

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

BÜRO YÖNETİMİ

**BÜRO YÖNETİMİ MODELLERİ
346SBI048**

Ankara, 2011

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	ii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ -1	3
1. GENEL OLARAK YÖNETİM VE BÜRO YÖNETİMİ.....	3
1.1. Yönetim Kavramı.....	3
1.1.1. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim	6
1.2. Büro Kavramı.....	8
1.3. Büro Yönetimi	9
1.3.1. Klasik Büro Yönetimi.....	10
1.3.2. Çağdaş Büro Yönetimi	11
1.4. Büroların Örgütlenmesi.....	11
1.5. Büroların Fonksiyonları	12
UYGULAMA FAALİYETİ	14
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	16
ÖĞRENME FAALİYETİ-2.....	17
2. BÜRO TÜRLERİ VE ŞEKİLLERİ.....	17
2.1. Klasik (Geleneksel) Büro Türleri.....	17
2.1.1. Uzmanlık Alanlarına Göre Bürolar.....	18
2.1.2. Ait Oldukları Kurumlara Göre Bürolar	18
2.1.3. Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar.....	19
2.1.4. Yerleşim Biçimlerine Göre Bürolar.....	20
2.2. Çağdaş Büro Türleri.....	22
2.2.1. Gezici (Mobil) Bürolar	23
2.2.2. Adhokratik (Geçici) Bürolar	24
2.2.3. Ev Bürolar.....	25
2.2.4. Sanal Bürolar	27
2.2.5. Yaratıcı Bürolar	28
2.2.6. Modüler Bürolar	30
2.2.7. Esnek Bürolar	30
UYGULAMA FAALİYETİ	33
ÖLÇME DEĞERLENDİRME.....	35
ÖĞRENME FAALİYETİ-3	36
3. BÜRO ÇALIŞANLARI KAVRAMI	36
3.1. Büro Çalışanları	36
3.1.1. Büro Çalışanının Genel Özellikleri	37
3.2. Büro Yöneticisi	39
3.2.1. Büro Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları.....	40
3.2.2. Büro Yöneticisinin Temel Özellikleri.....	42
3.2.3. Büro Yöneticisinin Koruma, Ödüllendirme ve Uyarma Görevi.....	43
UYGULAMA FAALİYETİ	46
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	48
MODÜL DEĞERLENDİRME	49
CEVAP ANAHTARLARI.....	50
KAYNAKÇA	51

AÇIKLAMALAR

KOD	346SBI048
ALAN	Büro Yönetimi
DAL/MESLEK	Alan Ortak
MODÜLÜN ADI	Büro Yönetimi Modelleri
MODÜLÜN TANIMI	Bu modül büro çalışanları bilgisinin, büro türlerinin ve kurum politikasına uygun büro yönetimi kavramlarının kazandırıldığı bir öğrenme materyalidir.
SÜRE	40/16
ÖN KOŞUL	Bu modülün ön koşulu yoktur.
YETERLİK	Büro yönetimiyle ilgili temel kavramları analiz etmek
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç Ofis makinelerini kullanarak kurum politikasına uygun büro yönetimi yapabileceksiniz. Amaçlar 1. Örgüt yapısına göre yönetimce kullanılacak teknikleri belirleyebileceksiniz. 2. İşin türüne göre büroyu düzenleyebileceksiniz. 3. Büro çalışanlarının görevlerini belirleyebileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Ortam: Büro yönetimi ve sekreterlik laboratuvarı Donanım: Projeksiyon, bilgisayar ve donanımları
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda ölçme aracı (çoktan seçmeli test, doğru-yanlış testi, boşluk doldurma vb.) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Son zamanlardaki bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler büroların yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Büroların yaptıkları işte başarılı olabilmesi için günümüz koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve ihtiyaç duydukları bilgi ve belgelere kısa sürede ulaşabilmeleri gerekir. Bunun için de işin türüne göre büroların dizayn edilmesi son derece önemlidir. Büro yöneticisi ve büro çalışanları için bürolarda çalışmak artık daha kolay ve zevkli hâle gelmektedir. Bürolar faaliyetlerini gerçekleştirirken sürekli kendini yenileyen ve çağa uyum sağlayan başka bir deyişle yaşayan birimler olmaya başlamıştır.

Büroların sadece şekilleri önemli değildir. İçindeki faaliyetleri düzenleyen ve yönlendiren yöneticilere de önemli işler düşmektedir. Yöneticilerin bu yükün altından kalkabilmesi için büro yönetimi konusunda iyi bir eğitim almaları, görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirebilmeleri ve çalışanlarıyla iyi iletişim kurmaları gerekir.

Büro Yönetimi ve Sekreterlik Türkiye’de ve dünyada, önemi giderek artan bir alandır. Günümüz iş ortamında, birçok alanda bilgi ve beceriye sahip elemanlar aranmaktadır. Sizler bu modülü tamamladığınızda örgüt yapısına göre yönetimce kullanılacak teknikleri belirleyebilecek, işin türüne göre büroyu düzenleyebilecek ve büro çalışanlarının görevlerini bilerek iş hayatına bir adım önde başlayacaksınız .



ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Örgüt yapısına göre yönetimce kullanılacak teknikleri belirleyebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Kamu yönetimi ve özel yönetim arasında ilişki var mıdır? Araştırınız.
- Büroların asıl amaçları nelerdir? Araştırınız.
- Bürolarda örgütlenme nasıl yapılmaktadır? Araştırınız.
- Bürolarda görülen işlerin verimli olabilmesi için neler gereklidir? Araştırınız.

1. GENEL OLARAK YÖNETİM VE BÜRO YÖNETİMİ

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim faaliyetinin tarihi, insanlığın tarihi kadar eskidir. Bilindiği gibi insanoğlu toplumsal bir varlıktır ve toplu olarak yaşamak durumundadır. İnsanların toplu hâlde yaşamaya başlamalarıyla birlikte yönetim faaliyetine ihtiyaç duyulmuştur. Yönetimle ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır.

Robbins ve Decenzo (2001) yönetimi: Başka insanlarla birlikte etkin ve etkili işler yapma sürecidir.

Topaloğlu ve Koç (2005) yönetimi: Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilmek için elde bulunan kaynakları (insan, bilgi, tabiat, sermaye) anlamlı bir şekilde bir araya getiren, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen sürece yönetim denir.

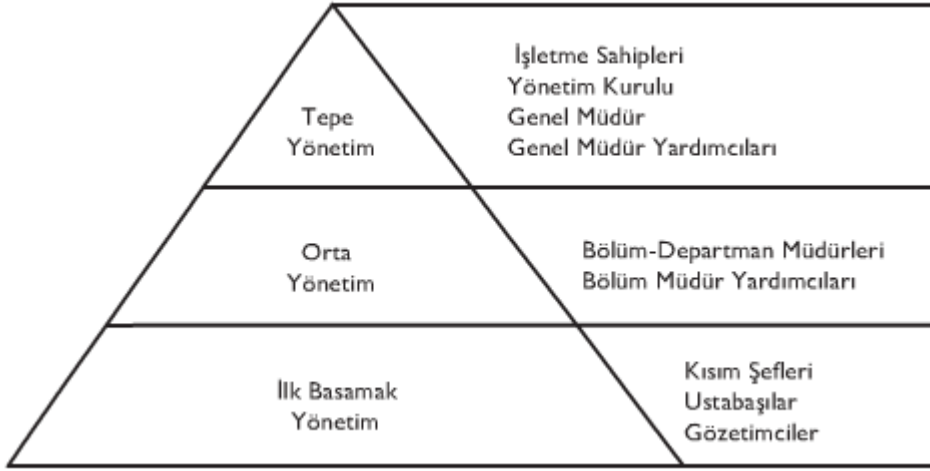
Genç (2007) yönetimi: Örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür.

Yönetim için yukarıdakiler gibi birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan yola çıkılarak bir yönetim olayından söz edilebilmesi için gerekli olan özellikler de şöyle sıralanabilir:

İnsanların varlığı gereklidir.

Bu insanların iş birliğinin sağlanması gereklidir.
Sağlanan iş birliğinin belirli bir amaca yönltilmesi gereklidir.

Yönetimde her şeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başka deyişle başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusu olmaktadır. Bu faaliyet içinde işi yaptıranlar yöneticiler, yapanlar ise yönetilenlerdir. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara “üst”, yönetilenlere de “ast” denilmektedir. Resim 1.1’de yönetimin basamakları gösterilmiştir.



Resim 1. 1: Yönetim piramidi

Yönetimin temel amacı; en az insan, en az para, en az makine ve malzeme, en az zaman, en az yer kullanarak işlerin; daha basit, daha ucuz, az zamanda ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır.

Daha kapsamlı bakacak olursak yönetimin amaçları ve içeriği şunlardır;

- **Kârlılık:** Amaçların birincisini kâr oluşturmaktadır. İşletmenin elde ettiği toplam gelirden, toplam giderlerin çıkarılmasıyla gelen olumlu farka kâr denir. Kâr işletme sahiplerini, yöneticileri ve diğer çalışanları harekete geçiren en önemli kriterdir.
- **Verimlilik:** Verimlilik, elde edilen toplam fiziki gelirin kullanılan fiziki gidere oranıdır. Yani belirli bir çıktının en az maliyetle üretilmesidir. Şu şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Girdiler}}$$

Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde, üyelerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

- **Etkinlik:** Uygulama sonuçları ile planlanan amaçlar arasındaki ilişkidir. İşletme açısından etkinlik, işletme yönetiminin yaptığı faaliyetlerin, belirlenen amaçlara ulaşabilmesidir. Bir işletme yönetimi doğru işleri yaptığı oranda etkilidir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Amaçlar}}$$

Etkinlik kavramı, verimliliği de içerdiği gibi moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi soyut unsurları da kapsar. Bu nedenle, etkinlik, verimliliğe nazaran daha geniş bir kavramdır.

- **Süreklilik:** Süreklilik konusu işletmelerde farklı değerlendirilebilir. Öncelikle işletmelerde mali açıdan, sermayenin sürekli olarak devamını ve artışını sağlayan çalışmalar akla gelmektedir.

Süreklilikle ilgili bir diğer konu teknolojidir. Eğer işletme yönetimi teknolojiyi gereği gibi takip edemiyor ve gerekli tedbirleri zamanında alamıyorsa bir süre sonra işletme güç durumlarla karşılaşabilir.

Süreklilik konusuyla ilgili bir diğer konu da personelle ilgilidir. İnsanlar sayesinde başarıya ulaşmak için işgücü ve elemanlarla ilişkiler konusunda geleneksel düşünme şeklinin değişmesi gerekir.

- **Esneklik ve uyum:** Değişme ve gelişmelerin çok hızlı bir biçimde gerçekleştiği zamanlarda geleceği isabetle görüp tahmin etmek güçleşir. Sık sık değişen şartlar karşısında planların gözden geçirilmesi gereği ortaya çıkar. Politika, plan, program, bütçe gibi yönetim araçlarının kesin ve katı esaslara bağlanmaması, aksine şartların değişme seyri ve eğilimine uyabilmelerini sağlayacak bir esneklikte düzenlenmeleri gerekir.

Uyum ise etkin örgütsel başarıya tüm örgüt üyeleri ile kaynakların bir uyum içinde, dengeli ve bir yön verilmiş olarak ulaşılmasını ifade eder. Uyum ilkesine göre en etkin işletme başarısı, tüm üyelerin ya da bölümlerin belirli bir amaç için iş birliği yaparak çalıştıkları zaman elde edilecektir.

- **Çalışma hayatının niteliğini geliştirme:** Çalışma hayatını kaliteli bir hâle getirmek için çalışma hayatına yönelik bir takım müdahalelere ihtiyaç olabilir. Mevcut çalışma metodlarında değişiklikler yapmak, daha iyi iş ve çalışma şartları oluşturmak ve dolayısıyla hayatın niteliğini geliştirmek amacına yönelik birçok teknikten oluşmaktadır.
- **Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı:** Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olup işletmenin kararlarında diğer kişi, grup, örgüt ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu açıdan sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir.

Çevrenin korunması, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, fiyat indirimleri, kaliteli ve gelişmiş mamullerin sunulması, kapasiteli ve uzman elemanların yetiştirilmesi, yeni ve daha uygun teknolojilerin araştırılması, üretim ve tüketimi teşvikte israf ve firelerin önlenmesi, hurda ve kullanılmış mamullerin yeniden üretim sürecine sokulması, yatırımların toplumun ihtiyaçlarının önceliğine göre yapılması, uzun vadede tüketicilere ve topluma zarar verecek yatırımların çok kârlı bile olsa terk edilmesi gibi faaliyetler birer sosyal sorumluluk konusudur.

