1996), s.32-33.

vermektedir. Söz konusu hizmet ülkemizde de hızla yaygınlaşmaktadır.⁶⁵

İş hayatının gereksinimi olduğu her türlü güncel bilgiye ulaşılmasını sağlayan internet dünyanın coğrafi olarak dağınık bürolarını birbirine bağlamanın en kolay yolunu oluşturmaktadır. İnternet işletmelerin müşterileri ile ya da satınalmalarla ilgili dünyanın herhangi bir yerindeki ürün ya da sağlayıcılara erişebilecek bir yer olup, işletmelerin reklam ve pazarlama anlayışını da değiştirmiştir.⁶⁶ İnternet ile şirketler dahili ağ yapılarında da etkin ve ekonomik bilgi paylaşımını gerçekleştirebilirler. Bu amaçla geliştirilen *intranet* şirketlerin internet ağlarını kendi bilgi ağlarında kullanmakta ve bu şekilde şirket içinde bilgi paylaşmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle intranet'i, yerel ya da geniş ölçekli ağ gibi düşünmek mümkündür. İnternet kullanımı sayesinde şirketler dünyanın iki ayrı ucundaki bürolarıyla iletişim kurabilmekte, telefon ve faks gibi araçlara da gerek duymamaktadırlar. Böylece para ve zaman kaybı büyük ölçüde önlenmektedir. İnternet'le söz gelişi genel merkezde bir pazarlama müdürü, Türkiye çapındaki bölge müdürlüklerinden gelen siparişleri ekrandan izleyebilmekte ve yerine getirebilmektedir. Diğer çalışanlar ise işletmeyle ilgili bilgileri, önemli duyuruları ve yenilikleri, bölümlerine ait sayfalardan, elektronik kataloglar aracılığıyla öğrenebilmektedirler. Türkiye'de intraneti kullanan şirketlerin sayısı oldukça sınırlıdır. Bunun nedeni ise internet altyapısının tam anlamıyla oluşturulamamasındandır.⁶⁷

Multimedya sistemler. Günümüzde bilgisayarlar kelime işlemci ve işlem tablosu gibi yazılım uygulamalarını geleneksel işlemelerinin yanısıra grafik, renkli sistemler, animasyon, ses, video, ve taranmış kağıt dökümanlar gibi veri türlerini de işleyebilmektedir. Artık bilgisayarda televizyon seyretmek, kelime işlem programlarında hazırlanmış belgelere sesli mesajlar eklemek, bilgisayarlarda video konferanslar yapabilmek mümkündür. Multimedya

⁶⁵ Akın, 34-35.

⁶⁶ Tan Deniz Saruhan, **Herkes İçin İnternet**, 3.B. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996), s.302-304.

⁶⁷ Banu Öztürk, "İnternet Modası", **Capital**, Yıl.4, S.7 (Temmuz 1996), s.128-129.

teknolojisi içinde etkileşimli video teknoloji, bilgisayara laservision player takılarak bilgisayara dayalı eğitim programlarını videolu hale getirmiştir. Multimedya teknolojileri kuruluşlara çalışanlarını iletişim, yönetim, görüşme, satış ve pazarlama gibi çok çeşitli konularda eğitme olanaklarını sunmaktadır. Yöneticiler için ise iletişim ve yönetim konularında kendilerini geliştirici birçok uygulamalar vardır. Bu teknoloji aynı zamanda eğitilen büro elemanlarının ve yöneticilerin bilgisayarla etkileşim içinde olmasını sağlamak amacıyla kullanılır. Bilgisayarda grafik, slayt gösterisi ve animasyon oluşturabilme imkanı daha da ileriye götürülerek, görsel-işitsel bilgi aracılığıyla multimedya sunuş olanağı oluşturulabilir. Söz gelişi kullanıcı birbirini takip eden yazı, hareketli görüntü, grafik, müzik, ses, renkli resim ve videodan oluşan bir sunuşu önceden programlayıp, sonra da bilgisayar aracılığıyla canlı olarak sunabilir. Bu sistemin yararı, birçok farklı medya türünü tek bir makinada bir araya getirmesidir.⁶⁸ Multimedya ile pek çok yeni büro otomasyon olanakları doğmakta ve otomasyon uygulamaları içinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bilgi üretim ve dağıtım sürecinde büroda gerçekleştirilen temel fonksiyonlardan biri de arşivlemedir. Arşivlemede yaygın olarak kullanılan teknolojik araçlar, disk ve disketler, mikrofilm, optik disk ve CD-ROM'dur.⁶⁹ Bürolarda otomasyona geçildikten sonra elektrik kesintileri sonucu elektronik aygıtların bozulmasını ya da o anda işlenmekte olan bilgilerin kaybolmasını engelleyen kesintisiz güç kaynaklarının da bulunması gerekir. Günümüzde bir bilgisayarın içine sığabilecek ölçüde küçük kesintisiz güç kaynakları üretilmekte, elektrik kesintilerinde 15 saniyeden kısa sürede devreye girerek yapılmakta olan işin kaybolmasını engellemektedir.⁷⁰

⁶⁸ Peter Chatterton (çev.: H.Doğan), **Firmanızın Multimedya Gereksinimi Var mı?** (İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996), s.30.

⁶⁹ Seçim, 39.

⁷⁰ Özkul, 84.

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler bir yandan yöneticiler ve büro elemanlarının çalışmalarında verimli olmalarını sağlamakta diğer yandan da kağıt tüketimini azaltmaktadır. Bununla birlikte gerçek kağıtsız büroyu yaratmayı amaçlayan uygulamaların mevcut olmasına ya da hızla geliştirilmesine rağmen, kullanıcılar hala ekran yerine ellerindeki kağıt üzerinde bulunan bilgiyi daha güvenilir bulmaktadır.

Yukarıda anlatılan sistemlerin hızla birbirine yaklaşmakta olduğu görülmektedir. Bu sistemlerin birbirine yaklaşması önceden hiçbir şekilde mümkün olmayan birçok karma uygulamaların geliştirilmesini sağlamaya başlamıştır. Bilgisayar, kuruluşun elektronik bilgi yönetimi ve iletiminde temel araç haline gelecektir. Bütün bilgiler söz gelişi kelime işlem programlarında hazırlanmış belgeler, işlem tabloları, gelen postalar, renkli resimler vb. elektronik formlarda yönetilecektir. Büro elemanları ve yöneticiler telekominikasyon ağlarını kullanarak, dünyanın herhangi bir yerindeki bilgiye kolaylıkla erişebilecektir.⁷¹

Bütün bu uygulamalar, ancak aynı teknolojilerin tamamıyla ve kullanıcılara açık bir şekilde bütünleşmesiyle mümkün olur. Her yeni sistemin uygulanabilmesinde en temel faktör, kullanım kolaylığı olacaktır.

⁷¹ Chatterton, 48.

BÜRO OTOMASYONU YÖNETİM İLİŞKİSİ

İletişim ve bilgisayar teknolojileri, bir ülkenin ekonomik gelişmesini ve uluslararası ticaret ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle ülkemizde ekonomik gelişmelerin ve uluslararası ticari ilişkilerin artması sonucunda hızlı iletişim ve bilgi akışı zorunluluğu yönetimin büro otomasyon uygulamalarına önem vermesine neden olmuştur. Diğer taraftan rekabet ortamının gelişmesi ile birlikte bu sistemlere duyulan ihtiyaç artmış, sistemlerde meydana gelen olağanüstü gelişmeler sonucunda da yönetim ve iş süreçleri değişime uğramıştır.⁷² Bu çalışmanın ikinci bölümünde, değişimin meydana getirdiği yönetim, örgütsel yapı ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenecektir. Aynı zamanda büro otomasyonuna geçerken karşılaşılan zorluklar ve çözüm yolları ile büro otomasyon sistemlerinin planlanması konularına yer verilecektir.

Büro otomasyon sistemlerinin kullanımı en belirgin olarak yöneticilerin ve işgörenlerin çalışmalarında verimliliği arttırmıştır. Bununla birlikte söz konusu sistemlerin çalışma ortamında kullanılmaya başlanması başlangıçta özellikle çalışanların tepkilerine neden olmuştur. Bu nedenle büro otomasyonunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin öncelikle incelenmesi gereği duyulmuştur.

A- BÜRO OTOMASYONUNUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Büro ortamında çalışanların verimli olması, büronun temel fonksiyonu olan bilgi üretme ve dağıtma fonksiyonunun daha etkili gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bunun yanısıra çalışanlar diğer büro fonksiyonlarının yürütülmesinde de en temel faktördür. Çalışanları işin bir

⁷² Gözlü, İşletmelerde..., 177.

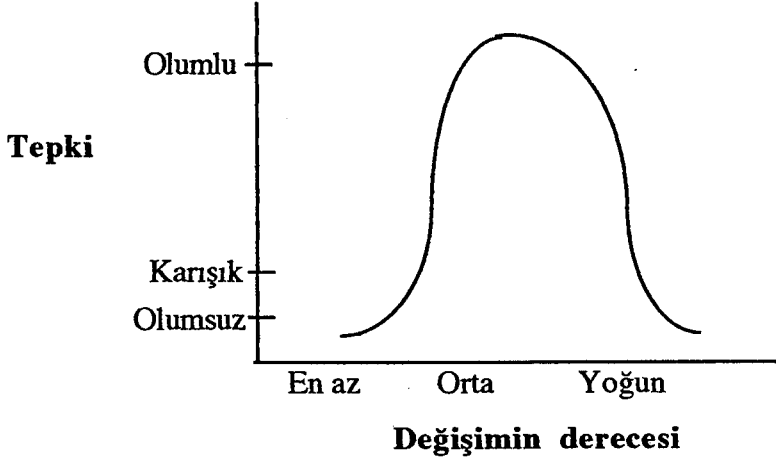
parçası olarak görmek ve makina gibi davranmak olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle işgörenlerin çalışmalarında daha verimli ve yaptıkları işten tatmin olmalarının sağlanması zorunludur.

Büro otomasyon sistemleri verimin sağlanmasında tek başına çözüm sağlamamaktadır. Sistemlerden istenilen verimin alınabilmesi için kullanıcılarla uyum sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte bürolarda sistemler ve çalışanlar arasında genelde uyumsuzluklar yaşanmaktadır. Söz gelişi rutin işlerde çalışanların görevleri otomasyonla birlikte azalacağından bir anda güçsüz ve değersiz olduklarını hissedeceklerdir. Doğal olarak bu durum çalışanlarda moral kaybı, güdülenme sorunu ve iş kalitesinde düşme gibi çalışma verimini olumsuz etkileyebilecek sorunlara neden olacaktır.

