

İŞLETMELERDE BÜRO YÖNETİMİ

Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

Teknolojinin hızlı gelişimine koşut (paralel) olarak, işletmelerin yapı ve eylemlerinde meydana gelen değişmeler, işletmelerin bürolarında yürütülen çalışmaları da etkisi altına almış, dolayısıyla işletmede büro kavramı büyük bir gelişme süreci içine girmiştir. Ancak bu gelişme sürecinin başlangıç tarihinin çok eski olduğu da sanılmamalıdır. Günümüzde belli başlı yönetim konusu durumuna gelen büro çalışması içinde, artık her ne kadar ışısız odaların şurasına burasına rasgele konmuş masaları ile bu masaların üzerine yığılmış «evrak» arasında kaybolmuş büro görevlileri izlenimine yer verilmiyorsa da, uygulamada söz konusu geri büro düzeniyle çalışan işletmelerin sayısı henüz yokumsanacak bir oranın altına düşmemiştir.

Çağdaş işletmecilik anlayışına uygun olarak çalışan işletmelerde bürolar gerek kapladıkları yer, gerek üzerlerine adıkları görevler bakımından büyük bir genişleme göstermiştir. Bu gelişmenin nedeni olarak başlıca iki nokta ileri sürülmüştür (1) :

- 1- Günümüzde işletmeyi yönetmede daha fazla gerçek verilere gereksinime duyulması.

(1) GEORGE R. TERRY, Office Management and Control, Richard D. Irwin, 4. Baskı, Homewood, Ill., 1962, s. 3

2- Gereksenen söz konusu gerçek veri ya da bilgilerin süreçlenmesinde sağlanan ve sürdürülen teknolojik gelişmeler.

Bugünün işletme yöneticisinin artık satışlar üretim, personel, finansman, muhasebe, fiyatlar, müşteriler, stoklar, vergiler, çeşitli plan ve programlar, v.b. konularda bütün bilgileri kendi kafasında tutup, bunlarla etkin bir çalışma yapma olanağı kalmamıştır. Söz konusu bilgilerin en iyi şekilde toplanıp, gerektiğinde kolaylıkla kullanılabilir biçimde işleme sokulup, saklanması ve sırasında en ussal (rasyonel) yöntemlerle bunlardan yararlanılması zorunluluğu, kuşkusuz işletmecilik konusunda çalışanların dikkatlerini büroların üzerine çekmiştir.

Büroların görev yüklerinin azaltılması ya da daha etkin ve verimli çalışma yapmalarının sağlanmasında bir araç olarak daktiloların aşağı yukarı kullanılmaya başlandığı 1872 yılından bu yana, büro makineleri alanında çok büyük gelişmeler görülmüştür. Özellikle son yıllarda elektronik bilgi işlem araçlarının veya diğer deyişle elektronik beyinlerin büro çalışmalarında kullanılmasına geçilmekle, bürolarda sürdürülen alışla gelmiş çalışma yöntemleri temelden değişikliğe uğramıştır.

BÜRO VE GÖREVLERİ

Büro aslında çok yanlı bir kavram olduğu için, çoğu kez açık bir tanımın yapılması olanağı da bulunamamıştır. Gerçi büro denilince akla, her ne kadar yazı makinelerinin görüldüğü, birtakım dosyalama, kayıt tutma, vb. işlemlerinin yapıldığı yer geliyorsa da, daktiloların, dosya dolaplarının, kart kasalarının bir yerde bulunmasının ne dereceye kadar büroyu tanımladığı oldukça kuşkuludur. Uygulamada büro olarak gösterilen öyle yerler vardır ki, bu saydıklarımızdan hiçbiri orada yoktur. Bunun için, günümüzde büroyu açık bir tanımla sınırlamak olanaksız görülmektedir (2).

Böyle kesin ve sınırları açık bir tanımın yapılamamasının en başta gelen nedeni ise, büro görevi olarak gösterilen işlerin çok sayıda ve türde oluşu, ayrıca bunların da tek kişinin sorumluluğu altında toplanmayışdır.