Alışverişlerde birbirini aldatmamak, borcunu vaktinde ödemek, ihtiyaç sahibi kimselere yardım ve destek sağlamak, işçisine ücretini hakkıyla ve zamanında ödemek, haksız rekabet yapmamak, mal ve hizmetleri hakkında yalan söylememek, sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak ve yapılan bir pazarlıktan ve akitten sonra bir başkasıyla pazarlığa girişmemek gibi değerler iş ahlakı ile ilgilidir.

1.1.1. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim

1.1.1.1. Kamu Yönetimi

Kamu kuruluşunun öncelikli ve temel amacı kamu yararına yönelik kamu hizmeti üretmektir. Hiçbir kamu kuruluşu kâr etmek, para kazanmak, büyümek amacı ile kurulmaz. Kamu kuruluşları doğrudan veya dolaylı olarak bir bakanlığa ya da en büyük kamu tüzel kişiliği olan devlet kamu tüzel kişiliğine bağlı olarak faaliyet gösterir.

Kamu yönetimi; toplumun (kamunun) refahı, mutluluğu, güvenliği, sağlığı, eğitimi, esenliği, geleceği, ülkenin kaynakları, doğası için “kaâr, kazanç, büyüme vb.” gibi özel yönetiminin önceliklerinden olan faktörleri gerektiğinde göz ardı ederek sadece “kamu yararı”na yönelik kamu hizmeti üretmek için devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirmek amacıyla oluşturulan kamu kurumu ve kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin yapılarını, görevlerini, işleyişlerini, işlem ve eylemlerini yönlendirir.

Kamu yönetimi, devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri, memurlar ve diğer kamu görevlileri yardımıyla yerine getiren yönetim dalıdır.

Kısaca kamu yönetimi, “kamu düzeninin sürekliliğini sağlamaya ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir.”

Temelde kamu yönetiminin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yapısal diğeri ise işlevsel yönüdür. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise devletin örgütsel görünümünü yansıtmaktadır.

1.1.1.2. Özel Yönetim

Kâr ve kazanç amacı ile kurulan sürekli büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen, elde ettiği kazancı, geliri hissedarları ya da ortakları tarafından paylaşılabilen herhangi bir kamu kuruluşu ya da devlet kamu tüzel kişiliğine bağlılığı bulunmayan, özel hukuk tüzel kişiliklerine özel işletmeler denir. Her türlü anonim, limited vb. şirketleri, ortaklıkları ve holdingleri örnek olarak gösterebiliriz.

Özel işletmeler denilince, hür teşebbüs anlaşılmaktadır. Hür teşebbüs, hür bir şekilde sermaye tedarik etmek ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanmak anlamına gelir. Elbette, hür teşebbüsü de sınırlayan bazı yasalar bulunmaktadır. Ancak, özel işletme yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir.

Özel yönetim, kâr amaçlı, büyüme hedefli, kazanç paylaşmayı düşünen her türlü şirketin, holdingin daha çok kazanmak, daha çok büyümek, daha fazla mal ve hizmet üretmek için araştırmalar yapmasını sağlar.

1.1.1.3. Kamu ve Özel Yönetimin Benzerlikleri

Yönetim konusundaki örgüt teorilerinin büyük bir kısmı, özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kamu yönetimi bu araştırmalardan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Benzerlik, teorik yaklaşımların kaynaklarının aynı olmasından ileri gelmektedir. Bugün genel eğilimler doğrultusunda, kamu yönetimi ve özel yönetim arasında önemli bir yakınlaşma yaşanmaktadır. Çalışma yöntemleri bakımından iki kesim giderek birbirine benzemektedir. Kamu ve özel yönetim alanındaki benzerlikler aşağıdaki alanlarda ortaya çıkmaktadır.

- **İş birliği ögesi :** Kamu ve özel yönetimin benzerliklerin temelini iş birliği ögesi oluşturmaktadır. Her iki kesimde de iş birliği, ortak bir çaba ve eşgüdümüne (ilişki) dayalı ussal bir etkinlik olarak kabul edilmektedir. Hedefler ve sonuçlar farklı olsa da amaca ulaşmak için iki yönetimde de iş birliği zorunludur.
- **Bürokratik öge:** İki yönetim alanındaki diğer bir benzerlik de bürokratik ögedir. Büyüyen ve genişleyen bir örgüt, zorunlu olarak bürokratik bir kimlik kazanır. İki kesimde de belli bir büyüklüğe erişen her örgüt, iş bölümü uzmanlaşma, hiyerarşi (makam sırası) gibi benzer nitelikler kazanır.
- **Bilimsellik ögesi :** Her iki örgüt yönetiminin benzer yanları arasında en başta geleni yönetimin, bilim ve sanat yanının uygulanma zorunluluğudur. Örgütsel verimlilik ve etkinlik için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır.

1.1.1.4. Kamu ve Özel Yönetimin Farkları

Kamu ve özel yönetimin benzerliklerinin yanında, bu iki yönetim alanının farklılıkları da vardır. Söz konusu farklılıkların başında özel yönetimin, kamu yönetiminin aksine işlerin

gecikmesi ve sürüncemede bırakılması anlamına gelen bürokrasiden uzak olmasıdır. Bunun yanında kamu ve özel yönetim arasında başka bazı farklılıklar vardır ve bunları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

- **Hizmet ögesi :** Hizmet ögesi bakımından kamu yönetiminde "kamu yararı" söz konusu iken, özel yönetimde "bireysel yarar" önceliklidir.
- **Açıklık ögesi :** Açıklık bakımından da kamu ve özel yönetimde farklılık vardır. Kamu hizmetleri herkesin gözü önünde yürütülür. Kamu görevlilerinin her tür eylem ve işlemleri, kamunun denetimi altındadır.
- **Yasallık ve biçimsellik ögesi :** Yasal ve biçimsel ilkelere bağlılık ögesi bakımından, kamu hizmetleri yasalara ve biçimsel kurallara göre yürütülür. Kamu kesimindeki yöneticinin karar ve eylem serbestliği, özel kesim yöneticisine oranla daha çok kısıtlanmıştır.
- **Örgütsel boyut ögesi :** Kamu hizmetleri büyük boyutlu örgütlenmeleri zorunlu kılar. Hiçbir özel kesim örgütü, tek başına devlet kadar büyük ve kapsayıcı değildir. Personel, araç gereç ve parasal kaynaklar açısından kamu örgütleri, özel kesim kuruluşlarıyla karşılaştırılmayacak kadar büyüktür.

1.2. Büro Kavramı

Aslı Fransızca "bureau" olan "büro" sözcüğü, örgütsel ve yönetsel birçok faaliyetin yerine getirildiği yer anlamına gelmektedir. TDK'nin sözlüğüne göre büro, "danışma ve kayıt tutma işlerinin yürütüldüğü bir iş yeri"; bir başka kaynakta ise "bir işletmenin idari işlerinin yürütüldüğü yer" olarak tanımlanmaktadır. Bir tanım yapılacak olursa "Büro, yapılacak işin niteliğine göre gerekli insan ve ekipmanla donatılmış çalışma yeridir." denebilir.

Gittikçe kompleks bir yapıya bürünen çalışma hayatında bürolar, bu alanda kaydedilen gelişmeler neticesinde "modern büro" şekline dönüşerek kolay, çabuk, rasyonel ve düzenli çalışmayı sağlayan, bütün gerekli aracı içinde bulunduran ideal bir çalışma yeri olarak görülmeye başlanmıştır.



Resim 1. 2: Bir büro ortamı

Bürolar gördükleri faaliyetler açısından “plan, proje, bütçe, muhasebe, personel ve bunlara benzer pek çok işin ve işlemin yapıldığı alanlar” olarak tanımlanmaktadır.

İşlevsel açıdan bakıldığında büro, bir örgütte veya kurumda bilgi üretimi ve akışını sağlamaya yönelik işlemler ve bu işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlayan insan-makine sistemleri olarak tanımlanabilir.

Büro işleri sadece örgütün sınırlandırılmış bir mekânında yani bir odada ya da katta değil, örgütün tüm alanlarına yayılmış bir şekilde yapılmaktadır. En üst yöneticiden en alt düzeyde çalışan personele kadar her düzeydeki çalışan, yazışmaların yapılması, dosyalama, hesaplama, kaydetme, kopyalama, iletişimi sağlama vb. pek çok büro işiyle meşguldür. Yani büro işleri tek bir bölümde ya da tek bir birimde değil, yaygın olarak örgütün tümünde uygulanmaktadır. Bu nedenlerle büronun bir mekân ya da bazı faaliyetler olarak tanımlanması yerine işlevleri ve işlevlerin özellikleri göz önüne alınarak yapılacak bir tanımlama daha açıklayıcı ve doğru olacaktır.

Yapılmakta olan iş ne olursa olsun, büronun asıl amacı tüm müşterilerine mal ve hizmet temin etmektir. Bu müşteriler hem örgüt dışı hem de örgüt içindeki müşterilerdir. Dış müşteriler, hizmetlerden faydalanan veya malları satın alan ya da gelecekte bu hizmetlerden ve bu mallardan faydalanacak kişi ve kurumlardır. İç müşteriler ise aynı iş yerinde çalışan kişilerdir.

1.3. Büro Yönetimi

Büroların geçmişi, insanoğlunun ekonomik faaliyetlerinin başlangıcına dayandırılmak mümkündür. Ekonomik faaliyetlerin kaydedilmesi zorunluluğu belirli uzmanlaşma türlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak bürolar kurulmaya başlanmıştır. Konuyla ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve yönetilmesi gereği duyulmuştur.

Büro yönetimi, bir düşünce geliştirme, bir hizmet sağlama, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma için yöntemler saptamaktır.

Büro yönetimi, hizmetleri sağlamak, kayıtları tutmak, gelen bilgileri analiz etmek, planlamak, haberleşmeyi düzenlemek, örgütün çıkarlarını korumakla ilgili bilgileri gerektiren fonksiyondur.

Büro yönetimi, genel yönetimin bir parçasıdır. Tepe yöneticisi bürolarda derlenen bilgiler olmadan örgüt ile ilgili isabetli kararlar veremez.

Büro yönetimi, bürolarda sekreteryaya hizmetlerini koordine eden, iletişim akışını sağlayan ve bunu denetleyen, yazılı ve sözlü iletişim yöntemlerini belirleyen faaliyetler topluluğudur. Büro yönetimi, büro işlerinin yanında, büro çalışanlarının verimliliği için zaman ve stres yönetimi konusunda çalışmalar yapmayı gerektirir. Büro yönetimi bürolarda; dosyalama, arşiv, kayıt, fotokopi, teleks, faks, daktilo ve diğer büro işlerinin ahenk içinde yürütülmesiyle ilgili faaliyetleri içerir.



Resim 1. 3: Büro yönetimi

Mesleğin gelişimi, geleneksel (klasik) ve çağdaş olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.3.1. Klasik Büro Yönetimi

Bu dönemde yürütülen büro işleri; kayıt işlemleri, basit örgütsel yazışmalar, tayin, terfi politikalarıyla ilgili formlar ve genel olarak örgüt içi yazılı iletişimle ilgili klasik büro faaliyetleridir. Büroların bu dönemde fonksiyonu, basit bir "yazıhane"de görülen işlerden öteye geçmemektedir.

Klasik büro işleri; mal ve hizmet üretimi ile ilgili ham madde ve diğer girdilerin sağlanması, bunlarla ilgili kayıt ve maliyet hesapları, personel tedariki, seçimi,

yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, tayin ve terfi gibi klasik büro faaliyetleridir ve büro yöneticileri de, söz konusu işlerin yönetiminden sorumlu olan şahıslardır.

Büro yöneticisi; bürolarda listeleme, kayıt tutma, hesaplama, iletişim gibi faaliyetleri yerine getirir. Günlük büro faaliyetlerinin düzgün bir biçimde yerine getirilmesini sağlar. Yapılacak işleri planlamak, analiz etmek ve kontrol etmek, insan ve malzeme kullanımında israfı ortadan kaldırmak, büro yöneticisinin teknik becerisine bağlıdır. Mümkün olduğu kadar işlerin kolay yapılmasını sağlamak, iş tanımlarına, iş gereklerine ve unvanlara göre işlerin yürütülmesini sağlamak, yöneticinin yöneltme becerisiyle ilgilidir.

