

BÜROLARDA

İŞ BÖLÜMÜ ETKİNLİK VE VERİMLİLİK YETKİ DEVRİ

Öğr.Gör. Meral GÜNEŞ ERGİN

İŞ BÖLÜMÜ

- ◉ İş bölümü gereksinimi, uzmanlığın da süratle gelişmesine neden olmuştur.
- ◉ İş alanları ve teknoloji süratle genişlemiş, aynı kişinin birçok konuda **aynı anda bilgi ve tecrübe sahibi olmasına** hemen hemen olanak kalmamıştır.
- ◉ Bir büro yöneticisi, kuruluşun genel yapısını, kendisinden gerçekleştirilmesi istenen amaçlarla, plan ve programları, elinde beşeri, maddi, parasal ve yasal kaynakları göz önünde bulundurarak, **bürosunu örgütlemeli ve personeli arasında iyi bir iş bölümü** yapmalıdır

BİR BÜRO YÖNETİCİSİ

- Emrindeki personelin nitelik ve yetenekleri ile uzmanlık alanlarını, öğrenim durumlarını, tecrübelerini, cinsiyetlerini, fizik yapılarını ve iş eğilimleri ile
- Yapılacak işlerin ya da üretilecek maddelerin türünü, özelliklerini, kalitesini, önem derecesini ve miktarlarını göz önüne alarak büro personeli arasında uygun bir iş bölümü yaparlar.

BÜROLARDA YAPILAN İŞLER

- Büro hizmetlerini ve iletişim faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürme.
 - Stenografi ve daktilo kullanarak yazışmalar yapma,
 - Gelen ve giden postaları ve e-mailleri gözden geçirme,
 - Kabul görüşmelerini yürütme ve mesajları iletme,
 - Dosyaları kaydetme ve raporlama,
 - Önemli belgeleri gerektiği şekilde saklama.

⦿ Büro otomasyonunun nasıl yapılacağına karar verme,

- Büro için en yararlı elektronik makineleri seçme,
- Çalışanların değişiminde ve eğitiminde mekanik planlarla etkin bir denetim sağlama,
- Bilgi işlem entegrasyon servisi kurma.

⦿ Büro işlerinin miktarını ve kalitesini ölçme ve değerlendirme.

- Büro çalışmalarındaki standartları belirleme,
- Büro çalışmasını programlama, zamanı yönetme,
- Büro maliyetlerini kontrol altında tutma ve bütçeyi hazırlama,
- Büroda elle yazılması gereken belgeleri elden geçirme,

- **Başarılı bir ofis çalışması için atılacak adımları belirleme.**
 - Büro çalışmalarında performansın yükselmesi için en son teknolojilerden haberdar olma,
 - Büro sistemlerini, prosedürlerini ve metotlarını **geliştirme,**
 - Büro çalışmalarında **iş basitleştirmeden** yararlanma,
 - Büro dışında yapılan işlerle ofiste yapılan işleri **koordine etme,**
 - Büroda kullanılacak makine, malzeme ve araç-gereci **satın alma,**
 - Büro yerini seçme ofis **yerleşimini düzenleme,**
 - Etkili bir çalışma ortamı yaratmak için ısı, ışık, gürültü gibi faktörleri uygun bir şekilde **düzenlemek.**

- ◎ **Büroda etkili bir örgütlenmeyi gerçekleştirme.**
 - Örgüt birimleri arasında iş oranını düzenli bir şekilde ayarlama,
 - Çeşitli ofis aktiviteleri arasındaki dengeyi sağlama,
 - Örgüt birimleri arasındaki ilişkinin sınırlarını belirleme,
 - Ofisteki bireysel işleri tanımlama, birimlerde çalışacak personeli tanıma,
 - Otoritenin kaynağını belirleme
 - Personel arasında sorumluluğu adaletli olarak düzenleme.

- ◎ **Etkili bir personel yönetimi gerçekleştirme**
 - Büro çalışanlarını motive etme, gerekli yetkiyi verme.
 - İşleri analiz etme ve değerlendirme,
 - Ofis eğitim programları düzenleme,
 - Ofis dışındaki ve ofisteki birimler ve çalışanlar arasında gerekli iletişimi sağlama.