Yeni teknolojilerin çalışma ortamına girmesi her dönemde çalışanların yoğun tepkisine neden olmuştur. Çalışanların bir kısmı diğer bir deyişle tepki göstermeyenler, işin niteliğinde yapılan değişiklikleri, üretkenliği artırmak ve maliyetleri düşürmek yoluyla verimliliği artırma şeklinde görmektedirler. Bununla birlikte otomasyon sonucu işten çıkartılma korkusu, ücretlerin sabit kalması ya da geleneksel sisteme göre (işlerin elle yapıldığı büro sistemi) performanslarını daha çok artırmaları gerekeceği düşüncesine sahip olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Çalışanların genelde %70-80'i çalışma ortamında yaşanan değişimler karşısında karışık duygular içerisinde ve genelde "bekle-gör" tutumu takınırlar. Şekil 3'de çalışma ortamında yaşanan değişiklik derecelerine göre çalışanların az ve yoğun düzeydeki değişimlere olumsuz, orta düzeydeki değişimlere ise olumlu yaklaştıkları görülmektedir.⁷³

⁷³ Fred Fallik, *Managing Organizational Change, Human Factors and Automation* (New York: Taylor&Francis, 1988), s.5.



Şekil 3. Çalışanların tepkileri ile değişim arasındaki ilişki.

KAYNAK: Fallik, 5.

Çalışanlar değişim hızının az olduğu durumlarda yapılması düşünülen değişikliklerin gerekli olmadığını düşünebilirler ve bu nedenle destek olmazlar. Değişimin yoğun olduğu ve bir anda gerçekleştirildiği durumlarda ise çalışanlar yeni sistemleri kullanmayı öğrenmekten korkma ya da işten çıkartılacaklarını düşünme gibi nedenlerden dolayı destek olmazlar. Orta derecede ve aşamalı olarak gerçekleştirilen değişime ise çalışanlar olumlu yaklaşmaktadırlar.

Çalışanların değişime tepkileri teknoloji konusunda deneyim, yaş, istihdam süresi, endüstrinin özelliği ve geleneksel sistemde sahip olunan görevi kaybetme korkusu gibi faktörlere bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Çalışanların değişime tepkileri birtakım istenmeyen davranışların söz gelişi işi terketme, erken emeklilik, işi yavaşlatma vb. ortaya çıkmasına neden olabilir. Genel olarak çalışanların ortak düşüncesi, özellikle Türkiye’de, otomasyon sonucu işten çıkartılacaklarıdır.

Çalışanlarda oluşan bu fikir, bazı örgütlerde otomasyona geçiş aşamasını bile uzatabilmektedir. Büro içersinde vasıfsız bir işgörene otomasyona geçilsede geçilmesede ihtiyaç duyulmayacaktır. Ancak bilgisayarların ve elektronik sistemlerin işleme, çalıştırılması ve belli uygulamalarda kullanılması için vasıflı işgörenlere daima ihtiyaç vardır.⁷⁴ Bu aşamada çalışanların değişime gösterecekleri tepkileri önlemek için çalışanların eğitilmesi önemli olmaktadır. Çalışanlara verilecek eğitim, yalnızca teknik konuları değil, pratik konuları da kapsamalıdır. Söz gelişi söz konusu araçlardan en iyi biçimde nasıl yararlanılabileceğini ve herhangi bir sorun çıktığında ne yapması gerekeceği üzerinde durulmalıdır.⁷⁵ Büro otomasyon araçlarından yararlanmak, teknolojiyi daha hızlı ve daha etkili bir şekilde uygulamaya sokma yeteneğine bağlıdır. Bunda da en önemli unsur çalışanların becerisini ve motivasyonunu devreye sokmaktır. Eğitimin yanısıra çalışanların yapılacak değişim için buna ihtiyaç olduğunu görmeleri gerekmektedir. Çalışanlara değişimin gerekli olduğunu algılatmak için şunlar yapılmalıdır:⁷⁶

- Mevcut sistemin şu anda yetersiz olduğunu ya da gelecekte yetersiz kalacağını kanıtlayan veriler sunmak.
- Gelişmekte olan rekabet stratejisinin bir analizini yaparak ve bu stratejinin, şirketin işgücünü, yönetim tarzını ne şekilde etkileyeceğini göstermek.

B- OTOMASYONA GEÇİLEN BÜROLARIN YÖNETİM AÇISINDAN ÖZELLİKLERİ

Yönetim, belli bir amaca ulaşmak üzere girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır. Yönetimde esas olan başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma söz konusudur. İnsanları etkili bir şekilde yönetmek tüm örgütlerin amacıdır çünkü insan yönetim sürecinin

⁷⁴ Sadettin Soner, "Bilgisayar ve İnsan Unsuru", Büro Dünyası, Yıl.2, S.19 (Mart 1986), s.16.

⁷⁵ "Ofislerde İnsanlara Hala Yer Var", Dekorasyon Ofis'92 (Periyodik Özel Sayılar 6), s. 156.

⁷⁶ Jeffrey Pfeffer (Çev.S. Gül), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (İstanbul: Sabah Kitapları, 1995), s.180.

hem nedeni hem de amacıdır.⁷⁷

Otomasyona geçilen bir büroda da yönetime gereksinim vardır. Hatta bu gereksinim daha belirgindir. Söz gelişi, geleneksel sistemde hatalı bilgi dosyalayan bir işgören, hata ortaya çıkarılmadan önce yüzlerce olayı etkileyebilir. Aynı işgören, otomatik bir sistemde, kolayca hatayı geri getirip düzeltebileceği düşüncesiyle binlerce olayı yanlış dosyalayabilir. Bununla birlikte otomasyon, çalışma hayatında yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması ve yöneticiler ile işgörenlerin yeterli eğitim ve deneyime sahip olması sonucu üretkenliği artırmıştır. Büro çalışma ortamında görevleri ve süreçleri otomatik hale getirmek üretkenliğin artırılmasında yalnızca bir başlangıçtır. Bu nedenle başarılı yönetim, insan unsurunun nasıl oluşturulacağı ve teknolojik gelişmelerden nasıl yararlanılması gerektiği konularıyla yakından ilgilenmelidir. Yöneticiler büro otomasyon sistemlerinin kullanımında, çalışanları dikkate almazsa teknolojinin yaratacağı üretkenlik artışı beklenen düzeyde olmayacaktır.

Otomasyona geçilen büroda etkili bir yönetim, yönetimin temel ilkelerinin uygulanmamasını gerektirmez. Bununla birlikte otomasyona geçilen bir büroda yönetimin kendine özgü farklılıkları vardır. Bu farklılıklar otomasyonun doğasından ve işgörenlerin birbirleriyle ve yaptıkları işle olan etkileşimlerinin değişmesinden kaynaklanmaktadır. Otomasyona geçilen büroda, işgörenleri yönetirken karşılaşılan farklı durumlar şunlardır:⁷⁸

Düşünsel gerekler. Otomasyon ortamında işgörenlerin uzun süre bilgisayar başında çalışmaları sonucu fiziksel yorgunluk ya da ciddi sağlık sorunları olabilmektedir. Buna bağlı olarak psikolojik olarak görevden kopma ve dikkat dağılması gibi çalışma verimini olumsuz etkileyebilecek durumlar ortaya çıkar. Bu nedenle söz konusu sistemleri kullanan işgörelere çalışmalarında verimli olabilmeleri için periyodik dinlenme araları

77 Cemalcılar, 95.

78 Fallik, 97-107.

uygulanmalı, fiziksel rahatsızlık yapmayacak donanımlar ve mobilyalar seçilmelidir.

Sosyal ilişkiler. Otomasyona geçilen bir büroda, çalışanların genelde birbirlerinden ve yöneticilerinden bağımsız olarak çalışması işgörenler arasında sosyal ilişkilerde kısıtlamalara neden olur. Yöneticiler çalışanlar arasındaki iletişimin işle ilgili olmayacağı ve zaman kaybına neden olacağı düşüncesiyle uygun görmezler. Bununla birlikte kişisel ya da işle ilgili olmayan konular konuşulsa bile, işten psikolojik olarak kısa süreli bir ayrılma, işgörenlerin daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlar. Kötüye kullanılmadıkça (iş yapmaktan kaçma gibi) işgörenler arasındaki iletişim gerekli ve yararlıdır.

Yetenekler üzerindeki etki. Geleneksel bir bürodan otomasyona geçildiğinde çalışanlar yeteneklerinin kaybolduğunu düşünebilirler. Söz gelişi dosyaları düzenli ve güncelleşmiş olarak tutmayı gurur kaynağı olarak gören bir sekreter, işinin bir bilgisayar veri tabanı programıyla yer değiştirmesi sonucu yeteneklerinin kaybolduğu hissine kapılabilir. Aynı zamanda bilgisayar programlarının kullanımı, başarılı bir işgörenin kişisel, yaratıcılık, sezgi vb. özelliklerini olumsuz etkileyebilir.

Performans özellikleri. Otomasyona geçilen büroda iş sürecinin temel mantığı, üretkenliği *zaman* ve *miktar* açısından tanımlama eğilimindedir. Geleneksel sistemleri kullanarak, bir araya getirmesi zor ya da olanaksız olan üretkenlik kriterleri ve ölçüleri otomasyona geçmiş sistemlerde çaba harcanmadan bir araya getirilir. Bilgisayar aynı anda hem üretkenlik hem de kontrol aracı olur. Bu ikili işlev, işgörenleri otomasyon konusunda karışık duygular içerisinde bırakabilir. Bir araç aynı anda işi başarmak için yardımcı durumunda iken diğer yandan işgören kendisini aşırı kontrol altında hissedebilir. Tamamıyla performans ve üretkenliğin objektif standartlarına güvenme eğiliminde olan yöneticiler, işgören performansı

üzerinde önemli diğer unsurları kaybedebilirler. Söz gelişi, işgörenin diğer iş görenlerin soruları sebebiyle çalışmasına sık sık ara vermek zorunda kalması sonucu diğer işgörenlerin performansı yükselirken, kendi performansının düştüğünü görebilir. Otomasyona geçilen bir büroda yüzyüze iletişimin gerekliliği, bilginin bilgisayarda üretilmesi ve işlenmesi yüzünden düşer. Bu tür kişisel etkileşim ve iletişime duyulan gereksinim aslında artmaktadır.