1.3.2. Çağdaş Büro Yönetimi

Klasik hammadde ekonomisinin yerini bilgi ekonomisinin alması, bugünün örgütlerini hammadde işleyen örgütlerden, “bilgi örgütleri”ne dönüştürmüştür. Günümüzde herhangi bir alanda faaliyette bulunan bir örgütün, faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için, son dakikada üretilen bilgiyi elde edecek ve onu kullanacak teknolojiye ve onun yönetilmesine ihtiyacı vardır. Söz konusu teknoloji, organizasyon yapısı ve süreçlerini doğrudan etkilemekte, yeni örgüt modelleri ve örgütsel işleyiş biçimlerini ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzdeki örgütlerin bilgi işleyen birimlere dönüşmesi, çağdaş büroların klasik büroların aksine, bilginin işlendiği, depolandığı ve dağıtıldığı, “büro otomasyonuna” dayalı yapılara dönüştürmüş, büro yönetimi, bilgi yönetimiyle ilgili bir yönetsel faaliyet hâline gelmiştir. Büro otomasyonu daha önce elle yapılan büro işlerinin elektronik veya mekanik makineler yardımı ile yapılması işlemine denir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda olduğu kadar, iş yaşamında da önemli gelişmelere neden olmaktadır. Söz konusu teknolojilerin getirdiği yeni iş ve iş yapma yöntemleri, yönetim literatürüne (basılı eserler) yeni kavramların girmesine neden olmaktadır. Bunlar; sanal iş, sanal örgüt, sanal ofis, sanal çalışan, tele-çalışma, tele işe gidip-gelme gibi kavramlar bunların başlıcalarıdır.

Sanal örgüt, sanal ofis ve sanal iş uygulamaları, bilgi teknolojilerine bağlı olarak sürekli gelişme göstermektedir. Geleneksel ofislerin ve geleneksel ofis işlerinin yerini, sanal ofisler ve sanal ofis faaliyetleri alıyor. Bu süreç, ofislerin fiziksel yapılarını ve iş görme yöntemlerini etkilediği gibi, ofis çalışanlarını da etkilemektedir. Bugünün ofis işi, geleneksel emek işinden “bilgi işine”, ofis çalışanları da, klasik “emek işçisi”nden, “bilgi işçisi”ne dönüşmektedir.

1.4. Büroların Örgütlenmesi

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin ya da kurumların oluşturduğu birlik olarak tanımlanabilir.

Örgütlenme: İnsan kaynakları, fiziksel etmenler ve bunların işlevlerinin uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesi sürecidir.

Her büro yönetimi, örgütün genel politikaları doğrultusunda, bürolarda verimliliğin ve etkinliğin sağlanması için büro çalışanlarının yönetimini sağlar. Büroların örgütlenmesi ve yönetimi üç boyutlu bir yönetimi gerektirir. Bunlar;

- Çalışanların örgütlenmesi ve yönetimi,
- İşlerin örgütlenmesi ve yönetimi,
- İş yerinin örgütlenmesi ve yönetimidir.

Büroların örgütlenmesinde takip edilecek bazı başarı faktörleri vardır. Bu faktörler;

Bürolar, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin görüldüğü yerlerdir. Amaçların etkin bir şekilde yerine getirilmesi, büro faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğine bağlıdır. Büro faaliyetlerinin etkin biçimde örgütlenmesi, işletme maliyetlerinin düşmesine neden olur.

Büroların örgütlenmesi çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite yönetiminin ilkelerine göre olmalıdır. Buna göre örgütsel yapılar; yalın, bilgi işleme faaliyetleri için gerekli teknolojiye sahip olmalıdır. Aynı zamanda büroların fiziksel unsurlarının sağlık, güvenlik ve etkinlik için ergonomik koşullara göre yerleştirilmesi ve çalıştırılması gerekir.

Gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için büroların açık ve esnek yapılar olarak örgütlenmesi gerekir. Açık ve esnek büro anlayışı, hem tasarım bakımından hem de örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde unvanların, iş tanımlarının rollerin ve insan kaynaklarının çağdaş ihtiyaçlara göre yapılması gerekir.

Büro yöneticilerinin büroları örgütlerken bürolarda işlerin planlanması, büro işlerinde değişimin sağlanması, örgüt şemaları hazırlama, iş analizleri, iş dağılımı, başarı standartları hazırlama ve başarı değerlendirme faaliyetleri, insan kaynaklarının etkili yönetimi için motivasyon teknikleri geliştirme, örgütsel çatışmanın giderilmesi ve örgütsel bağlanmanın sağlanması, iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi birçok faaliyeti örgütlemesi gerekir.

1.5. Büroların Fonksiyonları

Bürolar planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetim gibi temel örgütsel fonksiyonları yerine getirmesi amacıyla yürütülen işlerin yapıldığı yerlerdir. Sayılan örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için bilgiye ve iletişime ihtiyaç vardır. Bu bilgiler, bürolarda büro elemanları tarafından toplanan verilerin işlenmesiyle üretilir.

Genel olarak büroların fonksiyonlarının, büro türlerine göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. Bürolar, herhangi bir kurum veya kuruluşta yerine getirilen örgütsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili kararın alındığı, kararların uygulanması için gerekli yazışmaların yapıldığı, her tür prosedürün yerine getirildiği yerlerdir. Buna göre büroların fonksiyonlarını beş temel kategori şeklinde sınıflandırabiliriz.



- **Bilginin alınması:** Örgüte çeşitli kaynaklardan gelen bilgiyi alır. Çeşitli türde bilgiler, siparişler, faturalar, iletişim araçları ile elde edilmektedir.
- **Bilginin kayıt edilmesi (dosyalama):** Elde edilen her türlü bilginin dökümü yapılır ve dosyalanır. Bazı durumlarda ise gerekli olmayan bilgiler elenir. Bilgilerin istenildiği zaman kolaylıkla yeniden kullanılmaya hazır biçimde saklanması gerekmektedir.
- **Bilginin düzenlenmesi:** Kullanıma sunulmadan önce bilgiler çoğaltılır, özetlenir veya başka bilgiler ile birleştirilerek düzenlenir ve mutlaka denetimden geçirilir.
- **Bilginin iletilmesi:** Bilgiler örgüt içinde veya örgütten örgüte iletilir. Bilginin iletilmesi, kişiler tarafından veya elektronik büro makineleri ile gerçekleştirilmektedir. İletişim ne kadar etkili olursa yönetim de o kadar sağlıklı karar verebilme olanağına kavuşmaktadır.
- **Varlıkların korunması:** Nakit, çek, büro dosyaları ve kayıtları vb. öğelerden oluşan varlıkların korunması büronun en belli başlı işlevlerinden biridir.

Bürolar, örgüt üst sisteminin alt sistemidir. Üst sisteme ait tüm işler bürolarda görülür. Büro işlerinin planlanması, işlerin yürütülmesinde gerekli olan ekipmanın temini, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi çeşitli iş kurallarının geliştirilmesi bu işlerden bazılarıdır.

Bürolarda görülen işlerin etkin ve verimli bir biçimde görülebilmesi için büro işlerinin tanımlanması, bu işlerin şartnamelerinin çıkarılması, iş tanımlarına ve şartnamelerine uygun iş bölümünün yapılması, hareket ekonomisi kurallarının geliştirilmesi gerekir. Ayrıca bürolarda; ışık ve ses düzeninin, aydınlatma ve havalandırma koşullarının belirlenmesi, büro tasarımının yapılarak yerleşim düzeninin belirlenmesi, bürolarda yazışma iletişim, form kullanımı ve bakımının önemli büro fonksiyonları olarak yerine getirilmesi gerekir.

UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlemleri uygulayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Yönetim kavramını analiz ediniz.	➤ Modül yardımıyla yönetim kavramını anlayabilir, bir işletmeyi ziyaret edip onların yönetim yapılarını inceleyerek öğrendiklerinizi pekiştirebilirsiniz.
➤ Kamu yönetimi ve özel yönetimin farklarını tespit ediniz.	➤ Çevrenizde bulunan kamu ve özel kuruluşlarını ziyaret ederek ikisini karşılaştırma imkânı bulabilir ve böylece farklılıkları daha iyi kavrayabilirsiniz.
➤ Büro yönetim şekillerini tespit ediniz.	➤ Klasik ve çağdaş yönetim şekillerinden hanginin daha iyi olduğunu ve faydasının fazla olduğunu modül yardımıyla kavrayabilirsiniz.
➤ Büroların örgütlenmesi ve fonksiyonlarını araştırınız.	➤ Farklı birkaç işletmeyi karşılaştırarak örgüt yapısını ve fonksiyonlarını daha iyi analiz edebilirsiniz.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız becerileri Evet, kazanamadığınız becerileri Hayır kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Yönetim tanımını kavradınız mı?		
2. Kamu yönetimini ve özel yönetimi kavradınız mı?		
3. Kamu yönetimi ve özel yönetimin benzerliklerini kavradınız mı?		
4. Kamu yönetimi ve özel yönetimin farklılıklarını kavradınız mı?		
5. Büro ve büro yönetimini kavradınız mı?		
6. Büroların örgütlenmesini kavradınız mı ?		
7. Büroların fonksiyonlarını kavradınız mı ?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Ölçme ve Değerlendirme”ye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi yönetim olayından söz edilebilmesi için gerekli olan özelliklerden biri değildir?
A) İnsanların varlığı gerekir.
B) İnsanlar arasında işbirliği sağlanması gerekir.
C) İnsanların hepsinin liderlik özelliğine sahip olması gerekir.
D) Sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesi gerekir.
2. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin amaçlarından biri değildir?
A.) Süreklilik
B.) Özel hayatı düzenleme
C.) Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı
D.) Esneklik ve uyum
3. Aşağıdakilerden hangisi kamu ve özel yönetimin benzerliklerinden biridir?
A.) Hizmet ögesi
B.) Açıklık ögesi
C.) İş birliği ögesi
D.) Yasallık ve biçimsellik ögesi
4. Aşağıdakilerden hangisi büroanın fonksiyonlarından bilgilerin çoğaltılması, özetlenmesi veya başka bilgiler ile birleştirilerek düzenlenmesini ifade eder?
A.) Bilginin alınması
B.) Dosyalama
C.) Bilginin iletilmesi
D.) Bilginin düzenlenmesi
5. Aşağıdakilerden hangisi büroaların örgütlenmesi ve yönetiminin boyutlarından biri değildir?
A.) Çevrenin örgütlenmesi ve yönetimi
B.) Çalışanların örgütlenmesi ve yönetimi
C.) İşlerin örgütlenmesi ve yönetimi
D.) İşyerinin örgütlenmesi ve yönetimidir

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

İşin türüne göre büroyu düzenleyebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İşletmeler büro faaliyetlerine göre bürolarına şekil veriyor mu? Araştırınız.
- Büro şekillerinin işe uygun olarak seçilmesi ne tür fayda sağlar? Araştırınız.
- İşletmelerin çağdaş büroları seçme nedenleri nelerdir? Araştırınız.
- Çağdaş büroların, klasik bürolara üstünlükleri nelerdir? Araştırınız.

2. BÜRO TÜRLERİ VE ŞEKİLLERİ

Bürolar genellikle, üstlendikleri fonksiyonlar ve iş görme yöntemleri bakımından farklı türlere ayrılmaktadır. Büroları genel olarak iki grupta ele alabiliriz. Bunlar: klasik bürolar ve çağdaş bürolardır. Klasik (geleneksel) bürolar, fiziki bir mekâna sahip olan bürolardır. Sanal çağdaş bürolar ise belli bir fiziki mekânı gerektirmeyen, sanal ortamlarda işlerin yapılmasını olanaklı kılan bürolardır.

2.1. Klasik (Geleneksel) Büro Türleri

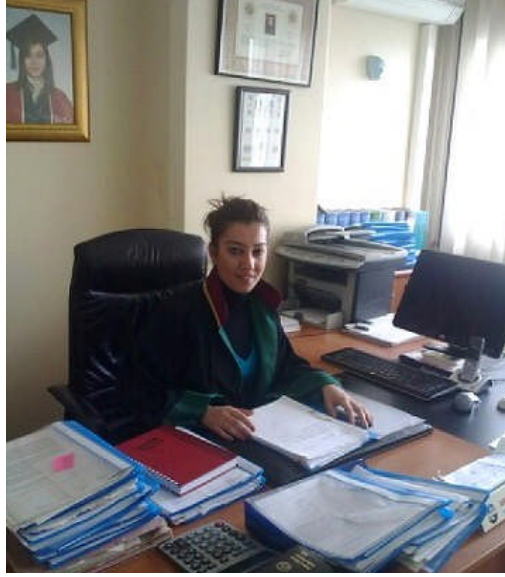
Klasik (geleneksel) büro işleri, örgütsel faaliyetleri kolaylaştıran teknik nitelikteki işlerdir. Bu işler, mal ve hizmet üretimi ile ilgili ham madde ve diğer girdilerin sağlanması, bunlarla ilgili kayıt ve maliyet hesapları, personel, tedariki, seçimi, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi tayin ve terfi gibi klasik büro faaliyetleridir ve büro yöneticileri de söz konusu işlerin yönetiminden sorumlu olan şahıslardır.