BÜROLARDA İŞLERİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ

- ◉ Bölümlendirme (Departmentasyon)
örgütler amaçlarının ve yapacakları işlerin türüne, niteliğine göre bünyesinde bulunan elemanları çeşitli gruplara ayırırlar. Bu gruplama işlemine bölümlendirme denir.

İş bölümü (uzmanlaşma) ile bölümlendirme (departmentasyon) arasındaki fark nedir?



1. Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme

- ◉ Örgütü oluşturan benzer veya aynı türden faaliyetlerin birlikte gruplandırılmasıdır. Bu gruplamaya göre işler veya görevler pazarlama, üretim, personel, ar-ge gibi **temel işletme fonksiyonları** dayanır.
- ◉ Örneğin *pazarlama bürosu, personel bürosu gibi.*

2. Ürüne Göre Bölümlendirme

- ◉ Bu bölümlendirme büyük bir örgütü daha küçük ve esnek yönetsel birimlere böler. Ürün temeline göre bölümlendirilen her bir bölüm kendi içinde işlevsel olarak bölümlendirilir.
- ◉ Örneğin **Reklam Bürosu**; kurumsal reklam bürosu, ticari reklam bürosu gibi.
- ◉ **Unilever: Gıda** (Sana, lipton,algida), **ev bakım** (yumoş, domestos,omo), **kişisel bakım** (vasaline, dove,elidor)

3. Bölge Esasına Göre Bölümlendirme

- ◉ Bir ülkenin sınırlarını aşarak uluslar arası faaliyetlerde bulunan işletmelerde daha çok görülür ve coğrafi dağılımı göz önünde bulundurur. Aynı ülke içinde de yapılabilir çünkü her bölgenin beklentileri, zevkleri vb. farklı olabilir. İç Anadolu Bölge Müdürlüğü gibi.
- ◉ Coca Cola? Doğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi kesinlikle ayrı

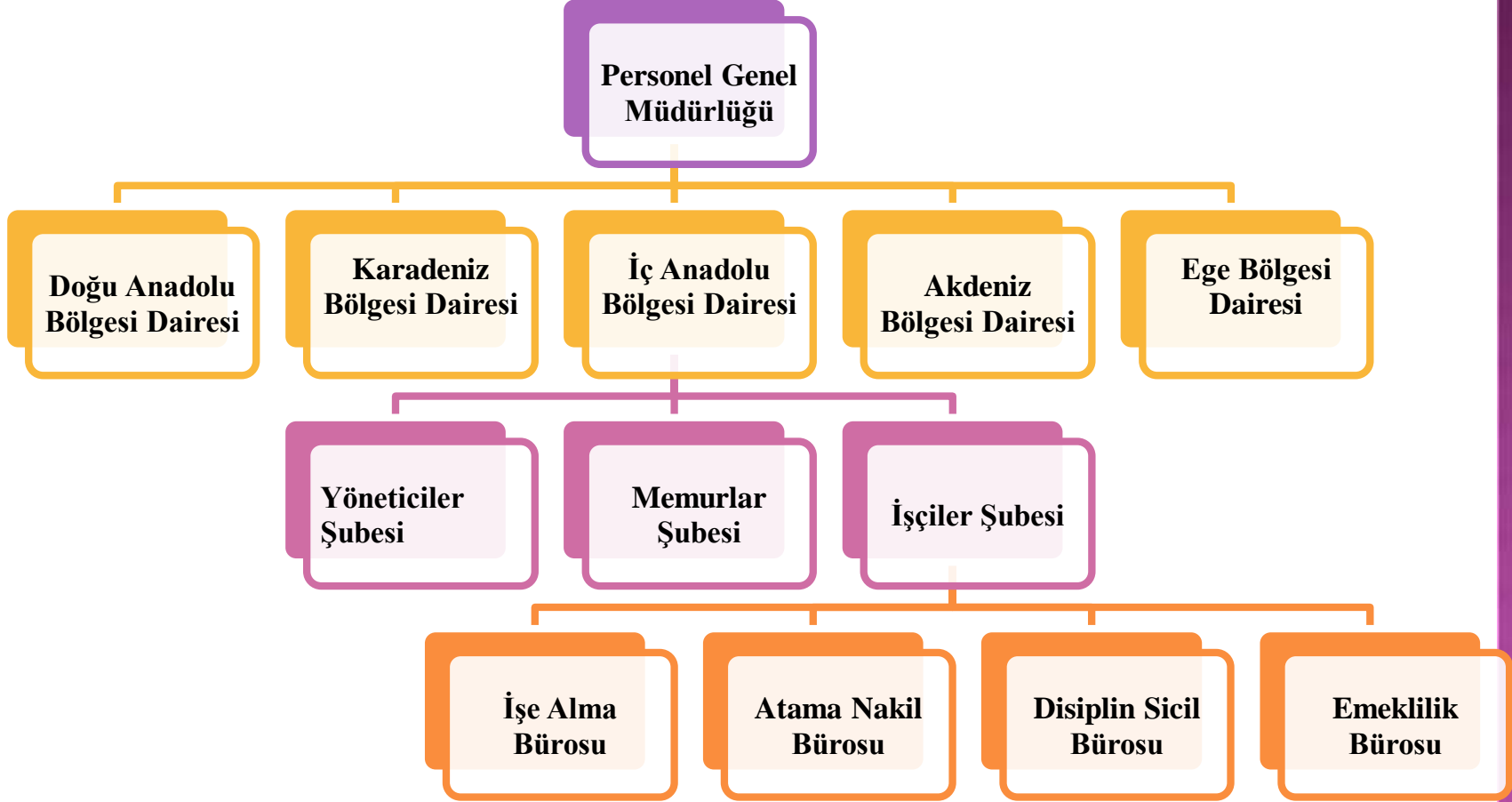
4. Hizmet Edilen Kurumlar (Gruplar-Müşteriler) Esas Alınarak Yapılan Bölümlendirme