Mevcut sorunların büyümesi. Otomasyona geçilen bir büroda, geleneksel sistemde mevcut olan sorunların tümünün çözülebileceği görüşü doğru değildir. Bu düşüncenin doğruluğu daha çok rutin işler için söz konusu olabilir. Bununla birlikte geleneksel sistemde mevcut olan sorunlar, otomasyon ortamında daha da büyüebilir. Zayıf yönetim-işgören ilişkileri daha da zayıflar, parasal avantajlar avantaj olmaktan çıkar, zayıf planlama daha gözle görülür bir hale gelir ve zayıf iletişim işgörenler için daha kötü sonuçlar yaratabilir.

Artan stres. Geleneksel sistemden büro otomasyonuna geçerken yeni yetenekleri öğrenme gereksinimi, sistemin geliştirilmesi ve yeni iş ilişkilerinin kurulması zorunluluğu, işgörenlerde stresin artmasına neden olur. Büro otomasyonuna geçerken çalışanlar üzerinde stresi azaltmak için belirli aşamalarda aşağıdaki yöntemler izlenebilir:⁷⁹

Oryantasyon. Büro otomasyon uygulamalarına başlamadan söz gelişi 3 ay önce yönetim:

- yeni sistemi ve getireceği etkileri çalışanlara anlatmalı,
- kullanıcıların beklentilerini öğrenmeli ve çalışanların oluşacak değişiklikler ile ilgili aşırı iyimser ya da kötümser düşüncelerini düzeltmelidir.

Uygulama. Bu aşamada çalışanlar büro otomasyon sistemiyle tanışır ve mevcut bilgiler geliştirilir. Yönetim:

- Kullanıcıların sisteme uyum sağlarken iş yüklerini azaltabilir,

⁷⁹ Kleinschord, 68-69.

- Periyodik toplantılar düzenleyerek kullanıcıların sorularını cevaplayabilir, çalışanlar ilerleme kaydettikçe güdüleyerek desteklerler.

Uzmanlaşma. Bu aşamada çalışanlar sistemi etkili olarak kullanır hale getirilir ve programlar hakkında daha detaylı bilgilendirilir. Yönetim:

- Bir öneri sistemi kurarak büro otomasyonun yeni uygulama yollarını araştırabilir,
- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için destek olabilir.

C- OTOMASYONA GEÇİLEN BÜROLARDA PLANLAMA, ÖRGÜTLEME VE DENETİM

Planlama

Planlama belirli bir amaca ulaşmak için neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kimler tarafından yapılacağına belirlenmesidir. Başka bir deyişle, amaçların ve bunlara ulaştıracak araç ve olanakların belirlenmesi ve seçimi işlemine planlama denir. Planlama yapmak önemlidir çünkü:⁸⁰

- Zaman, emek ve para tasarrufu sağlayarak, verimliliği artırır.
- Yöneticilerin çabalarını, belirlenen amaç çerçevesinde yoğunlaşmalarını sağlar.
- Amaca ulaşma konusunda iyi bir plan ile denetim işlevi etkili bir biçimde gerçekleştirilir.
- Yöneticiyi geleceğe yöneltir ve uzun süreli düşünmesini sağlar.

Üst yönetim için planlama yapmak bir başka deyişle geleceğe bakma zorunluluğu vardır. Böyle bir düşünce, anlayış veya inancın olmaması yöneticinin günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinmesine neden olacak, etkili bir yönetim söz konusu olmayacaktır. Oysa yöneticinin yapması gereken, sorun ortaya çıkmadan harekete geçmek ve önlem almaktır.⁸¹

⁸⁰ Rıdvan Karalar, *Genel İşletme Ekonomisi* (Ankara:Özcan Ofset, 1993), s.181-185.

⁸¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 4.B. (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1993), s.64.

Planlama ile büro otomasyonu arasındaki ilişkileri iki açıdan incelemek gerekmektedir. Birincisi, büro otomasyon sistemleri için planlama, ikincisi ise büro otomasyonu ile planlama.

Büro otomasyon sistemlerinin etkili kullanımıyla sağlanacak yararların elde edilebilmesi için büro otomasyon sistemlerinin kuruluş aşamasında planlanması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle bu konu üzerinde durulmasında yarar vardır. Yeni teknoloji yeni yatırım demektir. Yanlış yatırım ise zaman ve para kaybına neden olur. Büro otomasyonu denildiğinde, yeni teknolojik araçların bürolara yerleştirilerek büro yöneticilerinin işlerini daha kolay yürütebilecekleri görüşü, verimliliği artırmak için yeterli olmamaktadır. Söz gelişi Avrupa'da 1980'li yıllarda yapılan bir araştırma, otomasyonun fabrikalardaki işçiler üzerindeki verimlilik artışında %75, büro çalışanlarında ise %3 düzeyinde etkili olduğunu göstermiştir.⁸²

Büro otomasyonu yönetimin hedeflerine ulaşabilmesinde amaç değil, uygun planlandığı takdirde yardımcı bir araç olabilir. Geçmişte, yönetime yardım edecek bilgi sistemlerinin hazırlanmasında daha çok teknolojik yetersizlikler sorun olurdu. Günümüzde ileri donanım ve yazılımlar mevcut olduğu halde, planlama yapılmadan otomasyona geçilmesi sonucu çalışma ortamında karmaşa, çalışanlarda huzursuzluk, verimde düşme ve yanlış yatırımlar gibi daha büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Büro otomasyon sistemlerinin, kuruluş amaçlarına uygun ve sürekli gelişmeye açık olması ve bilginin istenilen hızda ve nitelikte sağlanmasında planlamanın büyük önemi vardır. Büro otomasyonuna geçerken en önemli nokta, daha önceki süreçlerin incelenmesi, gerekirse değiştirilmesi ve yeni teknolojinin bu süreç içersinde nerede ve nasıl en etkili çalışabileceğinin planlanmasıdır.⁸³ İyi bir büro otomasyonu planının yararlı olması, planda

⁸² "Ofislerde İnsanlara...", 156.

⁸³ J.F.Hazelzet, "EBİS ve Yönetim", *Çözüm IBM Dergisi*, Yıl.3, S.2 (Mayıs 1975), s.16.

olası değişiklikler karşısında esnek olması, ekonomik olması, sistemlerle uyumlu olması ve yönetilebilir olması gerekmektedir.⁸⁴

Büro otomasyonu planlanırken yönetimin, ulaşmayı amaçladığı hedefleri söz gelişi gelecekte neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istediği veya nerede ve hangi konumda olmak istediğini iyi bir şekilde saptaması gerekmektedir. Genel olarak üst yönetim, ekonomik koşulları göz önüne almalı, ulaşmak istenen pazar payını, rakip firmaların durumunu, ekonomik belirsizlikleri ve söz gelişi beş yıl sonra nerede olacağını saptamalıdır. Bunlar, çok genel yaklaşımlardır ancak planlamaya başlarken, bu genel plan çerçevesinde büro otomasyonu ile ilgili şu sorulara cevap aranması daha yararlı olacaktır.⁸⁵

- Zaman kritik bir sınırlayıcı mıdır?
- Çalışanlar bazı bilgilere ulaşmak için ne kadar süre bekleyebilir, beklemleri gerekir mi ?
- İdeal tasarımlar için sınırlamalar var mı? Söz gelişi, sosyal (isteksizlik), fiziksel (büronun büyüklüğü ve şekli) veya yasal sınırlamalar.
- Ekonomik sınırlamalar nelerdir? Büro otomasyon sistemlerinin beklenen yararlarına karşılık ne kadar yüksek bir yatırım maliyetine katlanılmalıdır?

Aynı zamanda büro otomasyon planlamasının başarılı olması için üst yönetimin planlama çalışmalarına destek olması, önderlik yapması ve daha alt basamaklardaki çalışanları otomasyon uygulamaları ile işbirliğine isteklendirmesi gerekmektedir.⁸⁶ Bu amaçla aşağıdaki konuları kapsayan bir çalışmanın gereği vardır.⁸⁷

84 Kleinschord, 60.

85 Kleinschrod, 47-49.

86 Hazelzet, 17.

87 Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, 7.B.(İstanbul: Arpaz Matbaacılık 1989), s.721-722.

- Mevcut bilgi işlem sisteminin durumu nedir?
- Büro otomasyon sistemlerinin çözümünü gerektiren sorunlar nelerdir?
- Maliyet hesaplamalarında kuruluş, programlama, eğitim, yenileştirme vb. maliyetler dikkate alınmış mıdır?
- Büro otomasyon sistemleri hangi maliyet kalemlerinde düşmeler meydana getirmektedir? (İşgören tasarrufu, hizmetlerin daha etkili görülmesi, yöneticilerin kararlarında hızın ve doğruluk derecesinin artması vb.)
- Örgüt yapısında ve bölümler arasındaki ilişkilerde ne gibi değişiklikler olacaktır?
- Yöneticilere sağlayacağı yararlar nelerdir? Çalışma düzeni ve metodlarında ne gibi zorunlu değişiklikler olacaktır?
- İşgörenin değişime göstereceği tepkiler neler olabilir? Bu tepkiler nasıl giderilecektir?