Klasik bürolar, geleneksel büro faaliyetlerinin yapıldığı bürolardır. Klasik büroları şu şekilde sınıflandırabiliriz;

- Uzmanlık alanlarına göre bürolar
- Ait oldukları kurumlara göre bürolar
- Kuruluş amaçlarına göre bürolar
- Yerleşim biçimlerine göre bürolar

2.1.1. Uzmanlık Alanlarına Göre Bürolar

Uzmanlık alanlarına göre bürolar, mesleki uzmanlık bilgilerine sahip insanlar tarafından kurulan bürolardır. Uzmanlık alanlarına göre bürolar aynı zamanda özel bürolardır. Uzmanlık alanlarına göre kurulan bürolar genellikle bir veya iki kişi tarafından kullanılmaktadır.



Resim 2. 1: Avukatlık bürosu

Büroların sanallaşması ve işlerin belli bir yere bağımlı olmadan yürütülebilmesi, uzmanlık alanlarına göre büroların önemini azaltmakta, bu bürolar iş yeri kimliğini kaybederek irtibat büroları hâline gelmektedir. Avukatlık, noterlik, müşavirlik ve mühendislik, emlak alım satım büroları vb. bürolar bu tür bürolardır.

2.1.2. Ait Oldukları Kurumlara Göre Bürolar

Bunlar kamu kuruluşlarına ait bürolar ve özel organizasyonlara ait bürolardır. Özel organizasyonlara ait bürolar, ağırlıklı olarak üretim, ticaret ve hizmet işleriyle ilgili faaliyetlerin yerine getirildiği bürolardır. Üretim işletmelerindeki bürolar, temel amacı ham maddeleri nihai ürüne dönüştüren işletmelerdeki bürolardır. Fabrika büroları bu gruba girer.

Ticari işletmelerdeki bürolar ise genel olarak alım satım faaliyetlerinin yerine getirildiği bürolardır. Süpermarket büroları bu gruba girer. Hizmet işletmelerindeki bürolar ise öncelikli amacı müşterilere hizmet sunmak olan işletmelerdeki bürolardır. Bankacılık ve sigortacılık alanında faaliyet gösteren kuruluşlardaki bürolar, bu türün örnekleridir.



Resim 2. 2: Özel organizasyon ve kamu kurumu

Kamu kurumlarında genel olarak memurların çalıştığı bürolarda, kamu hizmetleri görülür. Kamu kurumlarına ait bürolar, devlet işlerinin görüldüğü, hükümet politikalarının gereğinin yerine getirildiği bürolardır. Özel organizasyonlardaki bürolarda hizmetin muhatabı müşteriler iken kamu kurumlarına ait bürolarda görülen hizmetin muhatabı vatandaşlardır.

2.1.3. Kuruluş Amaçlarına Göre Bürolar

Kuruluş amaçlarına göre büroları, hizmet üretmek amacıyla kurulan bürolar ile kâr elde etmek için kurulan bürolar, yaşam standardının ve toplumsal değerlerin korunması amacıyla oluşturulan bürolar olarak sınıflandırabiliriz. Son saydığımız büro türleri, vakıflar, dernekler, sivil toplum örgütleri ve diğer gönüllü kuruluşlara ait bürolardır. Kamu ve özel sektöre ait bürolarda çalışanlar belli bir ücret alırken gönüllü kuruluşlara ait bürolarda çalışanlar genel olarak herhangi bir ücret almaz.



Resim 2. 3: Gönüllü kuruluşlar (Türkiye erozyonla mücadele, ağaçlandırma ve doğal varlıkları koruma vakfı ve doğayı hayvanları koruma ve yaşatma derneği)

2.1.4. Yerleşim Biçimlerine Göre Bürolar

Yerleşim biçimlerine göre bürolar “açık bürolar”, “özel bürolar” ve hibrit (melez) bürolar olmak üzere 3 kısma ayrılır;

- **Açık bürolar**, rutin ve mekanik işler yapılan kurumlarda, geniş salonlarda toplu çalışma tercih edilmektedir. Bu salonlara “açık büro” adı verilir. Açık bürolarda yaklaşık olarak 5 -100 personel çalışabilir. Açık büroların alanları ise 150 – 3000 m² arsada olabilir. Açık bürolar gerektiğinde portatif ve ses geçirmeyen bölmelerde daha küçük salonlara bölünebilir.



Resim 2. 4: Açık büro

Açık büroların avantajları;

- Binanın maliyeti düşer.
- Isıtma, aydınlatma ve diğer servisler ucuz olur. (Ekonomiktir.)
- Daha az alana daha kolay ve düzenli yerleşme olanağı verir (Yerden tasarruf sağlar.) .
- Kapı adedi ve koridorlar azalır.
- Dekorasyon ve temizleme maliyeti düşer.
- Daha yakından etkili, kolay denetim ve gözetim olanağı sağlar.
- İlgili, birimlerini daha rahat gözleyebilir.
- Haberleşme ve iş akımını kolaylaştırır.
- Makine ve gereçlerin ortaklaşa kullanım kolaylığı olur.
- Örgütte ve bürolarda değişiklik gerekirse bu gereksinme bölümlerde kolayca karşılanabilir.
- Daha iyi fiziksel şartlar sağlanmasına elverişlidir.

Açık büroların dezavantajları;

- Parayla ilgili güvenilirliğin önemli olduğu türdeki işlerde gizlilik azalır.
 - Ziyaretçiler ve genel hareketlilik işteki dikkatin dağılmasına neden olur.
 - Konuşmalar sessizliği bozabilir. Aşırı gürültü ve uğultu olabilir.
 - Salgın hastalıkların yayılmasına müsaittir.
 - Kişisel prestij azaldığı kanısına varılır.
 -
 - Bu sakıncaların giderilebilmesi için açık bürolarda aşağıda belirtilen tedbirler alınmalıdır.
 -
 - İzolasyon maddeleri kullanılarak dışarıdaki gürültünün içeri girmesi önlenir.
 - Zemin halı ya da mantarla kaplanmalıdır.
 - Tavan, duvarlar, kapılar sesi emen maddelerle kaplanmalıdır.
 - Perde kullanılarak sesler hafifletilmelidir vs.
- **Özel (kapalı) bürolar**, çalışanların tek başına veya birkaç kişinin bir arada kullandığı bürolardır. 1 ile 4 kişinin birlikte çalıştığı küçük odalardır. Açık büroların avantajları, kapalı büroların dezavantajları hâline gelir.



Resim 2. 5: Özel (kapalı) büro

Ancak bazı hizmetler için kapalı büro ayrılması zorunludur. Müdür ve daha üst kademe yöneticilerle iş sahipleri ve ziyaretçilerle çok sık karşı karşıya gelen memurlar, ilgililerle gizli görüşmesi gerekli olan mülakat memurları araştırma, planlama, dosya

incelenmesi proje hazırlama vb. gibi dikkat gerektiren işlerde ve gizli kalması gereken işlerde çalışan personele özel kapalı bürolar ayrılması gerekmektedir.

- **Hibrit (melez) bürolar:** Hem açık büro hem de kapalı büro yaklaşımlarının özelliklerini kapsadığından, bu ad verilmektedir. Örneğin duvardan bölme yapan paneller ile özel bürolar anında kurulabilir ve gerektiğinde bu panellerin sökülmesiyle hızlı bir biçimde açık alana dönüştürülebilir. Gerçek hayatta da birçok organizasyon bu yaklaşımı kullanmaktadır.



Resim 2. 6: Hibrit (melez) büro

Son zamanlarda bilgi ve iletişim teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler, özellikle yerleşim biçimlerine göre yapılan büroları anlamsız kılmakta, bunun yerine belli bir fiziksel mekânla sınırlanmayan, sanal ortamlarda uzmanlık alanına göre faaliyetlerin yürütüldüğü sanal büroların önemi artmaktadır. Haberleşme teknolojisindeki gelişmeler insanların bir yere bağımlı olarak çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır. Özellikle sanal ortamlarda sesin, görüntülerin ve yazıların aynı anda görünme ve interaktif (etkileşimli) iletişim olanağı, belli bir yere bağılı olarak çalışma gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır.

2.2. Çağdaş Büro Türleri

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da önemli gelişmelere neden olmaktadır. İş yapma yöntemlerinin sürekli değiştiği bir iş dünyasında yaşıyoruz. Önceden ofis işleri genellikle, küçük bir ofiste sekreter ve muhasebeciyle görülürdü. Bugün ise daha büyük işler, dört duvar arasına sıkışmadan bir telefonla, faksla veya internet bağlantısıyla herhangi bir yerden yapılabilmektedir. Büro uygulamalarında bugün tanıdığı olduğumuz uygulamalar, gelecekte bu alanda büyük bir değişimin olacağını göstermektedir.

Günümüzde bürolar sabit fiziksel mekânlar olmaktan çıkıyor. Esnek iş uygulamaları, kendini en fazla çalışma yerlerinde gösteriyor. Hatta çalışma yeri kavramı kendiliğinden anlamsızlaşıyor. Bugün biçim ve içerik değiştirmiş olsa bile büro işleri devam ediyor; ancak iş yeri yavaş yavaş ortadan kalkıyor. İşler her yerde yapılıyor, bilgisayar ortamında bir

telefon bağlantısıyla envanter denetimlerinden, stok kontrollerine, istihdam politikalarından, iş analizlerine, dönem sonu hesaplarının kontrolünden her tür ofis faaliyeti, belli bir mekâna bağımlı olmadan yürütülebilmektedir.

Çağdaş bürolar, genellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılması sonucu sanallaşan büro faaliyetlerinin görüldüğü bürolardır. Çağdaş büroları şu şekilde sınıflandırabiliriz;

- Gezici (Mobil) bürolar
- Adhokratik bürolar
- Ev bürolar
- Sanal bürolar
- Yaratıcı bürolar
- Modüler bürolar

2.2.1. Gezici (Mobil) Bürolar

Bilgi işinin önem kazanmasıyla birlikte, fiziksel mekânlar önemini kaybediyor. Bilgi işlerinin dijital ortamlarda yürütülme olanağı, geleneksel iş yeri kavramında köklü değişimleri getiriyor. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte mobil bürolar ve “yönetim göçebeleri sınıfı” oluşmaktadır. İnsanların işe gelmelerine artık gerek kalmıyor. Yakın bir gelecekte gerçek mobil bürolara ulaşmış olacağız. İş, hareket hâlinde iken de yapabileceğiz. Hareketli, çevik ve agresif insanlardan oluşan bir sınıfın doğuşuna tanıklık ediyoruz.

Mobil büro uygulaması özellikle pazarlama, reklam, piyasa araştırması, kamuoyu yoklamaları gibi bir iş yerine bağlı olmadan yürütülebilecek faaliyetler, gelişmiş teknoloji ürünleri olan taşınabilir özellikteki “diz üstü” bilgisayarlar yardımıyla herhangi bir iş yerine gerek kalmadan yerine getirilebilmektedir.



Resim 2. 7: Gezici (mobil) büro

Bugün özellikle “Internet” ve “Intranet” vasıtasıyla bu gibi faaliyetler daha etkin bir biçimde yapılabilmektedir. Artık mobil büro faaliyetlerine olanak sağlayan aletler sadece diz üstü bilgisayarlar değil, mobil telefonlar ve “cep telefonları”yla da bu faaliyetler yapılabilmektedir.

Modemler yardımıyla bilgisayardan faks gönderip almak da mümkün olabilmektedir. Bürolarda büro memurlarının gündelik faaliyetlerinden olan, faturalama, sipariş emri, fiyat saptama gibi çeşitli işlemler, bilgisayarlar yardımıyla sanal ortamlarda yerine getirilebilmekte ve taşınabilir bilgisayarlar yardımıyla bunları yerine getirmek için belli bir büroya bağlı olarak çalışmak gerekmemektedir.

2.2.2. Adhokratik (Geçici) Bürolar

Adhokratik yönetim, iletişim sistemlerine dayanan, standart dışı bir örgütlenme modelidir. Latince “geçici” anlamına gelen “ad-hoc” kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlarla kurulan örgüt anlamına gelmektedir. Adhokratik modeller, karmaşık örgütsel çevrede ileri derecede yenilikçiliğin zorunlu olduğu sektörlerde gelişmektedir. Farklı disiplinlerde uzman olan bireylerden oluşan adhokratik proje ekipleri, geleneksel uygulamaları aşan bir yapı olarak gelişmektedir.

Geçici bürolar, belli amaçlar için kurulan, sonra da ortadan kaldırılan geçici yapılardır. Sürekli ve sabit biçimde kurulan bürolar, bürokrasiyi ortaya çıkarır ve bürokrasi aynı zamanda sanayi dönemlerine ait örgütsel hantallığı ve büro patolojisi ifade eder. Büro patoloji, bürokratik örgütlerin karakteristik özelliklerinden birinin iş bölümü ve uzmanlaşma olması sonucunda “her büro çalışanının kendini bürosunun en önemli ve vazgeçilmez elemanı olarak görmesi” durumunu anlatan bir kavramsallaştırma. Büro patolojisi neden olan durum geleneksel büroların katı, hiyerarşik (makam sırası) ve merkezi yapısıdır.