- ⦿ Bu bölümlendirme de her birim belli kuruluş ve gruplara hizmet edecek bir yapıya sahiptir.
- ⦿ Örneğin *Emniyet Müdürlüğü Yabancılar Bürosu*
- ⦿ *Giyim Sektörü : Çocuk, kadın, erkek bölümü*

5. Zamana Göre Bölümlendirme

- ◉ Aralıksız çalışan örgütlerde benzer faaliyetler değişik zamanlarda tekrarlanmaktadır. Buna **vardiya usulü** çalışma denir.
- ◉ Gün içinde 8'er saatlik vardiyalar belirlenir. 8 saatte bir çalışanlar değiştirilmesinde zaman temeline göre bölümlendirme söz konusu olabilir.

6. Karma Bölümlendirme



ETKİNLİK VE VERİMLİLİK

ΛΕΒΙΩΓΙΓΙΚ

- Gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörünün büyümesi, **hizmetler sektöründe verimlilik** konusunda büyük önem kazandırmıştır.
- Hizmet sektörü içinde bürolar oldukça önemli bir yere sahiptir. Bir hizmet sektörü olarak bürolarda verimlilik konusunu ele almadan önce hizmetler sektörü ile imalat sektörü arasındaki bazı farkları açıklamak yararlı olacaktır.

- ◉ İmalat sektörünün çıktıları somut ve gözle görülür nitelikte olup hizmet sektöründe soyut çıktılar söz konusudur.
- ◉ İmalat sektöründe üretim teknolojisi, hizmetler sektörüne göre daha sermaye yoğun yapıya sahiptir.
- ◉ İmalat sektöründe çıktılarının stoklanması, hizmetler sektörüne göre daha kolaydır.
- ◉ İmalat sektöründe müşterilerin üretim sürecine seyrek olarak katılmakta olmasına karşın hizmetler sektöründe çok yaygındır.
- ◉ İmalat sektöründe mamuller, sınırlı düzeyde geleneksel nitelik kazanmaktadır. Hizmetler sektöründe ise hizmetler çok yaygın biçimde geleneksel nitelik kazanmaktadırlar.

BÜROLARDA VERİMLİLİK

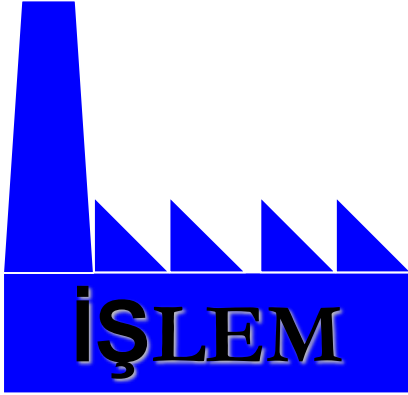


- Daha az girdi ile daha çok çıktı elde etmek.



