

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

BÜRO YÖNETİMİ

**İŞ PLANI
346SBI003**

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	2
1. İŞ PLANI.....	2
1.1. İş Basitleştirme İlkeleri	2
1.1.1. İş Basitleştirme Teknikleri.....	3
1.1.2. İş Basitleştirme Yöntem Analizleri ve Kullanılması	3
1.1.3. Verimlilik.....	5
1.2. İş Dağıtım Tekniği	6
1.2.1. İş Dağıtım Tablosu	7
1.2.2. İş Dağıtım Tablosunun Dikey Analizi	7
1.2.3. İş Dağıtım Tablosunun Yatay Analizi	3
UYGULAMA FAALİYETİ	5
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	6
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	7
2. İŞ AKIMI TEKNİĞİ	7
2.1. İş Akım Şeması (Tablosu).....	8
2.2. İş Akım Tablolarına ilişkin Açıklama.....	9
2.3. Hareket Ekonomisi Tekniği	13
UYGULAMA FAALİYETİ	16
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	17
DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	18
MODÜL DEĞERLENDİRME	19
CEVAP ANAHTARLARI.....	20
KAYNAKÇA	21

AÇIKLAMALAR

KOD	346SBI003
ALAN	Büro Yönetimi
DAL/MESLEK	Alan Ortak
MODÜLÜN ADI	İş Planı
MODÜLÜN TANIMI	İşlerin aksamadan yürümesi için beklenilmeyen olumsuz gelişmeleri, ortaya çıkmadan önleme ya da çözümlerini önceden düşünüp, hazırlıklı olma amacıyla yapılan çalışmaları içeren öğrenme materyalidir.
SÜRE	40-32
ÖN KOŞUL	Bu modülün ön koşulu yoktur.
YETERLİK	İş Planı Yapmak
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç: Örgüt yapısına uygun iş akışını programlayıp, işlerin zamanında yapılmasını sağlayacaksınız. Amaçlar: 1.Günlük işlerin programlamasını yapabileceksiniz. 2.İşin yapılan program içinde akışını sağlayabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Büro, Bilgisayar, Yazıcı, İnternet, Örgüt Şeması
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,

İşletmelerin çoğunda, işler herhangi bir aksama olmadan yürür. Bu durumda doğal olarak bir değişiklik yapılması da düşünülmez. Ama her zaman bir işi daha etkin ve verimli yapmanın bir yolu vardır. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin hızla değişen ortama uyum sağlayabilmeleri için aksaklıkların ortaya çıkmasını beklemeden doğabilecek olası sorunları öngörme ve onlarla en iyi şekilde baş edebilmeleri gereğini ortaya koymaktadır.

Çalışma yaşamında hergün teknolojik ve sosyolojik değişikliklerin zorlanmaları ile karşılaşırız. Bu sorunları ortadan kaldırmak için gerekli planların yapılması gerekir. Sizler, bu modülü tamamladığınızda bürolarda iş basitleştirme teknikleri, verimlilik ve iş dağıtım tekniği, iş akımı tekniği, alan ve yerleşme etüdü tekniği ve hareket ekonomisi tekniğini öğrenerek çalışma hayatınızda karşınıza çıkan sorunların kolaylıkla üstesinden gelebileceksiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile günlük işlerin programlamasını yapabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Bürolarda iş planı uygulanıyor mu? Araştırınız.
- Verimliliği azaltan sebepler nelerdir? Araştırınız.
- Bürolardaki iş dağıtımını nasıl yapılmaktadır? Araştırınız.
- Bir işyerinde görev dağılımı yapılırken nelere dikkat edilmektedir? Araştırınız.

1. İŞ PLANI

Planlama, hayatımıza yön verir. Çünkü planlar yönelticidir. İş planı, ne elde etmek istediğimizi; nerede, nasıl hareket etmemiz gerektiğini; hareket ve etkinliklerimize nasıl ve ne zaman başlayıp, bitirmemiz gerektiğini; kimlere gereksinim olduğunu ve sonuçta niçin bunları yapacağımızı baştan belirler. Böylece içinde bulunduğumuz koşul ve olanaklar karşısında hareketimizin ne olması gerektiğini açıklar.