Bürokrasinin üç özelliği vardır. Bunlar, “kalıcılık”, “hiyerarşi” ve “iş bölümü”dür. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, hiyerarşiyi ortadan kaldırarak yatay örgüt modellerine doğru geçişi getirirken “bürokrasi”den “adhokrasi”ye geçişi de getirmiştir. Adhokrasi, özel amaç için kurulan ve bu amacın gerçekleşmesiyle ortadan kalkan, geçici büro uygulaması anlamına gelmektedir. Elektronik iletişim araçlarıyla bilginin bir yerden başka bir yere naklinin mümkün olması, sanal ofislerle birlikte adhokratik uygulamaların gelişmesini sağlamaktadır.

Günümüzde örgütsel yapılarda yaşanan hızlı değişim, kalıcılığı ifade eden bürokrasinin yerine, geçiciliği gösteren adhokratik örgüt modellerinin önemini artırmaktadır. Adhokraside bürokratik yapının karmaşıklık, merkezilik, formellik ve yüksek derecede katılık gibi özellikleri yerine, basitlik, daha düşük formel yapı, merkezkaç yönetim tarzı ve örgütsel esneklik vardır.

Sanallık ve sanal ekip çalışması adhokrasi için büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Çalışanların niteliği ve niceliği, çeşitli projelerin gerektirdiği yeteneğe sahip olma durumu adhokratik örgütlenmeyi zorunlu kılmaktadır.



Resim 2. 8: Kongre için geçici olarak kurulmuş bir web site

“A tipik istihdam” modeli olarak da tanımlanan bu istihdam modelinde geçici, günlük, belirli dönem çalışma, tele-work, eve iş verme ve zamana dayalı kontrat türleri, tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmaktadır. Bu uygulama, örgüt açısından esnek iş uygulaması, verimlilik artışı ve ücret maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir yere sahiptir.

2.2.3. Ev Bürolar

Günümüzde işler, iş yerlerinden uzaklaşıyor. Aynı yer ve aynı zaman sınırından uzak bir iş yapma yöntemi geliyor. Kısaca esnek çalışma olarak adlandırılan yeni iş yapma yöntemi, belli bir iş yerine bağımlılığı ortadan kaldırıyor. İşler her zaman ve her yerde yapılıyor. İş yapma yöntemlerindeki söz konusu esnek uygulamalardan biri de ev ofis uygulamalarıdır.



Resim 2. 9: Ev büro

Çalışma yerine esnekliği getiren ev ofis uygulamaları, aynı zamanda çalışma saatlerinde de bir esnekliği getirmektedir. Çalışma saatlerinin çalışanlar tarafından belirlenmesi ve üretecekleri işin kendi inisiyatiflerine bırakılması, bu çalışma şekline bir ayrıcalık kazandırmaktadır. Böylece kişiler kendilerini en çok verimli, daha enerjik ve dinç hissettikleri zamanlarda işlerini yapmaktadırlar.

Esnek iş görmenin getirdiği özgürlük ve yüksek moral, çalışanların işlerine daha çok ilgi duymalarını sağlamakta, yüksek ilgi ise çalışanların işlerinde başarı ve verimlilik oranlarını artırmaktadır. Ev büro uygulamalarının tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biri de işe geç kalma sorununun ortadan kaldırılması ve bundan doğan stresin giderilmesidir. Kazanılan zamanın sosyal faaliyetlerde kullanılması ise bu uygulamanın bir başka yararadır.

Teknolojik gelişmenin sonucunda yaşanan değişim kendini en çok ofis-ev sentezinde göstermektedir. “Ofis evler” veya “ev ofisler” iş yeri merkezinden ve diğer çalışanlarla yüz yüze iletişimden uzak, fakat yeni teknolojinin sağladığı elektronik iletişim araçları sayesinde, iş yeriyile interaktif (etkileşimli) iletişimin sağlandığı çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. Tanımlamadan da anlaşılacağı gibi büro-ev çalışma biçiminde, çalışanlar kendi evlerini iş yerleri olarak kullanmaktadırlar. Bilgisayar, telefon, internet, faks gibi teknolojilerle donatılan “akıllı evler” her bakımdan çalışanın ofis ihtiyacını karşılayabilmektedir.



Resim 2. 10: Ev büro

Çalışanlar açısından büro-evlerin birçok avantajı vardır; iş saatlerinin esnekliği, aile işleriyle ilgili önceliklerin öne alınması ve çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirmeleri gibi. Ulaşım, yemek gibi harcamaların azalması hem işgören hem de işveren açısından önemli avantajlar sağlar. Çalışanlar tarafından ev-büro uygulamalarının en cazip tarafı kılık kıyafet konusunda getirdiği serbestidir. Kendini çalışma ortamında oldukça rahat hisseden çalışan, yüksek iş tatminiyle işini yapabilmektedir.

Ev-büroların sayılan yararlarının yanında, şüphesiz bazı olumsuz tarafları da vardır. Her şeyden önce ev-bürolar, çalışanların iş yerinde buldukları sosyal ortamdan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Ev büro uygulamasında, çalışanlar iş arkadaşlarıyla ve örgütün dış çevresiyle etkileşimden uzak kalırlar. Bu durum onların sosyalleşmelerini ve gerçek iş hayatına alışmalarını zorlaştırmaktadır.

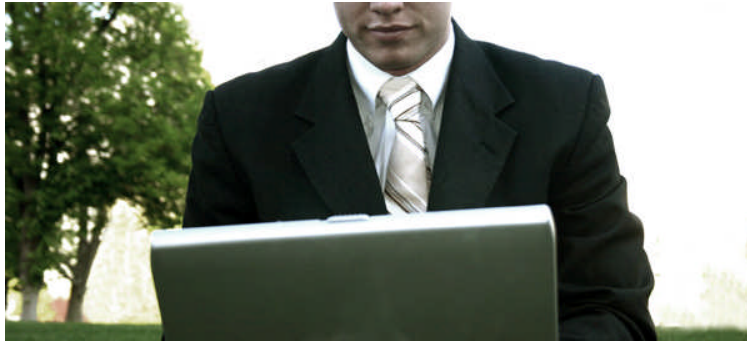
Sanal çalışma yönetiminde çalışanların ev ortamlarıyla iş ortamlarını birleştirmeleri, verimliliğin ve etkinliğin artması, merkez iş yerinin alan bakımından rahatlaması gibi yararlar sağlamaktadır. Ev büro uygulamasının işveren açısından dezavantajı ise çalışanın kontrol edilememesi ve yaptığı işlerin düzenli bir şekilde gözlemlenememesi gibi sorunlardır. Ancak denetimsizliği bir sorun olarak görmek, klasik bir yönetim anlayışıdır. Bilindiği gibi modern yönetim yaklaşımlarından biri de sonuçlara göre yönetimdir. Bu yönetimde esas olan süreçler değil, sonuçlardır. İnsanların işlerini nerede ve nasıl yaptıkları değil, ne yaptıkları önemlidir. Ev ofislerde çalışanlar bilgi işçileridir. Bilgi işçileri denetimi sevmeyen, özerk, geniş inisiyatif (karar verme yetkisi) kullanma arzusunda olan insanlardır.

2.2.4. Sanal Bürolar

Sanal büro kavramı, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel mekâna bağımlı olmayı gerektirmeyen ofis anlamına gelmektedir. Sanal ofisler, sanal çalışan grubun, ortak kullanımına sunulmuş bir web sitesi üzerinden faaliyetlerin yürütüldüğü ofislerdir. Sanal ofiste görülen işler, sanal işlerdir.

Günümüzde herhangi bir örgüt, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir. Bugün milyonlarca insan ofis işlerini elektronik araçlar yardımıyla zamandan ve mekândan bağımsız bir biçimde, sanal ortamlarda yapmaktadırlar.

Sanal ofislerde bilgisayarların, bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılması, ofis çalışanlarının işlerini yapma yöntemlerinde, köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu alandaki yenilikler ve gelişmeler sürmektedir. Söz konusu gelişimin bir sonucu olarak geleneksel fiziksel ofisler, sanal ofislere dönüşmektedir. Sanal ofisler aynı zamanda teknik yeteneği yüksek, profesyonel sanal ofis çalışanlarını gerekli kılmaktadır.



Resim 2. 11: Sanal ofis

Örgütler sanal ofislere, işlerini ve projelerini daha etkin biçimde yönetmek amacıyla geçmektedirler. Sanal ofisler örgütlere ve çalışanlara müşterileriyle meslektaşlarıyla aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sağlamaktadır. Sanal ofisler aynı zamanda, doküman ve resimlerin, grafiklerin paylaşımını olanaklı kılarak evrak yönetiminin etkinliğini artırmaktadır.

Sanal ofislerde ofis yeri hatta ofisin varlığı ve yokluğu bir tartışma konusudur. Sanal ofisler aynı zamanda “bilgi havuzu” ve “öz yetenek havuzu” oluşturarak bilginin paylaşılmasını olanaklı kılan bir uzmanlık ofisidir. Bunlar, geleneksel ofislerdeki kalıcılığın ve sürekliliğin aksine geçici yapılardır. Sanal ofislerde proje işleri çoğu kez sanal ekiplerle yürütülmekte ve ekibe katılım değişkenlik göstermektedir.

Sanal ofislerde karmaşık ofis işleri sanal ortamlarda düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Sanal iş yerinde, geleneksel örgütlerin fiziki sınırları ortadan kalkmaktadır. Çalışanların sayısında önemli ölçüde azalma gözlenmektedir. Buna karşılık, sanal ofisler mevcut kaynakları ile karşılaştırılmayacak ölçüde geniş bir iş görme yeteneğine sahiptir.

2.2.5. Yaratıcı Bürolar

Kültürel değişim, fiziksel mekânın değimiyle doğrudan ilişkilidir. İnsanların davranışlarını değiştirmek için onları değişik bir çevreye sokmanın en etkili yol olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Hiyerarşiyi (makam sırası) ortadan kaldırmak, piramidi düzleştirmek ve böylelikle hem keyifli hem de verimli bir çalışma ortamı elde etmek, çağdaş ofis kavramının ana amacını oluşturmaktadır.

Yeni mekân kavramı, “yaratıcı ofis” olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışa uygun olarak tasarlanmış çalışma ortamlarında insan beyninin sağ yarımküresince desteklenen hayal gücü, sentez (tümevarım) ve sezgi yeteneklerini uyaran tasarımlar tercih edilmektedir. Ofis ortamını daha özgür ve yaratıcı hâle getirmek, mekân değerlendirme ve yerleştirme ile ilgili eski kuralları bir kenara bırakmayı gerektirmektedir.

Daha önce koridor gibi alanlar kayıp alanlar olarak görüldüğü için bu alanlar mümkün olduğu kadar aza indirgenir, dar ve düz hatlı olarak tasarlanırdı. Yeni anlayışla yapılmış ofislerde ise dinamizm ve iş birliğini teşvik etmek için tasarımlara özel bir önem verilmektedir.

Geleneksel ofis binalarında farklı departmanlarda çalışanlar çok nadiren bir araya gelebilirler. Yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olacak karşılaşmaları kolaylaştıracak planlar yapmak, bu yeni mekânsal anlayışta önemli bir yere sahiptir. İnsanların aynı işi, yerlerinden kıpırdamadan sabahtan akşama kadar yapmaya zorlandıkları bir düzen yerine, aktif, hareketli olabildikleri bir mekân düzeni yaratıcı bir ortam için kesinlikle gereklidir. Çalışma yerlerinde modern iletişim teknolojilerinden, yararlanmanın yanı sıra, kullanılan malzemeler ve mekân düzeni de her an her yerde olabilmeyi mümkün kılmaktadır.



Resim 2. 12: Yaratıcı büro

Masa, dolap ve diğer mobilya ekipmanlarının birbirinin tekrarı olmaktan uzak ve kişiselleştirmeye olanak tanıyan nitelikte olmaları istenir. Böylelikle çalışanların mekân oluşum sürecine etkin olarak katılabildikleri, kişilerin ve grupların çalışmak istedikleri çevreyi oluşturmaları ve renklendirmeleri arzu edilir. “Yaratıcı ofis” kurgulanırken mekân düzenleme anlayışı ve kullanılacak malzemelerin niteliklerinin yanı sıra, aşağıda belirlenen dört temel kriterin sağlanması gerekiyor.