Bu ve buna benzer konuları kapsayan incelemelerden sonra büro otomasyon uygulamalarına geçiş kararı verilir ve büro otomasyon planlamasında birbirini izleyen adımlar gerçekleştirilir . Bu adımlar şunlardır:

- Planlamayı yapacak grubun belirlenmesi
- Büro otomasyonu uygulamalarına örgüt içersinde nereden başlanacağını saptanması
- Gerekli uygulama programlarının belirlenmesi
- Zamanlamanın ve büro otomasyonuna geçme hızının belirlenmesi

Büro otomasyonu planlamasında, öncelikle yukarda sıralanan adımlardan birincisi olan planlamayı yapacak grubun belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt içinden tek bir kişi ya da tek bir bürodan seçilmiş bir grubun, planlamayı yapması uygun değildir çünkü tek bir kişinin ya da bir büronun örgütün tüm bölümlerinin ihtiyaç ve isteklerini bilmesi olanaksızdır. Bu durumda en iyi seçim, her bürodan seçilecek olan uzman

kişilerden oluşturulmuş bir grubun, büro otomasyonu planması yapması için görevlendirilmesidir. Bu kişilerin bilgi işleme, kelime işlem programları, veri tabanı yönetimi ve iletişim sistemleri konularında uzman olmaları gerekir. Aynı zamanda kendi düşüncelerini ortaya dökebilme yeteneğine sahip, örgütün ihtiyaçlarına cevap veren bilgi teknolojilerini tanımlayacak ve uygulanabilecek çözümler getirebilme özellikleri bulunmalıdır.⁸⁸ Planlamayı yapacak grubun oluşturulmasından sonra, bu grubun çalışmalarını koordine edecek kişinin belirlenmesi gerekir. Böyle bir kişi, hem teknoloji ve işletme yönetimi konusunda üstün yetenekleri taşımalı, hem de büro da gereken faaliyetlerde beceri gösterip verimli bir iletişim sağlayabilmelidir.⁸⁹

Planlamayı yapacak grup oluşturulduktan sonra, örgüt içerisinde büro otomasyon uygulamalarına nereden başlanması gerektiği saptanmalıdır. Büro otomasyon sistemlerini ilk aşamada, örgütün bütününe uygulamak pahalı ve çeşitli sorunlara neden olabilir. Bu nedenle önceden belirlenmiş birimlerde ve çeşitli aşamalarda uygulamaya geçilmelidir.⁹⁰ Söz gelişi pilot projeler uygulanabilir. Bunun için öncelikle büro otomasyonuna ilk olarak geçilmesi düşünülen büroda pilot çalışma yapılarak buradaki verimlilik araştırılır ve daha sonra tüm örgüte yaygınlaştırılabilir.

Büro otomasyonuna geçilmesi düşünülen pilot projelerin belirlenmesinden sonra, hangi programların öncelikli olarak uygulanması gerektiği ortaya konmalıdır. Seçimi yapılacak paket programın amaca uygun ve fonksiyonel özellikler taşıması gerekir. Hangi programlara öncelik verilmesi sorusunun cevabı örgütlere göre değişiklik göstermektedir. Bazı örgütlerde zaman faktörü ve çalışanlar arasında hızlı ve kolay iletişim önemli olup, elektronik posta sistemleri öncelikli uygulanabilir. Bazı örgütlerde ise yönetim bilgi sistemleri veya karar destek sistemleri öncelikli olabilir. Bu

88 "Evete Giden Hayırlı Yollar", *IBM Dergisi*, Yıl.21, S.2 (Haziran-Temmuz-Ağustos 1993), s.40.

89 Chatterton, 170.

90 Benligiray, 74.

sistemlerin ilk kuruluş masrafları düşük ve kullanımı da kolaydır. Bununla birlikte, büro otomasyonu uygulamaları içerisinde kullanımı en kolay ve en yaygın olan kelime işlem programları birçok örgütte öncelikli olarak tercih edilmektedir. Seçimi yapılan sistemin belirlenmesinden sonra, diğer gerekli olan sistemler yerleştirilmeli ve bütün sistemler arasında koordinasyon ve bilgi akışı sağlanmalıdır.

Planlama grubunun saptanması, uygulamaya geçilecek öncelikli pilot projelerin belirlenmesi ve gerekli olan sistemlerin planlanmasından sonra otomasyona ne zaman geçileceği belirlenmelidir. Büro otomasyonu planlaması ile büro otomasyonuna geçiş/uygulama süresi ne kadar olmalıdır? ABD’de araştırma yapılan kuruluşların üçte biri, planlama aşamasından sonra 2 yıl veya daha uzun bir zaman sonunda büro otomasyonuna geçtiğini belirtirken, %20’lik bir grup ise bu sürenin 6 ay sürdüğünü belirtmiştir. 1979 yılında ABD’de Continental Group, 10 yıllık bir plan yapmıştır. Planın adımları şunlardır:⁹¹

Birinci aşama : Hazırlanma ve başlama aşamasıdır. 1 yıl sürmüştür.

İkinci aşama : İkinci aşamada çalışanların eski sistemden ayrılıp, büro otomasyon sistemini kullanmaya başlamaları ve bu konuda eğitilmeleri sağlanmıştır. Bu aşamanın yaklaşık 3 yıl süreceği planlanmıştır.

Üçüncü aşama : Bölümler içinde büro otomasyonu etkili olarak kullanılmaktadır. Yönetim, büro otomasyon sistemlerini kullanarak kararlar almakta ve planlar yapmaktadır.

Dördüncü aşama : Bu aşama olgunlaşma aşamasıdır ve bölümler arası büro otomasyon bağlantıları sağlanmıştır.

Sonuç olarak planlama yapılması büro otomasyonuna geçmeden önce olabilecek bir takım sorunlar için önlemlerin alınmasına ve başarısızlığa

uğrama olasılığının en aza indirilmesini sağlayacaktır.

Konu büro otomasyon sistemleri ile planlama açısından incelendiğinde, üst yönetimin doğru ve zamanında bilgiye ulaşması için daha güvenilir planların yapılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda planlama için gerekli zaman azalacak, geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesi artacak ve planlamada bilimsel yöntemlerin kullanımına olanak sağlayacaktır. Yönetimin gereksinimi olduğu bilgileri daha kaliteli elde etmesi iyi bir planın yapılmasına neden olacaktır. İyi bir plan, alınacak kararları destekleyecek, iyi kararlar yönetim sürecinin etkinliğini artıracak ve etkili bir yönetim ise örgütsel amaçlara daha hızlı ve etkili ulaşmayı sağlayacaktır.⁹²

Örgütlenme

Örgütlenme işlevi, örgüt yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt yapılandırılırken dikkate alınması gereken unsurlar içerisinde genel olarak örgüt basamaklarının sayısı, bölümler, bilgi akış sistemi ve çalışanların nitelikleri yer almaktadır.⁹³

Geleneksel sistemden büro otomasyonuna geçen bir büroda etkili bir örgütlenme işlevine ihtiyaç vardır. Özellikle ülkemizdeki işletmelerde, büro otomasyonuna geçerken yaşanan zorlukların çoğu örgütlenmedeki yetersizlikten kaynaklanmaktadır. Büro otomasyon teknolojilerindeki gelişmeler çalışma süreçlerinde ve örgüt yapısında değişikliklere neden olmaktadır. Bazı işletmelerin büro otomasyon sistemlerini kullandığı halde verim alamamalarının nedeni, büro otomasyon sistemlerini verimli kullanacak kadroyu kuramamış, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyememiş, örgüt şemasında en uygun yere yerleştirememiş ve büro

⁹² Hayri Ülgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, 2.B. (İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990), s.183-188.

⁹³ Koçel, 98.

otomasyon sistemlerini destekleyecek bilgi akış sistemlerini kuramamış olmalarındandır. Bu durum aynı zamanda parasal kayıplara da neden olmaktadır. Sözü edilen sorunlar, insana yatırım yapmayan, tam örgütlenemeyen bütün işletmelerde yaşanmaktadır.⁹⁴

Büro otomasyon sistemleri, çalışmaların çok daha hızlı ve verimli olmasını, işle ilgili bilgilere zamanında sahip olunmasını ve standart bir düzen içerisinde gereksiz işlerin en aza indirilmesini sağlar. Otomasyonla birlikte oluşan yeni çalışma ortamına uyum sağlamak için örgütleme hayati bir önem taşır. Yeni çalışma sistemlerinin başarılı bir biçimde uygulanması, görevlerin ve iş akışının yeniden yapılandırılmasına bağlıdır. Örgütleme sürecinde, çalışma ortamında oluşacak yeni yapılanmalar ve değişim karşısında işgörenlerin değişime tepkileri de dikkate alınmalıdır.⁹⁵

Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu iletişimde “mesafe” kavramı ortadan kalkmakta, çalışanların büyük bir kısmı her bilgiye istediği zaman ulaşabilmektedir. Bu durum öncelikle örgütlerde hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, yetki kullanımı gibi kavramları etkilemiştir.⁹⁶

Büro otomasyon sistemlerinin örgütsel yapı üzerindeki ilk etkisi, büro otomasyon hizmetlerini gerçekleştirecek, karşılaşılan sorunları çözecek ve mevcut işgöreni bu konuda eğitecek yeni bir bölümün yaratılması olabilir. Büro otomasyon sistemlerinin mevcut iş akışında değişikliğe neden olması uzmanlık isteyen mevkileri gerektirmektedir. Bu mevkiler içerisinde, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak büro otomasyonu birimi eklenebilir. Bu birimin örgüt içindeki yeri otomasyonun uygulama alanlarına, bilgi gereklerine, sistemden beklenen yararlar vb. faktörlere bağlı olarak belirlenecektir.⁹⁷

94 Kayhan Akduman, “Yönetim ve Bilgisayar”, *Büro Dünyası*, Yıl.2, S.20 (Nisan 1986), s.11.

95 Fallik, 3.

96 Koçel, 257.

97 Ülgen, 214.

Büro otomasyonu ile birlikte belirli işleri birleştirmek ve bütünleştirmek gerekecek, bunun sonucunda ise belirli faaliyetleri gerçekleştiren birimler yeniden gruplanacaktır. Örgüt içindeki bilgi akışı temeline dayanan bir biçimsel ilişki sistemi ve yapısal düzen gelişecek, bazı bölümlerin önemi daha artacak ya da azalacaktır. Otomasyonla birlikte bölümler ve mevkiler arasındaki engeller ortadan kalkacak, bilgi alışverişi ve bölümlerarası ilişkiler artacaktır. Böylece önceden bağımsız olan bölümler yeni yapılanmada birbirlerine daha çok bağımlı olacaklardır. Bu durumun gereği olarak bölümler birbirlerini bilgi açısından desteklemek zorunda kalacaklardır.

Büro otomasyon sistemleri büro içerisinde bilgi akışını sistemleştirmiş ve standartlaştırmıştır. Bu durum standart bilgilerin kullanılması sonucu belirli faaliyetlerin yürütülmesinde standartlaşmayı gerektirecektir.