İş planı yaparken gelecekteki çalışmalar için mümkün olan her olasılık dikkate alınmalıdır. Bu nedenle planlar esnek olmalıdır. Hangi tip kuruluşta görev yapılırsa yapılsın ve hangi tür hizmete ait olursa olsun, tüm planlamalarda dikkat edilmesi gereken dört temel öge vardır. Amaç, kaynaklar, yöntemler ve denetim. Bir iş planının gerçekleşebilir ya da gerçekleşemez bir tasarı olup olmadığı bu dört ögeyi taşıyıp taşımadığı ile anlaşılır.

1.1. İş Basitleştirme İlkeleri

Modern yönetimin amaçlarından birinin hizmet ya da mal üretiminde verimin yükseltilmesi olduğu bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki yönetsel yapı ya da işletmeler incelendiğinde bunların yukarıda belirlenen amaca en fazla yöneldikleri ve ulaştıkları dikkati çeker.

İşletme içinden kişilerle gerçekleştireceğiniz çalışmalarınızda, takım çalışmasının gereklerine uymalısınız. Aynı amaç ve hedeflere hizmet için bir arada bulunanlar başarılı olurlar.

Çağımızda ve günümüzde özellikle kamu hizmetleri çok artmış, nitelikleri değişmiş, kamuoyunun ve baskı gruplarının etkisi kuvvetlenmiş, örgütler büyümüş teknolojik gelişme

sonucu mekanizasyon ve otomasyon alanları genişlemiş bulunmaktadır. Öte yandan, demokratik düzenin bir gereği olarak, vergi ödemekle yükümlü bulunan vatandaş ve onu temsilen basın hizmetlerinin görülmesinde ve üretiminde rasyonel, sür'atli ve ekonomik yöntemlerin kullanılmasına önem ve ağırlık vermektedir. Bu durumda hizmetlerde ve üretimde en yüksek verimi elde etmeye yönelmek, gerek kamu kuruluşlarının, gerek işletmelerin başlıca kaygıları, çabaları, sorunları ve sonuç olarak da amaçları olmuştur.

1.1.1. İşi Basitleştirme Teknikleri

İş basitleştirme organizasyonun mal veya hizmet üretim sürecinde kullanılan metotların daha basit hale getirilmesiyle iş yapma performansının yükseltilmesi diğer bir ifade ile verimliliğin artırılmasına denir. İş basitleştirmesi organizasyondaki bütün iş görenlerin katılımıyla üretim sürecinde uygulanarak organizasyondaki toplam maliyetlerin azalmasını sağlar.

İş basitleştirilmesiyle üretim sürecinde yapılmakta olan gereksiz işlemler ortadan kaldırılarak, benzer işlemler birleştirilir. İş basitleştirilmesi yapılırken işlerin kapsamının azalması sonucu iş görenlerin sürekli aynı işi yapmasıyla ortaya çıkan monotonluk ve bıkkınlık durumu da dikkate alınmalıdır. Monotonluk ve bıkkınlık durumunu ortadan kaldırabilmek amacıyla iş çeşitlendirmesi yapılarak iş zenginliği sağlanmalıdır. Böylece iş basitleştirme sonucu ortaya çıkan olumsuzluklar ortadan kaldırılarak işgücünün etkinliği ve verimliliği yükseltilir.

İş basitleştirilmesiyle ilgili eğitim haftalık, aylık ve yıllık kurs programları şeklinde planlanmalıdır. İş basitleştirmesiyle ilgili eğitim programlarına katılan iş görenler uygulamalı eğitimle iş basitleştirmesinde yapılan değişiklikleri öğrenmelidir.

İş Basitleştirme; İş dağıtım etüdü, iş akımı etüdü, hareket ekonomisi, alan ve yerleşme etütleri, form analizi ve geliştirme ve iş ölçme tekniklerinden oluşmaktadır.

Bunların uygulanması özel bir uzmanlığa gereksinme göstermez. Ancak işi basitleştirme uygulamalarında esas görev yöneticilere düşmektedir.