- **Takım çalışması:** İş birliği ve takım çalışması anlayışı, yaratıcı ofisleri tercih eden firmaların yaklaşımlarında etkili olan temel motiftir. İnsanlara kendilerini “yaratıcı” hissedebilecekleri bir ortam sunmak, yeni mekân anlayışının temel hedeflerinden biridir.
- **Paylaşım:** Bilgi ve deneyimlerin aktarılması ve paylaşılması, eski yönetim anlayışının bilgiyi saklayan özelliğinin aksine, yaratıcı ofis modelinde önemli bir yer tutar. Bu süreç formaliteleri bir kenara bırakarak bilgi gelişimini destekleyen ilerici bir yaklaşımla tüm çalışanlara aktarılır ve paylaşılır.
- **Birlik ruhu ve katılım:** Birlik ruhunun oluşturulması, verimlilik ve yaratıcılığın artırılması için en gerekli unsurlardan biridir. Klasik ofis mekânı ise işlevsel, kişisiz ve sosyal ilişkileri sınırlayan düzenlemeleriyle bunu sağlamaktan çok uzaktır.
- **Hareketlilik:** Statik (hareketsiz) bir biçimde çalışma yerlerinin kolay kolay değiştirilmediği bir yapıya sahip klasik (geleneksel) ofislerde insanlar belirlenen bir yerde ve sürekli gözetim altında çalışırlar. Hem yönetim kontrolü hem de teknolojik kısıtlılıkların çalışan insanı belirli bir noktaya bağlı kalmaya zorladığı klasik (geleneksel) sistem yerini yaratıcı ofis modeliyle kablosuz iletişim imkânlarından maksimum düzeyde yararlanan hareketliliğe, yer değiştirebilmeye ve istenilen yerde çalışmaya olanak veren çağdaş ofislere bırakmaktadır.

Kablosuz telefon sistemleri, diz üstü bilgisayar ve bilgisayarlı bina kontrol sistemleri, yeni ofis mekânlarının oluşumunda belirleyici bir öneme sahiptir. Her türlü sosyal aktiviteye imkân veren iletişim teknolojisi sayesinde insanlar istedikleri her yerde çalışabiliyor ve istedikleri her yerde sesli ve görüntülü iletişim kurabiliyor; çalışanlara gerçek bir özgürlük sağlıyor.

2.2.6. Modüler Bürolar

Büro mobilyalarının etkili şekilde dizaynıdır; yani değişik büro mobilya parçalarının (masa, dolap, kitaplık vb.) kullanımını kolaylaştırmak ve bu parçaların değişik şekilde yerleştirilmesine olanak verecek şekilde dizayn etmektir.

Bir modüler ünite müşteriye göre dizayn edilmiş olup masa, çalışma alanı, depolama alanı, dosya dolapları ve kitaplıklardan oluşur. Modüler dizayn, çalışma ortamındaki hızlı değişime ve çalışanların sürekli yer değiştirmesine imkân sunmaktadır.



Resim 2. 13: Modüler büro

Örneğin işten ayrılan bir çalışanın masası ve diğer mobilyaları kolaylıkla başka alanlarda kullanılabilir. Günümüzde birçok organizasyon bu tür mobilyalara, yeniden düzenleme kolaylıkları ve çalışanların temel fonksiyonları olan haberleşme ve paylaşmaya teşvik ettiği için yönelmektedir.

2.2.7. Esnek Bürolar

Esneklik kavramı, değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği anlamına gelmektedir. Esneklik olumlu ve gelişmeye açık bir kavram olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, belli ölçüde bir belirsizlik de taşımaktadır. Buna karşılık çalışma hayatında esneklik, çok çeşitli

şekillerde tanımlanabilmektedir. Çalışma hayatında esneklik, taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir çalışma yöntemidir.

Çalışma hayatında uygulanan esneklik şekilleri belli başlı üç grupta toplanabilir:

- İş yerinin esnekleştirilmesi (uzaklaştırma stratejileri)
 - İşin ve işgörenin esnekleştirilmesi
 - Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi
- **İş yerinin esnekleştirilmesi:** İş yerinin esnekleştirilmesi, işlerin bölünmesi, küçülmesi, bağımsız birimlere ayrılması, alt işveren veya taşeronlaşma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu anlamda yaygın uygulamalarına özellikle “uzaklaştırma stratejileri”, “alt işveren” ya da “taşeron uygulamaları” gibi farklı adlar verilebilen uygulamalarda rastlanmaktadır. Bir diğer ifade ile uzaklaştırma stratejileri, işletmelerde yapılan işin başka işverene ait iş yeri veya işletmelerde ya da işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak yapılmasıdır. Uzaklaştırma stratejilerine, ev büro veya mobil büro uygulamaları örnek olarak verilebilir.
 - **İşin ve işgörenin esnekleştirilmesi:** Günümüzde özellikle bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu işlerin sabit mekânlarda, işletme içinde yapılması gerekmemektedir. Ayrıca hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak, sürekli büro çalışanı istihdam etmek gerekmemektedir. Bunun yerine işletmedeki işlerin başka işveren veya işçilere yaptırılması işletme maliyetleri ile idari ve bürokratik işleri de önemli ölçüde azaltmaktadır. Tüm bu nedenlerle iş yerinin esnekleştirilmesi veya uzaklaştırma stratejileri, ülkemiz dahil pek çok ülkede geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.
 - **Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi:** Çalışma sürelerinin belli bir başlangıç ve bitiş zamanının olmaması, işçi ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda çalışma süresinin serbestçe belirlenmesidir. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, işletmelere işin gereksinim duyulan sürelerde yapılması, işçilere ise çalışma süresinin işçilerin tercihleri doğrultusunda belirlenebilmesi serbestisi sağlar. Bu bakımdan çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi olgusu, günümüzde hem esnekleştirme uygulamalarının en önemlisi hem de gelişmiş batılı ülkelerde en çok uygulama alanına kavuşan esnekleştirme şekli hâline gelmiştir.

Bilgi-iletifim ve ulaşım teknolojileri başta olmak üzere, teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, üretim süreçleri üzerinde yarattığı değişmeler, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması ve bunların doğal bir sonucu olarak tüketici tercihlerinde meydana gelen değişmeler ile hızla kitlesel üretimden bireysel üretime geçiş, esnek çalışma uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, üretim sürecinde zaman ve mekân birlikteliğini hızla ortadan kaldırmaktadır. Bir diğer deyişle aynı zaman ve mekânda üretim olgusunun sembolü olan fabrika tarzı üretim, yani insanların üretim için aynı zaman sürecinde ortak bir mekânda bir araya gelmeleri gereğini hızla ortadan kaldırmaktadır. Teknolojik gelişmeler işletme ve işverenlere istedikleri miktarda, istedikleri zaman içinde, istedikleri emek birimini kullanma olanağı sunarken işçilere ise çalışma ve dinlenme sürelerini hatta çalışma mekânlarını seçebilme olanağı sağlamıştır.

Çalışma hayatında esnekliğin giderek yaygınlaşmasında rol oynayan faktörlerden biri de psikolojik faktörlerdir. Psikolojik faktörlerde en az diğer faktörler kadar önemlidir. Niteliği değişmekle birlikte, üretim sürecinin en vazgeçilmez unsurlarından biri olan çalışanın ruhsal sağlığı açısından çalışma zamanını ve hatta çalışacağı mekânı seçme özgürlüğü psikolojik tatmin açısından son derece önemlidir.

UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıda istenilenleri yapınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Büro türleri ve şekillerini araştırınız.	➤ Çevrenizde bulunan büroları öğrendiğiniz büro tür ve şekilleriyle karşılaştırıp bunlara göre sınıflandırabilirsiniz.
➤ Klasik büro türlerini tanımlayınız.	➤ Klasik büro faaliyetlerini gerçekleştiren büroları ziyaret ederek öğrendiğiniz kavramları kalıcı hâle getirebilirsiniz.
➤ Çağdaş büro türlerini tanımlayınız.	➤ İnternet üzerinden araştırmalar yapabilir ve şirketlerdeki ilgili kişilerle görüşerek çağdaş büro türleriyle ilgili gerekli bilgileri alabilirsiniz.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız beceriler için **Evet**, kazanamadıklarınız için **Hayır** kutucuklarına (X) işareti koyarak kontrol ediniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Büro tür ve şekillerini kavradınız mı?		
2. Klasik büro türlerini kavradınız mı?		
3. Çağdaş büro türlerini kavradınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Ölçme ve Değerlendirme”ye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi klasik büro türlerinden biri değildir?
 - A) Uzmanlık alanlarına göre bürolar
 - B) Ait oldukları şahıslara göre bürolar
 - C) Kuruluş amaçlarına göre bürolar
 - D) Yerleşim biçimlerine bürolar
2. Aşağıdakilerden hangisi çağdaş büro türlerinden biridir?
 - A) Ev bürolar
 - B) Uzmanlık büroları
 - C) Kamu büroları
 - D) Özel bürolar
3. Avukatlık, noterlik, müşavirlik, mühendislik, emlak alım satım vb. bürolar aşağıdaki büro türlerinden hangisinin kapsamına girmektedir?
 - A) Kuruluş amaçlarına göre bürolar
 - B) Adhokratik bürolar
 - C) Uzmanlık alanlarına göre bürolar
 - D) Gezici (mobil) bürolar
4. Aşağıdaki büro türlerinden hangisi bürokrasi kavramına karşı çıkıp onun yerini almıştır?
 - A) Adhokratik (geçici) bürolar
 - B) Sanal bürolar
 - C) Ev bürolar
 - D) Yaratıcı bürolar
5. Aşağıdakilerden hangisi yaratıcı ofis kurgulanırken sağlanması gereken kriterlerden biri değildir?
 - A) Takım çalışması
 - B) Birlik ruhu ve katılım
 - C) Hareketlilik
 - D) Bürokrasi

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-3

AMAÇ

Büro çalışanlarının görevlerini belirleyebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Büro çalışanlarının genel özellikleri nelerdir? Araştırınız.
- Bir iş yerinde büro yöneticisinin görevleri nelerdir? Araştırınız.
- Büro yöneticilerinin sahip olması gereken temel özellikler nelerdir? Araştırınız.
- Bir iş yerinde büro yöneticisinin sorumlulukları nelerdir? Araştırınız.

3. BÜRO ÇALIŞANLARI KAVRAMI

3.1. Büro Çalışanları

Bürolarda planlama, örgütlenme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme, denetim, iletişim ve halkla ilişkiler gibi yönetsel fonksiyonların yanında, araştırma-geliştirme (AR-GE), kademe azaltma ve değişim gibi görev ve işlevler yerine getirilir. Söz konusu görev ve işlevler çeşitli kademelerde farklı unvan ve pozisyonlarda çalışan kişiler tarafından yerine getirilir.

- **Yönetici:** Büro kaynaklarını (fizikseli mali, beşeri) kullanma yetkisine ve sorumluluğuna sahip olan kişilerdir. Büro yöneticisi, büro araç ve gereçlerini yönetme gibi fiziksel araçları, büroya gerekli malzemelerin ve diğer büro araç ve gereçlerinin alımında kullanılacak mali kaynakları ve büro çalışanlarını büronun üst birimi olan örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişidir. Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve şef gibi unvanlar alırlar.
- **Uzman (danışman):** Bir konuda bilgi, uygulama ve deneyim yoluyla geniş bilgi, beceri kazanmış ve ustalaşmış kişilerdir. Bu kişiler emir komuta zincirinde yer almazlar. Büronun kurmay elemanlarıdır. Görevleri yöneticiye ilgili oldukları konuda danışmanlık yapmaktır. Hesap uzmanı, bilgi işlemci, hukuk müşaviri, istatistikçi gibi kişiler genellikle büro ortamında çalışan uzmanlardır.

- **Memur:** Memur sözcüğü resmi bir anlamı ifade eder. Kamu kurumlarında devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getiren ve aylıkla çalışan kişilerdir. Özel kurumlarda çalışanlara memur denmez. Onlar iş kanununa bağlı olarak çalışan beyaz ve mavi yakalılar olarak tanımlanır.
- **Yönetici sekreter:** Büro yönetimi konusunda birikimli, doğrudan emir almadan sorumluluk alabilme yeteneği gösteren, alınan karar ve sorumlulukları uyguladığı gibi kendisine verilen yetki sınırları içinde kararlar verebilen, yönetim kadrosu içinde yeri bulunan bir büro görevlisidir.
- **Yardımcı hizmet personeli:** Büronun temizliği, bakımı, onarımı, ulaşımı vb. destek görevlerini üstlenen kişilerdir.