Büro görevleri, biraz sonra ele alacağımız **Büro Yönetimi** açısından şu şekilde gösterilebilmektedir (3) :

(2) HARRY L. WYLIE, Office Management Handbook, 2. Bası, The Ronald Press Company, New York, 1958, s. 1.1

(3) A.g.k, s. 1.2

nun dışında büronun özellikle bir fabrika ile bağlantısının olmadığı durumlarda, zaman zaman binaların bakımı, işyeri yerleşme düzeni, ışıklandırma, havalandırma, ısıtma, ses ortamının ayarlanması (akustik) vb. işler büro hizmetleri içine alınmaktadır. Ayrıca koruyucu çarelerin bulunması, risklerin karşılanması, çeşitli sigorta işlemleri ve hatta son zamanlarda olduğu gibi, araştırma, kütüphane hizmetleri de büro eyleminin önemli evrelerini oluşturmaktadır.

Denetim hizmetleri, günümüzde bile büroların, işletme yöneticilerine uygun bir denetimde bulunmalarına yardımcı olan en önemli görevlerinden sayılmaktadır. Denetim, çağımızın kayıtlara ve istatistiksel analizlere dayanan işletmeciliği için temel bir öge olmaktadır. Tamamen olmasa bile, çoğunlukla bu eylem «muhasabe» kapsamına alınabilmektedir. Genel muhasabe, içinde maliyet, borç, alacak, satış analizlerine ilişkin daha özelleşmiş işlem alanları da olmak üzere, işletmenin denetim mekanizmasının bir bölümünü meydana getirmektedir. Planlama, programlama, yöntem analizleri ve üretim hesapları atölyede olduğu gibi, denetimin de büro hizmetlerini gerektiren öğeleri olmaktadır.

Bu durumda büro, birçok eylemleriyle tüm işletmenin çalışmasını kolaylaştırıp, hızlandıracak bir yapıya kavuşturulabilir. Planlama, düzenleştirme, başarı değerlemesine yardımcı olup, yönetim ve üretim giderlerinin denetlenmesine, satış çabalarından en iyi sonucun alınmasına destek olabilir.

Ancak şurası da bilinmelidir ki, büro hizmetleri ister işleyiş, ister denetim altında toplansın, her işletmede aynı durumu göstermez. İşletmeler tek tek kendilerine özgü gerekler içinde çalışırlar, oransal bir doğruluk derecesinde bile olsa, büro örgütlerine yüklenecek görev ya da sorumluluklarla ilgili genel bir ölçü saptanamaz. Kaldığı, işletmenin öteki bölümlerinin, sözelimi işgören (personel) bölümünün eylemleri doğrudan doğruya bu alana karışmaktadır. Büyük işletmelerde, yönetimde belli görevler, özel sorunlara teknik çözüm yolları bulmaları ve bu amaçla çalışmalarını için kurulmuş bölümlere verilebilmektedir. Örneğin **büro hizmet birimleri**, merkezleşebilir, kısmen merkezleşebilir veya merkezleşmeyebilir. Merkezleşme durumu bir yana, ister işleyiş ister denetim olsun, büro hizmetlerinin uzmanlarca ele alınması gerekir. Çağdaş (modern) toplum, kitle üretimiyle uzmanlaşmaya dayanan bir ekonomi içinde yaşamaktadır. Bu nedenle işletmedeki çeşitli hizmetlerin uzmanlarca düzenlenip, belli amaçlara yönltilmesi kaçınılmaz bir gerektir.

BÜRO YÖNETİMİ

Büro yönetimi, çok sayıdaki özel yönetim alanları içinde en önemlilerinden birini oluşturmaktadır. Büro yönetiminin ne anlama geldiğini açıklığa kavuşturmak için, önceden belirlenmiş bir amaç ya da amaçlar dizisi üzerinde durmanın yararı olur. Söz konusu amaçlar, özel veya genel, yazılı, yazısız, uzun veya kısa dönemli, geçici, sürekli ya da büronun sadece belli kesimlerine uygulanabilir bir nitelik gösterebilir. Ancak biçim ve içerikleri ne olursa olsun, büro yönetiminin bir anlam kazanması ve etkinliği yönünden bu tür amaçlarla çalışma bir zorunluluk taşımaktadır.