GİRİDİ

- Malzeme,
- İşgücü,
- Kullanılan aletler, makineler,
- Enerji,
- Veri...



- Paketleme,
- Rapor yazma,
- İş emri düzenleme,
- Toplantı...



ÇIKTI

- İşlemi tamamlanmış ürün,
- Bilgi - rapor - plan,
- Arızasız çalışan makine,
- İşe dönüştürülebilir bilgi,
- İşe yarar kararlar

VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Yönetimin türü
2. Planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının uygulama biçimi
3. İş bölümü, uzmanlık ilişkisi
4. Zaman ve kaynak biçimleri
5. Moral durumu
6. Eğitim durumu
7. Ücret sistemi
8. Kanun adedinin fazla oluşu ve uygulanmasındaki güçlükler
9. Fiziksel koşullar
10. Estetik ve dekoratif koşullar
11. Çalışma yöntemlerinin eksikliği

VERİMLİLİK ZİNCİRİ

- ⦿ *Verimliliği geliştirmek için, yönetmelisin*
- ⦿ *Etkili biçimde yönetmek için, kontrol etmelisin*
- ⦿ *Devamlı kontrol etmek için, ölçmelisin*
- ⦿ *Doğru biçimde ölçmek için, tanımlamalısın*
- ⦿ *Kesin olarak tanımlayabilmek için, miktarını belirtmelisin...*

Verim Ve Verimliliği Etkileyen Ortak Sorunların Başlıcaları Şunlardır:

- ◉ Fazla ve gereksiz kayıtlar,
- ◉ Biçimsel ve fazla tetkik ve kontroller,
- ◉ Yetki devrinin yapılmamış olması,
- ◉ İşe uygun makine, malzeme ve kırtasiye ile çalışılmaması,
- ◉ Sorumluluktan kaçma çabaları,
- ◉ Makam ve birimlerin iş akımı zincirine katılması,

- Birimlerin birbirinden uzak bina, kat ya da odalarda çalışmakta bulunmaları,
- İşlemden gereksiz safhaların yer alması,
- İş basitleştirme yöntemleri hakkında yönetici ve ilk kademe amirlerinin bilgi sahibi olmamaları,
- Kaynakların israfının önemsenmemesi,
- Teftiş sisteminin yönetimi geliştirmeye ve işi basitleştirmeye elverişli ve dönük olmaması

ETKİNLİK

- Etkinlik, bir birim çıktı elde etmek için tüketilen iş veya kaynak miktarını ifade etmektedir.
- Bürolarda etkinlik; işgücü, malzeme ve hizmet maliyetleriyle ilgili olarak girdi miktarını azaltmak veya daha az miktarda girdi kullanarak satışlarda, işlenen fatura sayısında, tamamlanan evrak hacminde artış elde etmektir.

ETKİNLİK

- ◉ Örgütlerde etkinlik üç temel düzeyde gösterilir. Bunlar; **bireysel etkinlik, grupsal etkinlik ve örgütsel etkinliktir.**
- ◉ ***Bireysel düzeyde etkinlik***, örgüt üyelerinin görev başarıları üzerinde durur ve performans değerlendirmeleriyle ölçülür. Büroda çalışan büro yöneticisi ve büro memurlarından beklenen bireysel etkinlik göstermektir.

- ◉ **Grup etkinliği**, grubu oluşturan bireylerin güçlerinin, sinerji doğurup doğurmamasına bağlıdır. Etkin bir gruptan bahsedebilmek için grubun gücünün, grubu oluşturan bireylerin güçlerinin tek tek toplamından daha fazla olması gerekir. Her grup sinerjik bir etki oluşturuyorsa, ortada bir güç ve enerji kaybı var demektir.

YETKİ DEVRİ

YETKİ KAVRAMI

- ◉ Yetki, karar alma ve uygulama hakkıdır.
- ◉ Yani, yetkili kılınan kişi, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

Tanım incelendiğinde yetkinin dört özelliği ortaya çıkmaktadır:

- **Birincisi**, yetki bir **haktır**.
- **İkincisi**, yetkili kişi hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde, dolaylı olarak da başkalarının **davranışları üzerinde söz sahibidir**.
- **Üçüncüsü**, yetkili kişinin, istediği davranışlarda bulunabilmesi için **ödüllendirme ve cezalandırma gücüne** sahip olmasıdır.
- **Dördüncüsü** ise, yetkiyi kullanma hakkı **bireylere değil**, yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir ve o **mevkiye bağlıdır**. O mevkiyi kim işgal ederse, bu hakkı o kullanacaktır.