3.1.1. Büro Çalışanının Genel Özellikleri

Bürolarda işlerin aksamadan yürüyebilmesi için çalışanların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler;

- **Görev paylaşımına açık olma:** Büroyu yönetmek bir takım işidir. Bu nedenle takımın üyelerinin birbirlerini desteklemeleri ve büronun başarısı için işleri paylaşmaları gerekmektedir. Aynı zamanda asli görevi büronun geleceğine ilişkin kararlar almak olan yöneticinin görevlerini hafifletmek, büro çalışanlarının en temel görevlerinden biridir.
- **Organizasyonu ve yönetimi temsil etme:** İnsanların bir büro ile ilgili fikir ve düşünceleri o büroda çalışanların tutum ve davranışları ile belirlenir. Bu nedenle çalışanlar hem organizasyonlarını hem de yöneticilerini en iyi temsil etmek zorundadırlar.
- **Bilgi akışını sağlama konusunda dikkatli olma:** Temel fonksiyonlardan biri bilgi üretme ve işleme olan bürolarda bilgi akışının doğru güvenilir ve hızlı bir biçimde olması, çalışanların görevleri arasındadır.
- **Hiyerarşik (makam sırası) yapıya saygı duyma:** Çalışanlar organizasyonlarda bulunan hiyerarşik yapıya uymalı ve bu yapının korunması için kurum kültürüne aykırı davranışlardan kaçınmalıdırlar. Hiyerarşik yapı örgütün yönetim varlığı içindeki statüleri ve onlara verilen rolleri kapsamaktadır.
- **Görev ve sorumluluktan kaçınma:** Bütün çalışanlar yönetim tarafından belirlenen görev ve sorumlulukları kaçınmadan yerine getirmelidirler. Görev ve sorumluluklar aynı zamanda bir hizmet felsefesidir. Örgütsel sistemin çalışması için bu konu çok önemlidir.

- **Üstlerin görevlerini kolaylaştırma:** Çalışanlar verilen görev ve sorumlulukları gereğince yerine getirerek çalışma düzeninin tam olarak işlenmesini sağlamalıdır. Böylece yöneticilerin görevleri de bir ölçüde kolaylaşır.

Bürolarda daha çok alt düzey yönetici, memur, sekreter olarak çalışanların buldukları statülere göre yapmaları gereken görevleri ve bu görevlerin işlemleri şu şekilde gösterilebilir:

GÖREVLER	İŞLEMLER
BÜRO YÖNETİMİ İŞLEMLERİNİ YÜRÜTMEK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İş programı yapmak ➤ Yanında çalışanlara iş dağılımı yapmak ➤ Yanında çalışanların yaptığı işi kontrol etmek ➤ Yöneticinin günlük çalışma programını düzenlemek ➤ Yöneticiyi günlük faaliyetler hakkında bilgilendirmek ➤ Büro düzenini sağlamak ➤ Büro ihtiyaçlarının teminini sağlamak ➤ Büro makinelerinin tamir ve bakımını sağlamak ➤ Kurum-faaliyet alanı ile ilgili yayınları takip etmek ➤ Muhasebe kayıtlarını tutmak ➤ İş verimini artırıcı öneriler geliştirmek
GELEN-GİDEN EVRAK İŞLERİNİ YÜRÜTMEK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evrakları (faks, e-mail, posta vb.) almak ➤ Evrakları açmak ➤ Evrakları sınıflandırmak ➤ Evrakları kaydetmek ➤ Büro içi evrak akışını sağlamak ➤ Giden evrakları dağıtıma hazırlamak ➤ Giden evrakların dağıtımını sağlamak
İLETİŞİMİ SAĞLAMAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fihrist hazırlamak, güncelleştirmek ➤ Telefon görüşmelerinin yapılmasını sağlamak ➤ Randevuları ayarlamak ➤ Misafirleri karşılamak ➤ İletişim bilgilerini kaydetmek ➤ Kurum içi-dışı gelen talepleri yönlendirmek ➤ İletişimi engelleyen aksaklıkları gidermek
DOKÜMAN HAZIRLAMAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rutin yazışmaları yapmak ➤ Yazışma ile ilgili bilgi toplamak ➤ Doküman taslağını hazırlamak ➤ Dokümanları yazmak ➤ Yazılan dokümanları kontrol etmek

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokümanları onaya sunmak ➤ Dokümanları onaylamak ➤ Dokümanları çoğaltmak
DOSYALAMA İŞLEMLERİNİ YÜRÜTMEK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dosyalama sistemini kurmak ➤ Dosyaları güncelleştirmek ➤ Dokümanları dosyalamak ➤ Dosyalardan alınan dokümanların takibini yapmak ➤ Dosyaları arşivlemek
TOPLANTI ORGANİZASYONU YAPMAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toplantı gündemini hazırlamak ➤ Toplantıda görev alacak personeli koordine etmek ➤ Toplantı yerinin hazırlanmasını sağlamak ➤ Katılımcıları toplantı hakkında bilgilendirmek ➤ Toplantı materyallerini hazırlamak ➤ Toplantı tutanaklarını hazırlamak
SEYAHAT ORGANİZASYONU YAPMAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seyahate ilişkin bilgi edinmek ➤ Ulaşım rezervasyonu yapmak ➤ Konaklama rezervasyonu yapmak ➤ İlgili kişileri bilgilendirmek ➤ Seyahat materyallerini hazırlamak
MESLEKİ GELİŞİME İLİŞKİN FAALİYETLERİ YÜRÜTMEK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yanında çalışanlara eğitim vermek ➤ Meslekle ilgili toplantı, seminer faaliyetlerine katılmak ➤ Meslekle ilgili yayınları, teknolojik gelişmeleri izlemek ➤ Meslekle ilgili hizmet içi eğitim, işbaşı eğitim vb. faaliyetler hazırlamak

Tablo 3. 1: Görev ve işlemler

3.2. Büro Yöneticisi

Büro yöneticisini tanımlamadan önce yöneticiyi tanımlamakta fayda vardır.

- **Yönetici**, örgütün amaçlarına ulaşması için elinde bulunan kaynakların (insan kaynakları, bilgi kaynakları, parasal ve maddi kaynaklar) koordinasyonunu (uyum sağlamak) sağlayarak belirlenen amaca yönelten kişidir.
- **Büro yöneticisi**, büroların belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için planlı bir şekilde bilgiyi, çalışanları, araç gereç ve malzemeyi, planlayan, örgütleyen, yöneten, koordine eden ve denetleyen kişidir.

Büro yöneticisi;

- Örgüt ve/veya birimde, büro işlerini ve hizmetlerini, örgütsel ve yönetsel iş ve işlemleri iş birliği ve eş güdüm içinde planlayan, programlayan, birlikte çalıştığı ve sorumlu olduğu personeli motive ederek amaca yönelten,
- Personelini işbaşında yetiştiren, personelin yaptığı işleri sürekli olarak kontrol ve nezaret eden,
- Büroda gerekli iş bölümü, iş dağıtımını, iş analizi, iş ölçümü ve iş değerlendirmesi yapan,
- Büroda uygulanan yönetsel işlem, yöntem ve süreçleri düzenleyen ve iş verimini yükselten,
- Haberleşme ve yazı işlerini yürüten, yazı ve belgelerin kayıt, dosyalama ve arşivleme işlerini yapan,
- Büronun demirbaş malzeme, makine, kitap ve kırtasiye gereksinimini sağlayan,
- Büro personelinin mali ve özlük haklarını takip eden, ödenek ve ödeme işlerini yerine getiren,
- Örgütün mal ve/veya hizmet üretimiyle ilgili olarak gerekli bilgileri toplayan ve bu bilgileri değerlendirerek üstlerine sunan,
- Büro işlerini ve etkinliklerini uyum içinde, etkili ve verimli bir şekilde yürüten ve yöneten kişidir.

3.2.1. Büro Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Büro yöneticisinin görevi, işin başkaları tarafından düzgün yapılmasını sağlamaktır. Yönetici yetki ve sorumluluğunu paylaşarak işlerin başkaları tarafından yapılmasını sağlamak durumundadır. Her işi kendisinin yapması mümkün değildir. Yönetici, iş gördürürken bazı görevleri yerine getirmelidir.

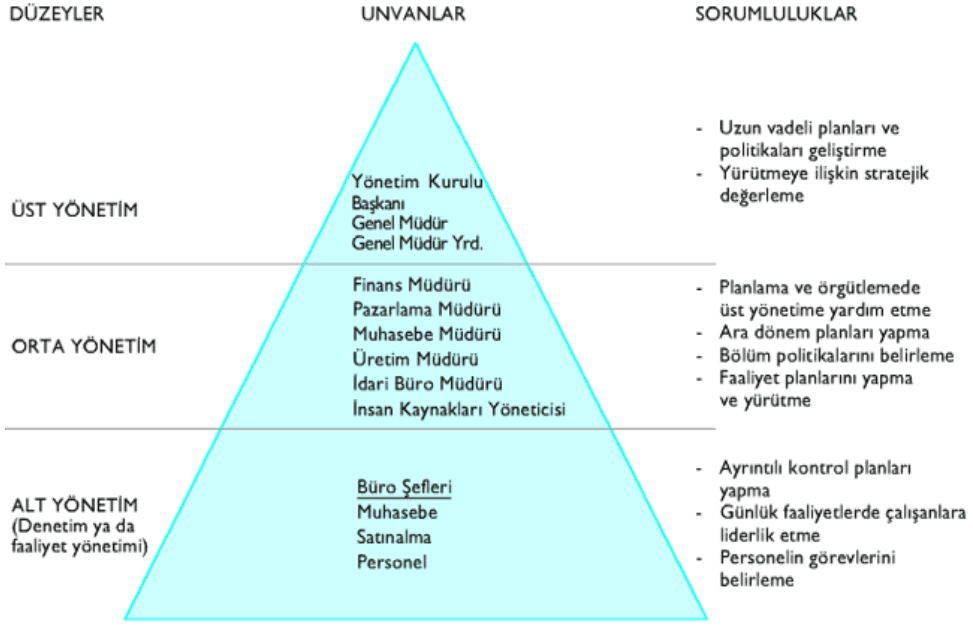
Büro yöneticilerinin temel görevleri aşağıda belirtilmiştir:

- **Planlama ve programlama:** Büro yöneticisinin ilk işlevi, büroda yapılacak işleri ve etkinlikleri önceden planlamak ve programlamaktır. Zira, plansız ve programsız çalışan bir yönetici, gelişi güzel çalışan, ne verirse onu yapan ve sadece gelen yazıya, telefona, vatandaşa cevap veren, onun dışında boş oturan, sohbet eden, çay içen adam demektir. Planlı ve programlı çalışan yönetici ise aktif ve üretkendir. Bu amaçla, büro yöneticisi, büroda yapılması gereken işleri ve görevleri haftalık, aylık ve yıllık olarak planlamalı ve programlamalı ve bunların uygulanmasını sağlamalıdır.
- **Kaynakları sağlama ve kullanma:** Büroda iş ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi her şeyden önce gerekli ve yeterli beşeri, mali, maddi, fiziki

ve hukuki kaynakların sağlanmasına ve bunların personel tarafından rasyonel, ekonomik, dengeli etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Zira, bir yönetici örgütte gereksinim duyulan kaynakları sağlayabildiği oranda etkili ve verimli olur.

- **İş düzenleme:** Büroda yapılan işleri bölümlenme; personelin yapacağı işleri/görevleri personel arasında adil, objektif ve dengeli bir şekilde dağıtma ve iş bölümü yapma; en kolay ve en hızlı biçimde iş akışını sağlama büro yöneticisinin temel bir işlevi ve etkinliğidir.
- **İş birliği ve eş güdüm (İlişki) sağlama:** Büro yöneticisi, örgütte öteki birimler ve bürolar ile çalışan personel arasında uyum, eşgüdüm ve iş birliği içinde çalışmayı sağlayan kişidir. Zira bürolarda yapılan işler çoğu zaman diğer birimleri ve büroları da ilgilendirir. Her örgüt, birimleri ve büroları ile bir bütündür.
- **Çalışma ekibi kurma:** Çağımızda yönetim ekip işidir. Başarılı yöneticiler dinamik bir ekibi olan kişilerdir. Ekibi olmayan yöneticiler örgütte yalnız kalan pasif kişileridir. Yönetimde etkili ve verimli olabilmek için aktif, dinamik, üretken, çalışkan kişilerden oluşan bir çalışma ekibi kurmak şarttır. Bu yüzden, örgütlerde büro yönetiminden itibaren her birim, yöneticinin önderliğinde bir ekip olmalıdır. Ekip olan, uyum ve iş birliği içinde çalışan birimler ve örgütler daima başarılıdır.
- **İyi ilişki ve etkili iletişim kurma:** Yönetim iletişim ve ilişkiler sistemidir. Bu yüzden, etkili yönetim, daima etkili iletişime ve iyi ilişkilere dayanır. Yönetici, başarılı olmak için astları, üstleri, denklere, iş sahipleri, müşterileri, diğer birimler ve örgütler ile iyi ilişki ve iletişim kurmalıdır.
- **Resmî yazışma dosyalama ve arşivleme:** Örgütlerde büro yöneticilerinin en yoğun olan iş ve görev alanlarından biri, örgütte ya da birimde üretilen hizmet ve ekinlikler, iş ve işlemler için gerekli yazışmaları yapmak; bunları dosyalamak ve arşivlendirmektir. Bu yüzden, örgütlerde var olan bütün bürolar evrak-dosya üretim merkezleridir. Çünkü, yönetimde her iş ve işlem, her hizmet ve etkinlik mutlaka bir yazışma, onaya ve karara dayanır. Bu nedenle büro yöneticisi resmî yazışma, dosyalama ve arşivleme tekniklerini iyi bilmeli, tam ve doğru olarak uygulamalıdır.
- **Büro personelini etkili ve verimli yönetme:** Büro yöneticileri kendilerine bağlı personeli etkili ve verimli bir şekilde yönetebildikleri takdirde başarılı olabilirler.