Büro yönetiminin önceden belirlenmiş amaçlarına aşağıdaki biçimde örnekler verilebilir (5) :

1. İşletmenin etkili bir işleyişi için gereksindiği tüm bilgileri yeri ve zamanına uygun olarak ilgililerine sağlamak.
2. En az giderle yeterli kayıt ve raporları sağlamak.
3. İşletmenin rekabetçi gücünü desteklemek.
4. Evrak işlerini doğru yürütmek ve müşterinin hizmetlerinin karşılanmasına yardımcı olmak.
5. Mümkün olduğu kadar düşük giderlerle yazılı kayıtları en iyi biçimde tutmak.

Böyle bir girişten sonra büro yönetimini çok yalın olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür: «Büro yönetimi, belli amaçlar doğrultusunda büro işlerinin planlaması, örgütlenmesi, yürütülmesi, düzenlenmesi, denetlenmesi ve büro görevlilerinin yetiştirilmesidir.»

Tanımda büro yönetimi geniş kapsamda ele alınmıştır. Şöyleki, büro çalışmasının olduğu her işletmede, bu çalışma bilinen yönetim fonksiyonları çerçevesi içine alınarak genelleştirilmiştir. Başka deyişle, büro yönetimi fonksiyonlarında başarı kazanmak, her şeyden önce bu işlere bakan görevlilerin yönetim fonksiyonlarını çok iyi bilip, bunları uygulamada gösterecekleri ustalığa bağlı kalacaktır. Diğer yönetim alanlarında da (pazarlama yönetimi, finansal yönetim, personel yönetimi, üretim yönetimi, vb.) olduğu gibi, büro yönetimini genel olarak yönetiminden soyutlama olanağı yoktur.

(5) TERRY, s. 5

BÜRO YÖNETİMİNDE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Büro yönetiminde genel olarak yönetici aşağıdaki yaklaşımlardan birine başvurabilmektedir (6) :

- 1- Bilimsel yaklaşım
- 2- Sanata dayanan yaklaşım
- 3- Geleneksel yaklaşım
- 4- Gözleme dayanan yaklaşım
- 5- Sistematik yaklaşım

Bilimsel Büro Yönetimi

Büro yönetiminde bilimsel yaklaşım, herşeyden önce iyi tanımlanmış aşamalardan geçilerek, belli bir soruna çözüm bulunması ya da bir olayın incelenerek sonuçlarının bilimsel inceleme kurallarına uyularak ortaya konması anlamını taşımaktadır. Büro yönetiminde bilimsel yaklaşım için aşağıdaki aşamaların saptanması gerektiği öne sürülmüştür (7) :

TEMEL EYLEM

AŞAMALAR

YARATMA

1. Sorunun Tanımlanması
2. İlk gözlemlerin ve incelemenin yapılması
3. Sorun için bir varsayım (hipotez) veya geçici çözümün ortaya konması

İNCELEME

4. Tam ve ayrıntılı bir analizin yapılması
5. Yeterli verilerin toparlanması
6. Toparlanan verilerin bölümlendirilmesi
7. Soruna deneme niteliğinde bir çözüm hazırlanması

SONUÇLANDIRMA

8. Hazırlanan çözümün denenmesi
9. Deneme sonuçlarına göre durumun ayarlanması
10. Soruna çözüm olacak belli bir yolun saptanması

(6) A.g.k, s. 13

(7) A.g.k, s. 14

Büro Yönetiminin Sanat Yönü

Büro yönetiminde bilimsel yaklaşım, herşeyden önce iyi tanımlanmış aşamalardan geçilerek, belli bir soruna çözüm bulunması ya da bir olayın inceleme- Yönetim sanatı bilimsel yönetimi tamamlar, çünkü yönetim bilgisinin en iyi biçimde ve ustalıkla uygulanmasını belirler. Yönetim başarısında, belli davranışların nerede ve ne zaman yapılacağını öngörmek ya da herhangi bir davranışta bulunmamak temeldir.

Yargı, görgü, anlayış ve duyarlık yönetim sanatını geliştirmede önemli olmaktadır. Bu sanat geliştirilip, kullanıldığı zaman, yönetim gerçekten kişiselleşip, yöneticinin bir parçası durumuna gelmektedir. Bilim temeli atmakta, ancak yönetsel başarıları en yüksekmeslekî düzeylere çıkarmayı yönetim sanatı sağlamaktadır (8).