Büro otomasyonu genelde orta düzey yöneticileri ve alt düzeylerde rutin işlerle görevli bazı büro çalışanlarının sayısında da azalmaya neden olacaktır. Büro otomasyonu ile birlikte bilgiler bir bölümden diğerine hızla ulaşmakta, bilgi toplama ve dağıtma işgörenlerin müdahalesi olmadan sağlanmaktadır. Genel olarak orta düzey yöneticilerin çoğu, örgütlenmelerinde ve iş akışlarında yapılacak değişikliklere karşı isteksizdirler. İşlerinin yürütülmesi için uzun zamanda biriktirdikleri yöntem ve deneyimler onlara alışkanlık ve güven sağlamıştır. Orta düzey yöneticiler otomasyonla birlikte personel ve bütçe kısıntılarına uğrayabileceklerini düşünürler. Büro otomasyon sistemleri orta düzey yönetimi büyük oranda etkileyerek, her basamakta görevler yeniden düzenlenecek, bir bölümün mevkileri alt basamaklara, bir bölümün ise üst basamaklara doğru kayacaktır. Yönetim hiyerarşisini yataylaştırılarak yönetim basamaklarının azaltılması, üst yönetimi alt basamaklara yaklaştıracak ve karar alanını genişletecektir.⁹⁸

98 Ülgen, 215-216.

Yeni yapılanma ve değişim sonucu teknoloji kullanımında deneyimli uzman çalışanlara daha fazla ihtiyaç olacaktır. Mevcut alışanların da teknolojik değişime kolayca uyabilecek biçimde eğitilmesi gerekecektir. Bu durum teknoloji konusunda deneyimli uzmanlar ile, büro otomasyon sistemleriyle yeni tanışacak mevcut çalışanlar arasında örgüt içerisinde birbirine yabancı kültürlerin oluşmasına neden olacaktır. Bilgisayarın getirdiği olanaklarla yetişmiş genç çalışanlar ya da geleneksel sistemdeki işlerin sıkıcı ve zaman kaybına neden olduğunu düşünenler değişim karşısında olumlu bir eğilime sahiptirler. Diğer taraftan geleneksel sistemdeki işlerinde deneyimli yaşlı çalışanlar, elektronik sistemlerde başarılı olamayacağını düşünenler ya da geleneksel sistemdeki işlerde daha yüksek performans gösterdiklerine inananlar yeni sistemlerin uygulanmasına olumlu bakmamaktadırlar.⁹⁹ Bir tarafta klasik sistemlere alışık çalışanlar ve yöneticileri, diğer tarafta ise uzman ve bazen eskiyi tamamen reddeden bilgi işlemcileri örgüt içerisinde bütünleştirmek yöneticinin en büyük sorunlarından biri olacaktır.

Denetim

Denetim işlevi, büro otomasyonundan beklenen sonuçların ne ölçüde gerçekleştiğini ve sapmalar varsa en kısa zamanda tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasını amaçlar.

Büro otomasyon sistemlerinin kullanımı geliştikçe ve kararlar bilgisayarlar tarafından desteklendike, önlem alınması gereken durumlar azalacak, yöneticinin bu işlev için harcadığı zaman azalırken, denetimin etkinliği artacaktır. Büro otomasyon sistemleri denetim sürecinde, denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ulaşılmasına ve iyi bir raporlama sisteminin kurulmasına olanak sağlar. Böylece faaliyet sonuçları st düzey

⁹⁹ Fallik, 5.

yönetim tarafından anında izlenecek, etkili bir denetime fırsat sağlayacaktır.¹⁰⁰

Büro otomasyon planlamasının ve hedeflerle gerçekçi uyumun sağlanması için faaliyetlerin sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Denetim işlevinin etkinliğinin sağlanması için üst yönetimin ilgisi, otomasyon sistemlerinin örgütsel uyumla ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir.

D- BÜRO OTOMASYONUNDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Büro otomasyon sistemlerinin yeni teknolojileri içermesi ve sürekli gelişme göstermesi, örgütlerde yanlış yatırımlar, yönetsel ve kişisel eksiklikler, büro alt yapısı, yetersiz insan gücü alt yapısı ve uygulama yetersizlikleri gibi nedenlerden dolayı uygulamada zorluklarla karşılaşmaktadır. Sırasıyla bu zorlukları şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür.¹⁰¹

Yanlış Yatırımlar. İşin özelliklerine uygun olmayan teknoloji seçimi başlı başına bir sorundur. Özellikle bilgisayar donanım ve yazılımlarına yatırım yaparken, gereksinimler doğru saptanmalı ve ilerideki teknolojik gelişmeler göz önüne alınmalıdır. Bu amaçla donanım ve yazılım edinirken eğitim, destek ve bakım koşulları, teknolojik gelişmelere açıklık gibi konular üzerinde durulmalıdır. Teknolojinin hızlı gelişimi karşısında sistem seçiminde yaşanan belirsizlikler de diğer bir zorluktur. Hergün yeni sistemler ve yazılım-donanımların piyasaya çıkması, bazı örgütlerde sistemin hemen eskiyeceği düşüncesiyle beklemeye neden olmaktadır. “En iyi” örgütün koşullarına, ihtiyaçlarına ve mali durumuna göre en uygun olanıdır.

¹⁰⁰ Ülgen, 154.

¹⁰¹ Hülya Küçükaras, “Ofis Otomasyonunu Kim Engelliyor?” **Ofis Otomasyonu Semineri, MPM: Bildiriler Kitabı**, Ankara (9-10 Haziran 1994), s.10-14.

Teknoloji sürekli deęiŖeceęi için uygun seçimlerin biran önce yapılması gerekmektedir.

Büro Alt Yapısı. Büro otomasyon sistemlerinin verimli kullanılması büronun teknik altyapısı ile doğrudan bağlantılıdır. Günümüzde büro otomasyonuna verilen önem büronun, inŖaat altyapılarının da otomasyona göre planlanmasını gerektirmektedir. Ancak geleneksel sistemden otomasyona geçerken alt yapı yetersizliği büyük sorun olmaktadır. Söz geliŖi, bilgisayarın konulduğu masalar, yazıcıların ve diğer donanımın kapladığı alan ve bunların birbirine bağlanması, büroda karışıklıklara neden olmaktadır. Bu nedenle alıŖma ergonomisi (oturma ve hareket biçimi, masaların konumları vb.), aydınlatma, havalandırma, ses yalıtımı, kablolama, enerji kesintilerinde önlem (kesintisiz güç kaynağı, jeneratör vb.) gibi konular dikkatli bir Ŗekilde değerlenmelidir.

Uygulama Güçlükleri. Yatırımların doğruluğu ve altyapının yeterliliği, otomasyonun baŖarısı için yeterli olmamaktadır. Büro otomasyon sistemlerinin etkili kullanımı ve uygulaması da önemli bir konudur. Bu konuda yaŖanan bazı zorlukları Ŗu Ŗekilde sıralamak mümkündür:

Kullanıcıların niteliği. alıŖanların büro otomasyon sistemlerini kullanabilmeleri için öğrenim durumlarının ve eğitilmelerinin yanısıra, kullanıcıların kendini yetiŖtirmedeki istekliliği ve iŖine sahiplenmesi de önemli bir konudur. AraŖtırmacı yönü eksik, öğrenmeye isteksiz kullanıcılar, zorluk çıkarmakta ve herhangi bir sorunla karŖılaŖtıklarında bir baŖkasının çözmesini beklemektedirler.

Düşük kapasitede kullanım. Donanım ve yazılımların birçoğu beklenenin üzerinde kapasiteye sahiptir. Bu sistemlerin kapasitelerinin yeterince tanınmaması, iŖlerin gereğinden uzun sürede yapılmasına neden olmaktadır. İŖgörenler çoğu kez donanım ya da yazılımın yetersiz olduğu düşüncesiyle sistemleri etkin bir Ŗekilde kullanamamaktadırlar.

Donanım yerleşimi. Bürolardaki donanımların işleri kolaylaştırmak yerine büro içinde karmaşaya neden olacak şekilde yerleşimi çalışanların verimini düşürür. Donanımların konumunun yanlışlığı, büro içinde fazladan birtakım önlemlerin alınmasını gerektirir.

Örgütlenme ve Düzenleme Yetersizlikleri. Otomasyonu yalnızca bir teknoloji kullanımı olarak görme yanlılığı büro otomasyonunun başarısızlığı için kendi başına neden olabilir. Büro otomasyonundan istenilen sonucun alınabilmesi için, örgütlenme ve yeni yapılanmalara uygun kurallar ve düzenlemeler getirmek gerekmektedir. İş ve bilgi akışlarını düzenleyemeyen, çalışanların sorumluluk ve yetkilerini belirleyemeyen, büro içi belgeleme, iletişim yöntemleri ve standartlarını geliştiremeyen örgütler, yeni teknolojilerden beklenen verimi alamamaktadırlar.

Kişisel Eğilimler. Büro otomasyon uygulamaları, yöneticilerin ve işgörenlerin çalışmalarında verimli olabilmeleri için geliştirilmiş sistemlerdir. İşgörenlerin bir kısmı teknolojiyi kullanmakta istekli, bir kısmı isteksiz, bir kısmı da yeni düzene uymak için kişisel çaba göstermemektedir. Büro otomasyonun başarıyla gerçekleştirilebilmesi bazı kişisel alışkanlıkları gerektirmekte, dolayısıyla çalışanların yeni düzene kendi çabalarıyla katılması gerekmektedir.

Yukarıdaki zorluklara satıcı firmaların sundukları uygulamalar arasındaki farklılıklar, yeni araçların yeni ihtiyaçlar yaratması ya da tasarrufcu eğilimler nedeniyle yatırımların aksaması gibi zorluklar da eklenebilir.

E- KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR İÇİN ÇÖZÜM YOLLARI

Büro otomasyonunun uygulamada karşılaşılan zorlukların çözümünü insan faktörü ve yönetim bağlamında ortaya koymak mümkündür. Bu

amaçla yeni bir hizmet birimi/uzman grubun oluşturulması, çalışanlara gereken eğitimin verilmesi, yeni işgören (uzman) alımı ve üst yönetimin desteği birçok sorunu ortadan kaldıracak çözüm yollarını oluşturmaktadır. Sırasıyla söz konusu çözüm yollarını ana başlıklar altında aşağıda toplamak mümkündür.