Tablo 3.2’de yönetim düzeyleri, unvanlar ve üstlendikleri sorumluluklar kısaca verilmiştir.



Tablo 3. 2: Yönetim düzeyleri, unvanlar ve sorumluluklar

Yönetimde yetki kullanımının sonucu sorumluluğu doğurur. Yönetimde sorumluluk, kişinin yaptığı işin ve kullandığı yetkinin sonucunda üstlerine hesap vermesi demektir.

3.2.2. Büro Yöneticisinin Temel Özellikleri

Büro yöneticilerinin başarıya ulaşabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

- İşini ve iş yerini sevmek
- Kendine güvenmek
- İnsanları tanımak
- Anlayışlı olmak
- Objektif olmak
- Görev ve yetkileri adaletli dağıtmak
- Yerinde karar alabilmek
- İnisiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk sahibi olmak
- Yeni fikirlere sahip olmak ve desteklemek
- Ekip kurmak ve organize edebilmek
- Etkin bir motivasyon sağlayabilmek
- Başarıyı paylaşabilmek
- Başarıyı ödüllendirmek- Başarısızlığı incelemek
- Hatalardan ders almak ve tekrarlamamak

Bütün bu özelliklere sahip büro yöneticisinin başarısız olması imkânsızdır. Bunların yanında büro yöneticisinde olmaması gereken özellikler ise;

- Anlayışsız olma
- Tarafli davranma
- Çabuk etkilenme
- Kararsızlık
- Korkak davranma
- Sağduyusuz olmadır.

3.2.3. Büro Yöneticisinin Koruma, Ödüllendirme ve Uyarma Görevi

3.2.3.1. Büro Yöneticisinin Koruma Görevi

Büro yöneticisi, çalışanlardan yalnızca iş bekleyen kişi değildir. Gerektiğinde onun işinden veya kişisel yaşantısından ileri gelen sıkıntılara da çözüm yolları bulunmasında yardımcı olmalıdır. Bürolardaki aksaklıkları gidermek büro yöneticisinin görevleri arasındadır. Büroların çalışma koşullarında ve şartlarında çeşitli olumsuzluklar (sağlık sorunları, iş kazaları vb.) olabilir. Bunları yok edecek önlemler alınmalıdır.

Bürolarda uygulanacak ücret politikaları da çalışanların haklarını korumaya yönelik olmalıdır. Emeginin karşılığını alamayan çalışanların verimliliğinden söz etmek mümkün değildir.

Büro yöneticisi aynı zamanda çalışanların güvenlik ihtiyaçlarını da (iş güvencesi, sigorta, emeklilik programı vb.) karşılamaya çalışmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanların iş yerlerini benimsemeleri ve sevmeleri sağlanmış olur.

Büro yöneticisi, emrinde çalıştırdığı kişilerin manevi sorumlusudur. Gerektiğinde onların kusurlarını örter ve tepe yönetime karşı bu kusurları üstlenir. Bu nedenle de çalışanın güvenini ve takdirini kazanır. Ancak daha sonra belirlenen bu kusur ve aksaklıkları düzeltmeye ve onları tamamlamaya çalışmalıdır.

3.2.3.2. Büro Yöneticisinin Ödüllendirme Görevi

Büro çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ya da üstün performans sergilemeleri hâlinde yönetici tarafından ödüllendirilirler. Çalışanların ödüllendirilmesi büro yöneticisinin en önemli görevlerinden biridir. Bu sayede çalışanların verimliliği artırılır ve başarıları devam eder.

Büro yöneticisi ödüllendirme işini hiç vakit geçirmeden yerine getirmelidir. Çalışanların başarılı olduğu an ödüllendirme vakti gelmiş demektir.

Modern yönetim anlayışında örgütler çalışanların performansını cezalandırmak yerine ödüllerle derecelendirir. Çalışanlar bir işe başlarken genelde isteklidirler. Çalışanların

yapacakları işin karşılığında ödüllendirileceklerini düşünmeleri motivasyonunu artıracak gibi iyi bir performans sergilemelerini de sağlar. Örneğin, çalışanlara bir görev verildiğinde yüksek performans sergilenmesi isteniyorsa yapılacak işi amaç ve standartlar çerçevesinde belirli bölümlere ayırıp ve her bölümdeki başarı için ödüllendirme yapılırsa her bölümdeki küçük başarılar birleştiğinde hedeflenen başarı standardı yakalanmış olur.

Büro yöneticisinin çalışanları ödüllendirme sürecinde çeşitli yollar bulunmaktadır. Bu yollar kısaca şunlardır.

- **Takdir etme:** Takdir etme ya da teşekkür etme, ödüllendirme çeşitleri arasında önemli bir yer tutar. Büro yöneticisinin çalışanını takdir ederken dikkat etmesi gereken en önemli nokta, herkesin önündeyken bu işi yapmasıdır. Ancak bu şekilde ödüllendirme amacına ulaşmış olacaktır.
- **Nakit ödüller:** Çalışanlar örgütleri için sağladıkları önemli faydalar sonucunda ikramiye yöntemi ile ödüllendirilebilirler. Özellikle ihtiyacı olan çalışanların parasal ödüllerle desteklenmesi çalışanların verimliliğini ve çalışma azmini artıracaktır. Örneğin, çalışanın üstün başarı göstermesi sonucunda bir maaşı kadarıyla ödüllendirilmesi gibi.
- **Plaket, kupa ve takdir belgesi:** Çalışanları ödüllendirmenin bir diğer yolu da plaket, kupa ve takdir belgesi verilmesidir. Çalışan manevi açıdan tatmin olur ve motivasyonu artar.
- **Tatil ödülü:** Her yıl bir ya da birkaç çalışanın tatil ile ödüllendirilmesidir.
- **Eğitim ödülü:** Başarılı çalışanların kendilerini daha fazla geliştirebilmeleri için çeşitli eğitim kurumlarında kurslara ve seminerlere gönderilmesidir.
- **Terfi ve sorumluluk:** Çalışanların terfi ettirilmesi ve bunun yanı sıra daha fazla sorumluluk verilmesi, onların uzun vadeli gayret ve çalışmalarının ödüllendirilmesinin en önemlisidir.

3.2.3.3. Büro Yöneticisinin Uyarma Görevi

Büro yöneticisi çalışanlarının başarılarını ödüllendirdiği gibi başarısızlıklarını, olumsuz tutum ve davranışlarını gerektiği zaman uyarmalıdır. Burada önemli olan yönetici ödüllendirmeyi bütün çalışanların huzurunda, uyarma ise çalışan yalnızken yapmalıdır.

Uyarmada amaç, çalışanların işine son vermek değil onların kusurlarını, olumsuz tutum ve davranışlarını düzeltmeye yönelik olmalıdır. Çalışanların kişiliği ve yapısına göre farklı davranılmamalıdır.

Çalışanların uyarılmaları sırasında, uyarı şekli ne olursa olsun çalışanın onurunu ve gururunu rencide etmemeye dikkat edilmelidir. Aksi takdirde uyarma ile hedeflenen iyileştirme sağlanamaz.

Çağdaş yönetim anlayışına göre cezalandırma kabul gören davranış bir davranış biçimi olmasa da çok gerekli durumlarda (bireyin diğer çalışanları da etkilemesi vb.) yeni sorunlara ve olumsuzluklara sebep olmayacak şekilde uygulanabilmektedir.

UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki araştırmaları yapınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Büro çalışanları kavramını araştırınız.	➤ Bürolarda faaliyet gösteren çalışanları ve yaptıkları işleri çevrenizde bulunan bir büroya giderek kavrayabilirsiniz.
➤ Büro çalışanlarının genel özelliklerini araştırınız.	➤ Büro çalışanlarının özelliklerini modül yardımıyla öğrenebilir, görüşme yaparak da bu bilgileri kalıcı hâle getirebilirsiniz.
➤ Büro yöneticisinin görevleri ve sorumluluklarını araştırınız.	➤ Çevrenizde bulunun işletmeye giderek bu konu hakkında yöneticilerle görüşebilirsiniz.
➤ Büro yöneticisinin temel özelliklerini araştırınız.	➤ Çeşitli işletmelere giderek yöneticilerin özelliklerini öğrenip işletmelerdeki büro yöneticilerini karşılaştırma imkânı bulabilirsiniz.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız beceriler için **Evet**, kazanamadıklarınız için **Hayır** kutucuklarına (X) işareti koyarak kontrol ediniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Büro çalışanlarını kavradınız mı?		
2. Büro çalışanlarının genel özelliklerini kavradınız mı?		
3. Büro yöneticisinin görev ve sorumluluklarını kavradınız mı?		
4. Büro yöneticisinin temel özelliklerini kavradınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Ölçme ve Değerlendirme”ye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdaki büro çalışanlarından hangisi emir komuta zincirinde yer almaz?
A) Yönetici
B) Uzman (Danışman)
C) Sekreter
D) Memur
2. Aşağıdakilerden hangisi büro çalışanlarının genel özelliklerinden biri değildir?
A) Görev paylaşımına açık olmalıdır
B) Organizasyonu ve yönetimi temsil etmelidirler
C) Görev ve sorumluluktan kaçınmalıdır
D) Üstlerin görevlerini kolaylaştırmalıdır
3. Aşağıdakilerden hangisi büro yöneticisinin görevlerinden biri değildir?
A) Planlama ve programlama
B) Kaynakları sağlama ve kullanma
C) İyi ilişki ve etkili iletişim kurma
D) Kardan pay dağıtmak
4. Aşağıdakilerden hangisi büro yöneticisinde olmaması gereken özelliklerden biridir?
A) Çabuk etkilenme
B) Kendine güvenmek
C) Sorumluluk sahibi olmak
D) Objektif olmak
5. Aşağıdakilerden hangisi çalışanları ödüllendirme sürecinde kullanılan yollardan biri değildir?
A) Tatil ödülü vermek
B) Takdir etmek
C) Sigortasını yaptırmak
D) Nakit ödüller sunmak

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi üst düzey yönetimde faaliyet gösteren yöneticilerden biridir?
A) Kısım şefleri
B) Genel müdür yardımcıları
C) Departman müdürleri
D) Ustabaşılar
2. Aşağıdakilerden hangisi kamu yönetiminin asıl amaçlarından biri değildir?
A) Kamu yararı
B) Kamu güvenliği
C) Karlılık
D) Eğitim esenliği
3. Aşağıdakilerden hangisi çalışma hayatında uygulanan esneklik şekillerinden biri değildir?
A) İşyerinin esnekleştirilmesi
B) İşin ve işgörenin esnekleştirilmesi
C) Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi
D) Büro şekillerinin esnekleştirilmesi
4. Aşağıdakilerden hangisi özel sektörde asli ve sürekli görevleri yerine getiren çalışanlara verilen isimdir?
A) Memur
B) Kırmızı yakalılar
C) Beyaz ve mavi yakalılar
D) Sekreter
5. Aşağıdakilerden hangisi büro yöneticisinin koruma görevlerinden biri değildir?
A) Sigorta yaptırma
B) Emeklilik programı
C) İş kazalarına önlem alma
D) Bütün yanlışlarını örtme

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İNCEVAP ANAHTARI

1	C
2	B
3	C
4	D
5	A

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	A
3	C
4	A
5	D

ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	C
3	D
4	A
5	C

MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	C
3	D
4	C
5	E

KAYNAKÇA

- AYTÜRK Nihat, **Büro Yönetimi ve Yönetici Sekreterliği**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007.
- ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul, 2004.
- KOÇ Hakan, Melih TOPALOĞLU, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- KOÇ Hakan, Melih TOPALOĞLU, **Büro Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- ÖZTEKİN Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010.
- TENGİLİMİOĞLU Dilaver, Hasan TUTAR, **Çağdaş Büro Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- TUTAR Hasan, Mehmet ALTINÖZ, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.