Geleneksel Büro Yönetimi

Alışkanlıklara bağlılık, büroyönetiminin geleneksel özelliklerini ortaya koymaktadır. Bununla geçmişten alınıp, sürdürülen tutum ve yöntemler izlenmekte, yönetsel ödevlerin yerine getirilmesinde, eski yöneticilerinkine benzeyen veya onların tıpkısı yollara girilmektedir. Bunda çoğu kez, «ustamın yaptığı bana da yeter» anlayışıyla hareket edilmektedir. Böyle alışılmış yolların izleyicileri, peg seyrek niçin sorusunu kullanır veya belli bir yönetsel eylemin amacını araştırır. Yeni yönetim tekniklerini ortaya koyucu çabalara ilgileri çok azdır.

Gözleme Dayalı Büro Yönetimi

Gözleme dayanan yaklaşımın temel özelliği yönetim eylemini birtakım gözlemlerle inceleme konusu yapmasıdır. Burada gözlemlerde bulunan yönetici, diğer yöneticilerin kendi amaçlarına nasıl ulaştıklarını, ellerindeki bilgileri amaçları yolunda ne şekilde kullandıklarını izler. Böylece arkadaşlarının, kendi tutumuna uygun gördüğü ve yararlanacağına inandığı davranışları seçip, onların tıpkısını ya da bazı değiştirmelerle benzerini uygular. Bununla belki, çoğu kez belli bir çözüme kavuşturamadığı için süregelenleşen (müzminleşen) sorunlarını çözme olanağını edinebilir.

Gözlemsel (gözleme dayalı) yönetim, yönetsel düşünce ve tekniklerin yöneticiler arasında dağılımına yardım eder. Kuşkusuz bu demek değildir ki, bir büronun yönetiminde başarılı olan teknikler, diğerlerinin yönetimlerinde

(8) A.g.k, s. 14 - 15

de aynı sonucu sağlayacak. Ancak söz konusu gözlemler, aynı başarıyı gösterebilecek yöneticilere, şimdiye kadar düşünemedikleri çözümleri getirme olanağını verebilir.

Sistemik Büro Yönetimi

Sistemik çalışan bir yönetici, yönetim eylemini sistemleri dayandırmaya çabalar. Böyle bir çaba kendiliğinden planları, politikaları, ilişkileri ve yöneticilerce uygulanan denetlemeleri kapsayıp, gereken yönetsel belgeleri ortaya koyar. Niteliği bakımından sistemik yönetim, geleneksel yönetim ile gözleme dayalı yönetimden ayrılır. Çünkü yönetimin bütün türlerinde aşağı yukarı sistemik bir yön vardır. Genellikle sistemik yönetim duraldır (statiktir). Bunun nedeni ise belli bir geniyöntem ya da tutumu saptamaya yönelik olmasıdır. Herşeyi olduğu gibi tutmayı, işleri yürütmeye kesin, esneklik göstermeyen alışkanlıklara geliştirmeyi öngörür. Bu yaklaşım gene l bir uygulama kılavuzu durumuna gelirse, o vakit yöneticinin çalışma ve görüş açısından ciddi kısıtlamalar ortaya çıkar.

BÜRO YÖNETİMİNDE EYLEMLER

Büro yönetiminin kapsamına giren başlıca eylemleri şu şekilde belirtmek olurludur (9) :

1. Büronun makineleşme düzeyini kararlaştırma
 - a) Büro elektronik makinelerinin seçimi ve kullanımı
 - b) Makineleşme planlarını yürütmeye kullanılacak işgörenlerin eğitimi ve aktarmaları
 - c) Bütünleşik veri süreçlemesini saptama
2. Yeterli büro hizmetlerinin ve haberleşme olanaklarının sağlanması
 - a) Yazışma işlerinin yürütülmesi
 - b) Yazı ve raporların dosyalanması
 - c) Gelen ve giden postanın idaresi
 - d) Alma ve gönderme hizmetlerinin sağlanması
3. Büro işlerini yürütmek için tüm eylem biçimlerinin belirlenmesi
 - a) Büro çalışmalarındaki en son gelişmelerden bilgilili olmak
 - b) Büro yöntem ve geniyöntemlerini seçmek
 - c) Büro içi ve büro dışı çalışmaları düzenleştirmek