Yeni bir hizmet birimi/uzman grubun oluşturulması. Örgütün büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına göre otomasyon hizmetlerini düzenleyen ve izleyen yeni bir hizmet birimine ihtiyaç olabilir veya mevcut bilgi sistem birimlerinde büro otomasyon çalışmalarına destek veren bir grup oluşturulabilir. Söz konusu birimde ya da grupta bu konuda uzman kişilerin görev alması büro otomasyonu ile ilgili çalışmaların daha düzenli ve verimli olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda bu birim ya da grup büro otomasyon sistemleri kurulurken, yanlış sistem seçimini ve sistem seçiminde yaşanan belirsizlikleri de önleyecektir çünkü satıcı firmaların tanıtımları ve desteği ile yapılan seçimler, satıcı firmanın konudaki uzmanlığı ile bağlantılı bir riski de taşımaktadır. Doğal olarak satıcı firmaların ürünlerini satma isteği, ihtiyaca cevap vermeyen verimli kullanılmayacak sistemlerin alınmasına ve parasal giderlere neden olacaktır. Böyle bir birim ya da grubun varlığı büro sistemlerinin seçiminde yanlış yatırımların en aza inmesine neden olacaktır.

Eğitim. Genelde çalışanlar, büro otomasyon sistemlerine yapılan yatırım maliyetinin, çalışanların beceri düzeylerini düşüreceğini, dolayısıyla çalışanlara daha az maaş ödeneceğini ve eğitime ayrılan masrafların azalacağını düşünürler. Bazı örgütlerde vasıfsız işgörende ya da işgörenden beceri düzeylerinde azalma olsa bile, oldukça karmaşık ve pahalı olan bu sistemleri etkili kullanabilecek eğitilmiş işgörende ihtiyaç vardır. Başarılı bir sistem için önceden, büro otomasyonu sistemlerini kullanacak yönetici ve çalışanların yeterli derecede (veri girişi ve işletim seviyesinde) eğitim ve yetiştirme programlarından geçirilmesi gereklidir.¹⁰² Aynı zamanda eğitim, işgörende herhangi bir konuda sorumluluk alma

¹⁰² Bcnligiray, 75.

bilinci de yaratır. Bu nedenle yeni teknolojilerin büro ortamında yer alması sonucu çalışanların eğitimine daha çok önem verilmelidir. Eğitilmesi düşünülen işgörenler belirli bir süre işletme içinde ya da dışında uzmanlar tarafından eğitime alınabilir ya da multimedya sistemler kullanılabilir. Bu aşamada çalışanlar öğrendikleri teorik bilgileri sistemleri kullanarak uygular. Büro otomasyon sistemlerini kullanacak olan çalışanların eğitilmesi işgörenin değişime direncini azaltır, işgörende güven ve başarı duygularını geliştirir, iş tatmini sağlar, yönetici işgören ilişkilerini geliştirir, üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini düşürür, üretimin miktar ve kalitesini yükseltir, iç kaynaklardan işgören bulmayı kolaylaştırır, örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.¹⁰³ Aynı zamanda çalışanların büro otomasyon donanım ve yazılımların fonksiyonlarının yetersizliği düşüncesi büyük ölçüde önlenecek söz konusu donanım ve yazılımlar çalışanlar tarafından daha etkili kullanılacaktır.

Yeni işgören (uzman) ihtiyacı. Bu sistemlerin verimli kullanılması için mevcut işgörenlerin eğitiminden önce uzman çalışanlara ihtiyaç olabilir. Büro otomasyon sistemleri çok amaçlı kullanım olanağı sağlayan karmaşık yapılardır. Özellikle yerel bilgisayar ağları, internet ve multimedya sistemlerinin kurulması sırasında örgütün büyüklüğüne göre bir ya da daha fazla uzman personel alınmalıdır. Aynı zamanda işletmeye işgören alımı söz konusu olduğunda büro faaliyetlerinin etkili yürütülmesi için büro otomasyon sistemlerini etkili kullanabilen, eğitilmiş kişiler öncelikli tercih edilmelidir.

Üst yönetimin desteği. Büro otomasyonunun örgütlere yararlı olabilmesi için öncelikle üst düzey yönetimin büro otomasyon projesini benimsemesi, çalışmalarını desteklemesi, karşılaşılan sorunlarda yardımcı olması gerekmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin diğer yöneticileri de söz konusu çalışmalara isteklendirmeleri gerekmektedir. Büro otomasyon

¹⁰³ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s.96.

sistemlerinin seçimi, herhangi bir sistemin satın alınması veya mevcut sistemlerin yenilenmesinden daha karmaşık bir sorundur. İşin teknik olduğu kadar, beşeri ilişkilere değinen yönleri vardır. Bu sebeple üst yönetimin sistem seçiminde doğru karar verilmesi için teknik ve beşeri yönleri bulunan çeşitli sorunları öncelikle çözümlenmesi gerekir. Söz gelişi örgütün şimdiki ve yakın gelecekteki faaliyet hacminin, büro otomasyon sistemlerinin kullanımını haklı kılacak bir düzeye erişip erişmeyeceği saptanmalıdır. Sistemin tüm işgörenler açısından getireceği yeni ve eskisinden çok farklı çalışma düzeninin çalışanlara tanıtılması, tepkilerin giderilmesi ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilerek önceden planlanması gerekmektedir.¹⁰⁴

Yukarıda sıralanan çözüm yollarının her biri kendi içinde oldukça önemli olmakla birlikte tek başına zorlukların giderilmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle önerilen çözüm yollarının bir bütün içerisinde değerlendirilmesi, belirli aşamalar ve sürelerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede büro otomasyon sistemlerden beklenen düzeyde verim alınması daha kolay olacaktır.

¹⁰⁴ Kobu, 723.

Üçüncü Bölüm

1.HİBMK, TUSAŞ ve ARÇELİK UYGULAMASI

Bu çalışmanın birinci bölümünde büro otomasyonu hakkında genel bilgilere, ikinci bölümünde büro otomasyonunun yönetim, örgütsel yapı ve büro çalışanları üzerindeki etkileri, karşılaşılan zorluklar ve çözüm yolları ile büro otomasyon sistemlerinin planlanması konularına yer verilmişti. Bu bölümde ise teorik olarak işlediğimiz büro otomasyonunun yönetim üzerindeki etkilerinin, uygulamadaki durumunu görmek amacıyla örnek olarak seçilen kurum/işletmelerde yapılan incelemelere ve değerlemelere yer verilmiştir. Söz konusu kurum/işletmeler 1.HİBMK, Tusaş ve Arçelik’de bazı yöneticiler ve uzmanlar ile büro elemanlarından oluşan 9 kişi ile yüzyüze görüşmeler ve gözlem yapılmıştır. Görüşme yapılan kişilerden ikisi yönetici, birisi uzman personel olup bu kişilere onar soru sorulmuştur. İkisi memur, dördü üst düzey yönetici sekreteri olan büro elemanlarına da altışar soru sorulmuştur. Her iki grup için düzenlenen soru formları farklı olup, sorular bu çalışmada ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda hazırlanmıştır. Söz konusu amaçlar şunlardır:

- Büro otomasyonun yöneticilerin ve çalışanların bürodaki işlerinde verimliliklerini artırıp artırmadığının saptanması
- Büro otomasyon sistemlerinin kullanılmasında yapılan çalışmaların, yaşanan sorunların ve alınan önlemlerin saptanması
- Büro otomasyon sistemlerinin hangilerinin kurumda mevcut olduğunun saptanması

GENEL DEĞERLEME

1.HİBMK ve Tusaş’da görüşme yapılan yönetici, uzman personel ve büro elemanlarının bürosunda yalnızca bilgisayar ve telefon bulunmaktadır. Tusaş’da ayrıca bir kaç büroda elektronik daktilo ve fotokopi makinası vardır. Telekonferans, videotekst, internet, e-mail ve multimedya sistemler yoktur. Birimler arasında yerel bilgisayar ağları kısmen kullanılmaktadır.

Fotokopi ve faks işleri, yalnızca fotokopi ve faks işlerinin yürütüldüğü ayrı birimlerde yapılmaktadır. 1.HİBMK'lığında ayrıca daktilo işlerinin yürütüldüğü bir birim daha vardır. Arçelik'de görüşme yapılan yönetici ve büro elemanlarının bürosunda ise bilgisayar, telefon, renkli/siyah-beyaz baskı alabilen yazıcı, elektronik daktilo, fotokopi ve faks makinası bulunmaktadır. Kişisel bilgisayarların ve yazıcıların bağlı olduğu yerel bilgisayar ağı ile e-mail tüm birimler tarafından kullanılmaktadır. Telekonferans, videotekst, internet ve multimedya sistemler bulunmamaktadır.

Söz konusu örgütlerde büro elemanlarının bilgisayar programlarından belge işleme programlarını yaygın olarak kullandıkları gözlenmektedir. Ancak kişisel bilgisayarlarda kullanılan yazılımların 1.HİBMK ve Tusaş'da günün koşullarına göre yenilenmediği ve tüm bilgisayarlarda standart olmadığı görülmektedir.

Tusaş'da büro otomasyon çalışmaları bilişim sistemleri müdürlüğünün (BSM) sorumluluğundadır ve bu birim finans direktörlüğüne bağlıdır. Tusaş, kişisel bilgisayar ve yazıcıların bağlı olduğu yerel bilgisayar ağlarını 1996'da kurmuştur ancak bu konuda büro elemanları ile yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadığı "bekle-gör" tutumunun olduğu görülmektedir. Bazı yöneticilerin bilgisayar ve donanım eksikliklerinin ise giderilmediği gözlenmektedir. 1.HİBMK'lığında büro otomasyon çalışmaları teknik yönetim bilgi sistem biriminin (TBS) sorumluluğundadır ve bu birim teknik yönetim başkanına bağlıdır. Büro otomasyon çalışmalarına 1.HİBMK'lığında üst yönetimin yeterli desteğinin olmadığı, Tusaş'da ise konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlenmektedir. Aynı zamanda 1.HİBMK ve Tusaş'da sistemlerin seçimi, kurulması sırasında da planlama çalışmalarının yeterli yapılmadığı gözlenmektedir. Arçelik'de ise bilgi sistem merkezi bu çalışmalardan sorumludur ve bu birim işletme yöneticisine bağlıdır. Söz konusu örgütlerde büro otomasyonu çalışmalarına destek veren sorumlu kişilerin yeterli sayı ve nitelikte olmadığı görülmektedir.