1.1.2. İşi Basitleştirme Yöntem Analizleri ve Kullanılması

Hemen her yerde, her işlemde ve her zaman uygulanabilen birtakım anahtarlar, işlemlerin ve yöntemlerin analizinde çok önemli hizmet görürler. Sözü edilen bu anahtarlar büro yöneticileri, ilk kademe amirleri ve bizzat işi yapanlar ile organizasyon ve metot uzmanlarıncaya kullanılabilir.

Bu anahtar takımı beşi (N) ve biri (K) harfiyle başlayan ve gerek büro, gerek işletmelerde hiç hatırdan çıkarılmaması gereken çok değerli kılavuzlardır. Bu anahtarlar;

NE	yapılıyor?	NE	yapılmalıdır?
NİÇİN	yapılıyor?	NİÇİN	yapılmalıdır?
NASIL	yapılıyor?	NASIL	yapılmalıdır?
NEREDE	yapılıyor?	NEREDE	yapılmalıdır?
NE ZAMAN	yapılıyor?	NE ZAMAN	yapılmalıdır?
KİM	yapılıyor?	KİM	yapılmalıdır?

Sorularından ibarettir.

- NE ve NİÇİN YAPILMALI soruları ile gereksiz işlemler ya da işlemin bazı aşamaları elimine edilir.
- NASIL YAPILMALI sorusu, yöntemin geliştirilmesi için geçerli ve değerli sorudur. Yöntem (işlem, iş) bu soru ile basitleştirilebilir, geliştirilebilir. Örneğin; elle yapılan bir işin makine ile yapılması, daktilo edilen bir yazının teksir makinesinde ya da fotokopi yöntemi ile çoğaltılması yolu seçilebilir.
- NEREDE, NE ZAMAN YAPILMALI ve KİM YAPMALI soruları ile işin yapılış zamanları, yeri ve sırası yeniden düzenlenir. Bu arada bazı işlem ya da safhalar zaman ve yer bakımından birleştirilir, yerleri değiştirilir.
- KİM YAPMALI sorusu ile ayrıca, sorumlulukların belirlenmesi, saptanması ya da yetki devri yapılması sağlanır.

İşi Basitleştirme (Yönetim Analizi) İlkeleri

Gerek yöneticilerin, gerek bizzat işi yapan personelin, gerekse iş sahiplerinin yakındığı yöntemlerin geliştirilmesi için yapılacak inceleme ve çalışmalarda izlenecek aşamalar şunlar olabilir:

- Geliştirilmesi ya da basitleştirilmesi istenen konu (iş, işlem ya da yöntem) saptanabilir.
- Seçilen konu, bütün ayrıntılarıyla incelenip durum formlarla saptanır. (bir kağıda kaydedilir).
- Saptanan hususlar bilimsel yöntemlerle analiz edilip sakıncalar bir yere yazılır.
- Bu yöntemin (işin, işlemin) gerçekten kullanılması gerekip gerekmediği araştırılır. Bazı hallerde yöntemin (işin, işlemin) tümü olmasa da bazı safhalarının elimine edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Saptanan sakıncaların giderilmesi için çözüm yolları düşünülür ve değişik öneriler hazırlanarak bunlar ilgililerle görüşülerek test edilir.
- En uygun görülen yöntem seçilir, bir süre denenir. Varsa aksayan yönleri düzeltilir, geliştirilir. Geliştirilen yöntem uygulamaya konur.

1.1.3. Verimlilik

Verimliliği, işletmenin sahip olduğu bütün kaynakları etkin şekilde kullanarak iyi sonuç elde etmek olarak anlıyoruz. Çağdaş teknolojiden yararlanmak, etkin yöntem ve teknikleri geliştirmek, bir işletme için verimliliği artırıcı nedenlerdir.

Verimlilik; bir kuruluşun veya işletmenin faaliyetleri için yaptığı “girdi” (tüm giderler toplamı) ile elde edilen “çıktı” (üretilen hizmet veya malın toplam değerleri) arasındaki oran olarak tanımlanabilir.