(9) A.g.k, s. 16 - 17

- d) Çeşitli büro eylemleri arasında uygun bir denge kurmak
 - e) Büro döşemesi, makineleri, araç ve gereçlerini belirleyip, satın almak
 - f) Büro yerleşmesini - büro mobilyası ve makinelerinin yeri - düzenlemek
 - g) Uygun bir çalışma ortamının belirlenmesi - yeterli aydınlatma, gürültüyü kaldırma, iyi bir havalandırma.
 - h) Büro yerinin seçimi
4. Büro işinin nicelik ve niteliğini ölçme, değerlendirme.
- a) Büro işinin standartlarını belirlemek
 - b) Büro çalışmalarında iş yalınlaştırmasına gitmek
 - c) Büro çalışmalarını programlayıp, göndermek
 - d) Büro işlemlerinde süre (zaman) çalışmasına (etüdüne) gitmek
 - e) Büro işinin niteliğini korumak
 - f) Belli sınırlar içinde büro giderlerini tutmak
 - g) Büro bütçesini hazırlamak
 - h) Büro kılavuzlarını yazmak
5. Etkili bir büro örgütü kurmak
- a) İşleri örgütsel birimler arasında bölmek
 - b) Örgütsel birimleri bilmek
 - c) Örgüt birimleri arasında kesin, bilinen ilişkileri kurmak.
 - d) Bürodaki işleri tek tek bilmek
 - e) Örgütsel birimlere yeterli işgören vermek
 - f) Yetki göçermek
 - g) İşgören arasında sorumluluğu belirlemek
 - h) Yeterli çalışma olanaklarını sağlamak
6. Büro işgörenlerinin yetilerinden en çok verimi sağlamak
- a) Büro işgörenlerini güdülemek
 - b) Yeterli gözetimi sağlamak
 - c) Büro işlerini analizden geçirip, değerlemek
 - d) Büro eğitim programlarını hazırlamak
 - e) Büro görevlileri arasında ve onlarla öteki birimlerdeki işgörenler arasında uygun bir haberleşmeyi sağlamak
 - f) Büro ücret planını yürütmek
 - g) Büro güvenliğini arttırmak

BÜRO YÖNETİCİSİ

İşletmelerde çoğunlukla her yönetici kendi çapında büro işleriyle uğraşır ve bunları yönetir. Yönetimin genel işlevleri olan planlama, örgütlendirme, yürütme, düzenleme, denetleme ve yetiştirme büro eylemlerini yönetmede de geçerlidir. Sözgelimi iyi bir plan yapabilmek için büro işleriyle uğraşan yöneticilerin aşağıdaki noktalarda bilgili olması gerekir (10) :

1. Yapılması gereken iş NEDİR
2. NE ZAMAN yapılmalıdır
3. NASIL yapılacaktır
4. NEREDE yapılacaktır
5. İşin yapılmasından KİM sorumlu olacaktır
6. İş NİÇİN yapılacaktır.

Uygulamada doğrudan doğruya büro yöneticisi olarak görev yapan işgörenler ya işletmede belli bir bölümün büro işlerini yürütenler, ya da bütünüyle işletmenin büro işlevini görenler olmaktadır. Bunlar çoğu kez «idare müdürü», «şef», «şef yardımcısı», «genel sekreter», vb. adlarla anılırlar.

Büro yöneticisinin örgütsel orunu işletmenin türü, niteliği, yüksek yöneticilerin büro yönetimine verdikleri önem ile büro işlevlerinin işletmedeki merkezleşme derecesi, vb. etkenlere bağlı kalmaktadır. Başlıca ilişkileri ise **bölüm içi, bölümlerarası ve meslek içi** olmak üzere başlıca, üç türde toplanabilmektedir (11). Büro yöneticisinin bölüm içi ilişkilerinde, çalışma arkadaşları, astları ve üstleriyle olan bağıntıları söz konusu olmaktadır. Bunların gelişmesi için iyi bir örgüt düzeni yanında, yöneticinin kişi olarak da en azından aşağıdaki özellikleri taşıması gereği üzerinde durulmaktadır (12):