Tusaş ve Arçelik’de büro otomasyon sistemleri yenilenirken bütçede öngörülenin üzerine çıkmamak kaydıyla ödenek ayrılmaktadır. 1.HİBMK’lığında ise bu konuda net bir ödenek planlaması yapılmamakta, ihtiyaçlara göre bütçe içersinden kaydırmalar yapılmaktadır.

Söz konusu örgütlerde mevcut büro otomasyon sistemleri, personel yapısında sayısal olarak bir değişme yaratmamıştır. Yalnızca Tusaş’da BSM için uzman personel (1 kişi) alımı yapılmıştır. 1.HİBMK’lığında ise yeni mevkiler oluşturulmuş, bazı kişilere sorumluluklar verilmiştir. Tusaş’da da sekreteryaya görevleri birleştirilmiştir. Tusaş ve Arçelik’de mevcut sistemlerin kullanılmasında amaç, personelin işten çıkartılması değil, bu araçlar sayesinde işlerini daha hızlı ve daha kolay yapmalarının sağlanmasıdır.

Mevcut sistemlerin kullanımında yaşanan sorunların başında her üç örgütte de çalışanların eğitim eksikliği gelmektedir. 1.HİBMK’lığında ayrıca çalışanların geleneksel sistemdeki çalışma alışkanlıklarını terkedememesi, öğrenme zorlukları, kullanım isteksizliği gibi sorunlar da yaşanmıştır. 1.HİBMK ve Tusaş’da çalışanlara geçmişte kısa sürelerde yalnızca yazılımlarla ilgili eğitim verilmiş ancak bir daha yapılmamıştır. Bu nedenle büro elemanlarının yazılım programlarını yeterli kullanamadıkları ve bu konuda sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Büro elemanları söz konusu sorunları ya kendileri ya da diğer çalışanlara sorarak gidermeye çalışmaktadır. Bu durum işlerin yürütümünde büyük zaman kayıplarına neden olmaktadır. Söz konusu örgütlerde büro elemanlarının yazılım programlarını ya da araçları öğrenme konusunda istekli oldukları ve kendilerini geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Ancak gerek üst yönetimin gerekse ilgili birimlerin bu konuya önem vermedikleri gözlenmektedir. Tusaş’da aynı zamanda teknik konularda ve görüşme yapılan satıcı firmalardan geç cevap alınması gibi sorunlar da yaşanmıştır. Arçelik’de yıl içersinde yazılımlarla ilgili yapılacak eğitim programları, her yılın başında insan kaynakları birimi tarafından büro elemanlarına gönderilmektedir. Büro elemanları ihtiyaç duydukları ya da ilgi duydukları

yazılım programlarını belirtmektedirler. İnsan kaynakları söz konusu ihtiyaçları belirledikten sonra her çalışana katılacağı program konusunu bildirmektedir. Arçelik’de eğitimin yanısıra büro elemanlarına sistemlerin kullanma talimatları verilmiş, kullanım gösterilerek öğretilmeye çalışılmıştır.

Arçelik’de üst ve orta basamak yöneticilere bilgisayar uygulamalarında profesyonel özel eğitim kuruluşları tarafından eğitim verilmiştir. Üst ve orta basamak yöneticilerin kendi aralarında ya da büro elemanlarıyla iletişim kurarken ve işlerini yürütürken sıklıkla e-mail’i, zaman zaman yönetici destek uygulamalarından yararlandıkları görülmektedir. 1.HİBMK ve Tusaş’ da ise yöneticilere eğitim verilmediği gibi söz konusu sistemlerin olmaması nedeniyle işlerin yürütümünde zaman kaybı, eksik bilgi ya da hatalı bilgiye ulaşılması gibi sorunlar yaşanmaktadır.

Arçelik’de bilginin hazırlanması ve bunun elektronik posta ya da faks programı ile elektronik olarak dağıtımında kişisel bilgisayar kullanımının yaygın olarak benimsendiği görülmektedir. Dosyalarda yalnızca bazı yazışma ve belgelerin saklanacağı zaman çıktı alındığı gözlenmektedir. 1.HİBMK ve Tusaş’da ise belgelerin aktarımı ya da dosyalanıp saklanması işlemi için çıktı kullanımının daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bir başka deyişle çıktı alınmakta, ele işlenmekte, dosyalanmakta ve arşivlenmektedir. Dolayısıyla 1.HİBMK ve Tusaş’da kağıda dayalı bilgi yönetiminin devam etmekte olduğu, geleneksel sistemde mevcut olan kırtasiyenin artması, aranan belgelere geç ulaşılması, zaman kayıpları gibi sorunların tam anlamıyla önlenemediği gözlenmektedir.

Arçelik’de mevcut büro otomasyon sistemlerinin birimler ve mevkiler arasında bilgi alışverişini ve iletişimi hızlandırdığı, birimlerarası sosyal ilişkileri ise arttırdığı gözlenmiştir. Tusaş ve 1.HİBMK’lığında ise böyle bir durum gözlenmemiştir.

Büro elemanları bilgisayarla uzun süre çalıştıklarında göz bozukluğu, bel ve sırt ağrıları yaşamaktadırlar. Bu sorunlar ilgili birimler tarafından dikkate alınmamakta yalnızca kullanıcıların isteği doğrultusunda çözüm getirilmektedir. Söz konusu örgütlerde büro elemanlarının ya da yöneticilerin diğer donanım, yazılım, eğitim ihtiyaçları da üst yönetim tarafından değerlendirilmediği, ilgili birimlerin bu konuda yeterli bir araştırma yapmadığı gözlenmektedir.

SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, büro otomasyon sistemlerinin (bilgisayar, elektronik iletişim ve işi kolaylaştırıcı araçlar) bürolarda çalışan kişilerin verimlilikleri üzerindeki etkilerini, bu konuda yapılan çalışmaları ve kullanılan mevcut sistemleri, örnek kurum/işletmelerde incelemek ve uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri üretmektir. Bu amaçla 1.HİBMK, Tusaş ve Arçelik'de yönetici, uzman personel ve büro elemanlarından oluşan 9 kişi ile yüz yüze görüşmeler ve gözlem yapılmıştır.

Büro içi güncel faaliyetler günümüze kadar yönetici, sekreter ve memurlar arasında posta ve dosyaların gidip gelmesi, gerekli belgelerin aranıp bulunması, çok sayıda kağıt tüketimi ve karar almada karşılaşılan zaman kaybından ibaretti. Günümüz bilgi çağında her türlü kuruluşun artan rekabet ortamında varlığını koruyabilmesi bilginin etkili kullanılmasını gerektirmektedir. Bu durum geleneksel sistemlerle işlerin yürütülmesinin zorlaşmasına neden olmuş ve büroların fonksiyonlarını değiştirmiştir. Bürolar yalnızca daktilo işlerinin yapıldığı, telefon görüşmelerinin gerçekleştiği yerler olarak değil, birer bilgi merkezi olarak görülmeye başlanmıştır. Büro çalışmalarında etkinliğin artırılması için bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerden yararlanmak zorunlu hale gelmiştir.

İnceleme yapılan örgütlerde mevcut büro otomasyon sistemlerinin daha çok büro elemanlarının işlerinde büyük yararlar sağladığı görülmektedir. Söz konusu yararlar dolaylı bir şekilde yönetime de yansımaktadır. Bununla birlikte incelenen örgütlerde görülen temel eksiklikler verimliliği artırma yönünde birtakım sorunlara neden olmaktadır. Örgütler bazında görülen temel eksiklikler ve sorunlar aşağıda belirtilmiştir. 1.HİBMK ve Tusaş'da belirlenen temel eksikliklerin benzer olması nedeniyle birarada özetlenmiştir.

- Kişisel bilgisayarların ve yazıcıların bağlı olduğu yerel ölçekli ağlar kısmen kullanılmaktadır.
- Telekonferans, videotekst, internet, e-mail, multimedya sistemler yoktur.
- Yöneticilerin bilgisayar ve donanım eksiklikleri tam olarak giderilmemiştir.
- Kullanıcıların ihtiyaçları belirlenmemektedir.
- Büro elemanlarının eğitimi düzenli yapılmamaktadır.
- Yöneticilere eğitim verilmemektedir.
- BSM ve TBS’de büro otomasyonu çalışmalarından sorumlu personel, sayı ve nitelik olarak yetersizdir.
- 1.HİBMK’lığında sistemlerin yenileştirilmesi için yeterli ödenek ayrılmamaktadır. Aynı zamanda yazılımlar günün koşullarına göre güncel değildir.
- Donanım ve yazılım eksikliği giderilmemiş, kişisel bilgisayarlara ortak yazılımlar yüklenmemiştir.

Arçelik’de görülen temel eksiklikler şunlardır:

- Telekonferans, videotekst, internet ve multimedya sistemler yoktur.
- Kullanıcıların ihtiyaçları belirlenmemektedir.
- Büro otomasyon çalışmalarına destek veren uzman personel, sayı ve nitelik olarak yetersizdir.

Çalışmamızda söz konusu örgütler, yüksek nitelikli yönetici ve büro elemanları istihdam edebilecek, dünyadaki hızlı gelişmeler karşısında teknolojik düzeylerini ve işletmecilik birikimlerini geliştirebilecek finansal güce sahip kurum/işletmelerdir. Söz konusu örgütler üretimleri için yaptıkları birçok teknolojik yatırımı, büro otomasyon sistemlerinde de ihtiyaçlar doğrultusunda yapmalıdır. Bununla birlikte büro otomasyon sistemlerini geliştirirken yalnızca teknolojik gelişmeler dikkate alınmamalı, aynı zamanda insan faktöründe göz önüne alınması gerekmektedir.

Söz konusu kurum/işletmelerde görülen temel eksikliklerin giderilmesi için oluşturulacak sistemlerde yapılması gereken işlemler aşağıda özetlenmiştir.

- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Büro otomasyon çalışmalarından sorumlu personelin sayı ve nitelik olarak yeterli bir düzeye getirilmesi,
- Donanım ve yazılımlardaki gelişmelerle ilgili yayınların ve konferansların izlenmesi, ticari fuar ve sergilerin gezilmesi,
- Birimlerarası bilgi akışı ile bilgi işleme süreçlerinin incelenmesi ve yaşanan sorunların belirlenmesi,
- Kullanıcıların beklentilerinin araştırılması,
- Tüm birimler arasında yerel ölçekli ağların, e-mail, internet ve multimedya sistemlerin kurulması ve bu çalışmaların planlı bir şekilde yürütülüp, zamanında bitirilmesi.
- Donanım ve yazılım eksikliklerinin giderilmesi,
- Yöneticilere ve büro elemanlarına sistemleri etkili bir biçimde kullanmak için gerekli eğitiminin verilmesinde multimedya sistemlerin kullanılması,
- Büro elemanlarının çalışmalarını kolaylaştıracak büro mobilyaları ve donanımların seçilmesi,

Bugün, bilginin çok hızlı olarak üretildiği ve kısa bir süre içerisinde geçerliliğini yitirdiği bir çağda yaşamaktayız. Bu nedenle bilgi çağı, insanlar ve kuruluşlar arasında bilgi aktarımının hızlı ve etkin olarak yapılmasını gerektirmektedir. Büro otomasyon sistemleri bilginin üretilmesi ve hızlı bir şekilde dağıtılmasında çok çeşitli olanaklar sunmaya devam etmektedir. Söz konusu örgütlerin, sistemlerin tüm örgüt düzeyinde uyumlu bir şekilde kurulması ve insan faktörü dikkate alınarak uyumlu bir şekilde kullanılması amacıyla bu alandaki gelişmeleri incelemede ve uygulamada geç kalınmaması gerekmektedir. Böylece erken uygulamayla kazanılacak rekabet üstünlüğünün potansiyel avantajları şimdiden sağlanmış olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKDUMAN, Kayhan. "Yönetim ve Bilgisayar", Büro Dünyası, Yıl.2, S.20 (Nisan 1986).

AKGÜL, Mustafa Kemal. "Ofis Çalışmaları İçinde Bilginin Oluşumu ve Kullanılması", Ofis Çalışmalarının Verimliliğinde Paket Programların Yeri ve Döküman Geliştirmede Yararlanılan Programların Etkin Kullanımı Semineri, Ankara (Mart 1992).

AKIN, Cahit. Her Yönüyle Internet. İstanbul: Melisa Matbaacılık, 1996.

ALTINÖZ, Mehmet. Günümüz İş Ortamında Sekreterlik. Ankara: Yargı Yayınları, 1995.

ALTINÖZ, Mehmet. "Klasik Bir Ofis ve Problemleri ile Çözüm Önerileri", Ofis Otomasyonu Semineri, MPM: Bildiriler Kitabı, Ankara (9-10 Haziran 1994).

AR, Fikret. Büro Yönetimi ve Teknikleri, 3.B. Ankara: TODAİ Yayınları, 1992.

AYDIN, C.Hakan. "Bilgisayar-Ortamlı İletişim", Kurgu Dergisi, S.14 (Nisan 1996).

BENLİGİRAY, Serap. Büro Otomasyonu Ders Notları. Eskişehir, 1994.

BİTİREN, Gülgün. "Ofis Otomasyonu, Duvarsız Şirketler", Çözüm IBM Dergisi, S.4(Ekim-Kasım-Aralık, 1992).

CEMALCILAR, İlhan vd. İşletmecilik Bilgisi, 5.B. Eskişehir: İÇEM Vakfı Yayını, 1995.

CHATTERTON, Peter (çev.:H.Doğan). Firmanızın Multimedya Gereksinimi Var mı? İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996.

- COHEN, Cary (çev.: M.Çatak). **Profesyonel Sekreterin El Kitabı**. İstanbul: Rota Yayınları, 1994.
- DAVIS, Gordon B. ve Margrethe H.Olson. **Management Information Systems Conceptual Foundations: Structure and Design**, 2.B. New York: McGraw-Hill: International Editions, 1985.
- ERDOĞAN, Melih ve Nurten Erdoğan. **Muhasebede Bilgisayar Kullanımı**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1993.
- “Evet Giden Hayırlı Yollar”, **IBM Dergisi**, Yıl.21, S.2 (Haziran-Temmuz-Ağustos, 1993).
- FALLIK, Fred. **Managing Organizational Change, Human Factors and Automation**. New York: Taylor&Francis, 1988.
- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994.
- GÖRAL, Gülbin. **Büro Yönetimi Sistemler ve Yaklaşımlar**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.
- GÖZLÜ, Sıtkı. “Büro Verimliliği ve Otomasyon: Türkiyede’ki Uygulamalar”, **I.Verimlilik Kongresi: Bildiriler** , Ankara (27-29 Kasım 1991).
- GÖZLÜ, Sıtkı. “İşletmelerde Büro Otomasyonu”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XXII, S.1 (Nisan 1993).
- HAZELZET, J.F. “EBİS ve Yönetim”, **Çözüm IBM Dergisi**, Yıl.3, S.2 (Mayıs 1975).
- HUSSAIN, D.S. ve K.M.Hussain. **Information Systems For Business**. London: Prentice Hall Pub.Co., 1991.

- KALLAUS, Norman F. ve B.Lewis Keeling. **Administrative Office Management**, 10.B. Cincinnati: South-Western Pub. Co., 1991.
- KARALAR, Rıdvan. **Genel İşletme Ekonomisi**. Ankara: Özcan Ofset, 1993.
- KLEINSCHARD, Walter A. **Critical Issues in Office Automation**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1986.
- KOBU, Bülent. **Üretim Yönetimi**, 7.B. İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1989.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 4.B. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 1993.
- KÜÇÜKARAS, Hülya. “Ofis Otomasyonunu Kim Engelliyor?”, **Ofis Otomasyonu Semineri, MPM: Bildiriler Kitabı**, Ankara (9-10 Haziran 1994).
- LAUDON-Kenneth C, Jane P. Laudon. **Management Information Systems: A Contemporary Perspective**, 2.B. New York: Maxwell International Editions, 1991.
- “Ofislerde İnsanlara Hala Yer Var”, **Dekorasyon Ofis’92** (Periyodik Özel Sayılar 6).
- “Ofis Otomasyonu, Elektronik Posta ve ISDN: Kağıtsız Bürolara Doğru”, **Dekorasyon Ofis’91** (Periyodik Özel Sayılar 2).
- ÖNCÜL, Kerem ve Mustafa Arslantunalı, “Endüstri Sonrası Toplum: Vakit Nakittir, Nakitse Enformasyon”, **Dekorasyon Ofis’91** (Periyodik Özel Sayılar 2).
- ÖZCAN, Canan. “Ofis Otomasyonu”, **Sistem Otomasyon Dergisi**, S.16 (Ocak-Şubat 1992).

- ÖZDEŞ, Nurgün. “Ofis Otomasyonu”, **Verimlilik Dergisi**, C.XVI, S.3, 1987.
- ÖZKUL, Ali Ekrem. **Büro Sistemleri Tasarımı**. Eskişehir: Anadolu Üni. AÖFYayımları, 1994.
- ÖZTÜRK, Banu. “Intranet Modası”, **Capital**, Yıl.4, S.7 (Temmuz 1996).
- PFEFFER, Jeffrey (çev.:S. Gül). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.
- SARUHAN, Tan Deniz. **Herkes İçin Internet**, 3.B. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- SEÇİM, Hikmet. **Büro Yönetimi ve Dosyalama**. Eskişehir: Anadolu Üni. AÖFYayımları, 1994.
- SONER, Sadettin. “Bilgisayar ve İnsan Unsuru”, **Büro Dünyası**, Yıl.2, S.19 (Mart 1986).
- ÜLGEN, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, 2.B. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- YEDEKÇİOĞLU, Ömer A. “Ofis Enformasyon Sistemleri” **Yazılım & Donanım Dergisi**, Yıl:4, S.38 (Mayıs 1995).

A. Yönetici ve Uzman Personel İçin Hazırlanan Sorular

1. Kurum/işletmenizde büro otomasyon sistemlerinin kullanımında etken olan faktörler nelerdir?
2. Büronuzda hangi araçlar vardır? Yenilerinin alınmasında hangi ölçütlere göre karar alıyorsunuz?
3. Söz konusu sistemlerin yenileştirilmesi için harcamaları karşılayacak ödenek planlamanız var mı?
4. Büro otomasyon sistemlerinin kullanımı, yönetim faaliyetlerine ne gibi katkılarda bulunmaktadır?
5. Büro otomasyon sistemlerinin çalıştırılmasından hangi bölüm ya da kişiler sorumludur? Bu kişiler ya da bölümün temel sorumluluğu nedir? Kime bağlıdır?
6. Büro otomasyon sistemlerinin kullanımında hangi sorunlarla karşılaştınız? Söz konusu sorunları nasıl giderdiniz?
7. Sizce söz konusu sistemlerden verimli yararlanmanın koşulları nelerdir?
8. Büro otomasyon sistemlerinin kullanılmasında yöneticiler eğitim programına katıldılar mı? Katıldılarsa eğitim kimler tarafından verildi?
9. Söz konusu sistemlerin kullanımı sayı ve nitelik bakımından personel yapısında ne gibi değişiklikler meydana getirdi?
10. Büro otomasyon sistemlerinin kurumunuzda bugünkü kullanımına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

B. Büro Elemanları İçin Hazırlanan Sorular

1. Büro otomasyon sistemlerinin kullanımı işlerinizin yürütülmesinde size ne gibi yararlar sağlamaktadır?
2. Söz konusu sistemleri yeterince verimli kullanabiliyor musunuz? Bu konuda yaşadığınız zorluklar nelerdir? Sorunlar karşısında hangi birime ya da kişilere başvuruyorsunuz?
3. Büro otomasyon sistemlerinin kullanılmasında herhangi bir eğitim programına katıldınız mı? Eğitim sizce tatmin edici bir program içeriyor muydu? Bu sistemlerin kullanımında kendinizi geliştirebiliyormusunuz?
4. Söz konusu sistemlerin sizde ve uygulamada yarattığı olumsuz etkiler var mıdır? Varsa nelerdir?
5. Otomasyonla birlikte oluşan yeni çalışma ortamına uyum sağlarken yaşadığınız zorluklar var mıdır? Varsa nelerdir?
6. Mevcut sistemi çalışmalarınızın verimliliği açısından yeterli buluyor musunuz? Bu konuda önerileriniz nelerdir?