YETKİNİN KAYNAĞI

- 3 tür sınıflandırma (teori) vardır;
 - Biçimsel Yetki
 - Kabul
 - Yetenek ya da Bilgisel Yetki

Biçimsel yetki

- Biçimsel yetki teorisine göre yönetsel açıdan yetki, organizasyonun üst basamaklarında yer alır ve **yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak iner.**
- Bu görüşe göre, yönetsel yetki, biçimsel organizasyonda **yetkinin kaynağı olarak üst kademeler** gösterilmektedir.
- Üst kademe denildiği zaman bu, **organizasyon içindeki yere bağlıdır** ve bir üst kademe anlaşılmaktadır.
- Buradaki önemli nokta, organizasyondaki her bir yöneticinin yetkisi, **doğrudan bağlı bulunduğu bir üst kademedен kaynaklanmaktadır.**

Kabul

- Kabul teorisine göre yetki, daha önceleri ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değil, tam tersine **astların kabulüne** dayanmaktadır.
- Bu yaklaşımda yöneticinin yetkisi, astların yöneticinin karar almadaki ve uygulamadaki gücünü kabul etmeleriyle gerçekleşmektedir.
- **Astlar emirlere uyuyorsa ve verilen görevleri yerine getiriyorsa, yetkiden söz edilebilir.**

Bilgisel yetki

- ◉ Yetki kişinin **teknik bilgi ve tecrübesinden** kaynaklanmakta ve bilgisinden dolayı verilmektedir.
- ◉ Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişi için, yetkili olduğu belirtilir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için, konularında yetkili olurlar.
- ◉ Burada yetki, belirli bir mevki sahibi olmadan ziyade, teknik bilgiden dolayı kazanılmakta, bu nedenle bu kişilere danışılmakta ve önerileri kabul edilmektedir.
- ◉ Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir, mevkiye bağlı olmadığı için, kişiler değişince yetki de kişilerle gider.
- ◉ Bilgisel yetki, biçimsel olmayan organizasyonun bir görüntüsüdür.
- ◉ Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir, akıl, zeka, tecrübe ve öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir.

YETKİ DEVRİ

- ◉ •Üst kademedede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını **kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi** ve devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır,
- ◉ •Operasyonel ya da yönetsel karakterde bir veya birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesidir.
- ◉ Organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir.

Yetki Devrinin Kapsamı

- Bir üst tarafından astlara bazı görevler verilmesi,
- Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliğin tanınması,
- Devredilen işleri yaparken üste karşı sorumlu olmak

Yetki Devrinin Yararları

- Yöneticiler, yetki devrederek üzerlerindeki yükü hafifletmiş olurlar,
- Denetimi altında astlarını çalıştırarak onların gelişmelerini sağlarlar,
- Kendilerine yetki devredilen astlar daha istekli çalışırlar.

İşin bölünmesi:

- ◉ Bir işi oluşturan çok sayıda parça vardır. Yetki devredilirken bir işi oluşturan parçaların örgütün tamamındaki yeri dikkate alınmalıdır.
- ◉ Bu parçaların *örgüt içindeki iş akışıyla ilgili uyumu bozmamasına* itina gösterilmelidir.

Yetki verilmesi:

- Görevler astlara devredilirken bu görevleri yerine getirebilmek için gerekli yetkinin de asta verilmesi gerekmektedir. Yetki devredilirken genel yetki yerine *sınırları belli bir yetki devri* gerçekleştirilmelidir.

Astlarda sorumluluk duygusunun uyandırılması:

- ◉ Yetki devri yoluyla astların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi de hedeflendiğinden astlarda sorumluluk duygusunun uyandırılması önemlidir. Yetki devredilirken sorumlulukla ilgili Şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:
- ◉ **Sorumluluk göçerilemez;**
- ◉ Yetki sorumlulukla eşit olmalıdır;
- ◉ Yetki devreden üst etkili bir denetim sistemi kurmalıdır;
- ◉ Ast birden fazla üste karşı sorumlu olmamalıdır.