- | | | |
|--------------------------|---------------------------|---------|
| — İnsanları tanımak | — Öncelik (inisiyatif) ve | — Zekâ |
| — Örgütlendirme yeteneği | atılım yeteneği | — Görme |
| — Denlilik | — Hesap yeteneği | |
| — Güçlü kişilik | — Yürütme yeteneği | |

(10) WYLIE, s. 1. 15

(11) A.g.k, s. 1. 17

(12) A.g.k, s. 1. 19

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| — Adalet duygusu | — Önderlik yeteneği |
| — Büro işinde tecrübe | — Kendi kendini denetleme |
| — Hoşgörü | — Güven verme yeteneği |
| — Bilimsel düşünü | — Yapıcı düşünme yeteneği |
| — Çalışma yetişi | — Onur |
| — Açık fikirlilik | — Ayrıntılara boğulmama |

Kuşkusuz bu özellikler aslında çoğunluğu bakımından tüm yöneticilerin taşıması gerekli niteliklerdir. Ancak işletmelerde çoğu kez küçümsenen büro işlerinin yöneticilerinde de bunların başarı koşulu olarak görülmesi ilginç ve yerindedir.

Büro yöneticisinin bölümlerarası ilişkileri içine diğer bölümlerde, yüksek yönetim orunlarında işbirliği içinde çalışacağı kimselerle bağıntıları girmektedir. Bu tür ilişkilerindeki başarısını büyük çapta düzenleştirme, inandırma, politika izleme yetenekleriyle, kendisine yüksek yönetimin tanıdığı yetki ve sorumluluk belirlemektedir Sözkonusu yöneticinin başarısında **meslek içi** ilişkilerinin de önemli rolü olmaktadır. Bunlara yöneticinin mesleki kuruluşlar, dernekler, yüksek eğitim ve araştırma kurumları ile büro araç ve gereçleri yapımı, üretimiyle uğraşan işletmeler kesiminde kuracağı ilişkiler girmektedir. Yüksek bir «ilişki başarısıyla» çalışan büro yöneticisi, bir yandan kendisi diğer yandan başında bulunduğu büro ve dolayısıyla çalıştığı örgütü geliştirme olanağına kavuşabilir.

SONUÇ

Gelişen teknoloji ve çağın getirdiği yeni insancıl sorunlar, işletmelerde şimdiye kadar yapılagelen birçok alışılmış işleri, günün önemli sorun ve işlev alanları olarak yöneticilerin karşısına çıkarmaktadır. Bu gelişme özellikle işletmecilikte büyük bir hız kazanmış, genellikle önem verilmeyen birçok görev alanları başlı başına, işletmeciliğin eğitim, öğretim ve araştırma konuları olarak ortaya çıkmaya, başka deyişle işletmecilik içinde ayrı birer bilim dalı olma yönünde gelişme göstermeye başlamışlardır. İşte BÜRO YÖNETİMİ de işletme yönetimi içinde kendine özgü çalışma ilkeleri, araştırma konularıyla bu gelişime katılan son halkalardan biridir.

Günümüzde büro artık, birtakım insanların dosya ve kâğıtlar ya da geçerli deyişle, «evrak» içinde kaybolduğu yerler değildir. İşletmenin tüm

ana işlevlerinin düzenli, etkili bir biçimde yürütülmesini sağlayan, **destekleyici** nitelikteki işlevidir. Bu işlev, büronun büyük çapta makineleşmesi sonucunda, çapraşık duruma gelen insan-makine ilişkileri nedeniyle daha da ağırlaşmış, önem kazanmaktadır. Öte yandan işletmelerin gerek kendi içlerinde, gerek dış ilişkilerinde gereksinme duydukları devingen (dinamik) örgüt düzeninin kurulmasında, bürolarının yönetiminde gösterecekleri başarının rolü büyüktür. Bürolarını belli bir çalışma gücüne ulaştıramayıp, işleyişlerinde geleneksel yolları izlemekten kurtalamayan işletmeler için uğradıkları başarısızlıkların ya da kayıpların görünürdeki nedeni herhangi bir ana işlev olurken, nedeni o işlevin yürütülmesini sağlayan büro yönetimindeki aksaklıklar olabilir.