O halde verimin artması için girdiler azaltılıp çıktılar çoğaltılmaya çalışılmalıdır. Ancak bu ilkenin her zaman geçerli ve doğru olduğu söylenemez. Zira hizmet ya da mal üretiminde verimi etkileyen başka faktörler de söz konusudur. Bunlar Zaman, Kalite ve Ekonomi'dir.

Diğer bir deyişle;

- Her türlü hizmet ya da mal üretimi için bir zamana gereksinme vardır.
- Yapılan her hizmetin ya da üretilen malın kalitesi farklıdır.
- Üretilen her hizmet ya da malın maliyeti vardır.

Esas olan mal ve hizmet üretiminin; en kısa zamanda, en kaliteli biçimde ve en ekonomik (ucuz) yapılmasıdır.

Verimlilik Neden Herkesi İlgilendirir?

- İşveren, yeni yatırım imkanları yaratacak kaynak sağlar,
- Üretici, daha ucuz maliyetle daha yüksek kazanç sağlar,
- Tüketici, daha ucuz ve bol mal bulma imkanına kavuşur,
- Ülke, sağlıklı bir ekonomik büyüme ile hızla kalkınır,
- Toplum daha yüksek refah düzeyine ulaşır.

Verimi ve Verimliliği Etkileyen Faktörler

Birçok faktör verimi ve verimliliği olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Bunlar özet olarak şöyle sıralanabilir:

- Yönetimin türü (klasik, liberal ve demokratik yönetim),
- Planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının uygulama biçimi,
- İş bölümü-uzmanlık ilişkisi,
- Zaman ve kaynak kayıpları,
- Moral durumu,
- Eğitim durumu,
- Ücret sistemi,
- Kanun adedinin çok ve bunların bazılarının uygulamalarında güçlükler oluşu,

- Fiziksel koşullar (bürolarda ışık, havalandırma, rutubet, ısı, ses-gürültü durumları),
- Estetik ve dekoratif koşullar (bürolarda renk, müzik, biblo, tablo, dekor, temizlik, çiçek kullanımı vb.),
- Çalışma yöntemlerinin eskiliği (geleneksel usullere bağlılık).

1.2. İş Dağıtım Tekniği

Büro yöneticisi, personelin özellikleri, yetenekleri, bilgi, beceri düzeyleri ve görülecek işin nitelik ve önem derecelerini göz önüne alarak bir iş bölümü yapmalıdır. İyi bir iş bölümü, verimliliği artıracaktır. İş bölümü yapabilmek için iş dağıtım tekniğinden yararlanılır.

İş dağıtım tekniği sayesinde, büro yöneticisi, personeller arasında iyi ve dengeli bir iş bölümü yapabilir. İş dağıtım tekniğinin kullanılması ile her birimin işlerinin, iş görenler arasında doğru ve bilimsel ölçülerle dağıtılması ve bunun analiz edilip geliştirilmesi sağlanır. İş dağıtım tekniği, büroda yapılan işlerin bütünü ile bunların oluşması için büro personelinin, işin hangi kısımlarını ne kadar zamanda yapmaları gerektiğini gösterir. Bu teknik, işin bütününe analiz ederek, büroda daha uygun bir iş bölümü yapılmasını sağlar.

İş dağıtım tekniği genellikle günlük işlerin yapılmasında uygulanır. Bu tekniğin uygulanması için bir çalışma süresi belirlenir. Bu süre, inceleme yapılacak işlerin çeşidine göre 1-4 hafta arasında olabilir.

Çalışma süresi seçildikten sonra, sırası ile şu işlemler yapılır:

- Çalışmalara ait bir iş gruplandırma tablosu hazırlanır.
- İş gruplarındaki her bir iş için personel görev listesi belirlenir.
- Birimdeki her personel için düzenlenen personel görev listeleri ile iş gruplandırma tablosu, iş dağıtım tablosunda (çizelgesinde) birleştirilir.

Birimi	Yönetici	Araştırma Tarihi
Personel Şubesi Müdürü	Rüçhan Çabuk	1-20 Ocak 2006
İş Grubu Nr. :	Faaliyet Türü	
1	Şubenin Yönetimi	
2	Yazışma ve Daktilo İşleri	
3	Siciller ve Personel Dosyaları ile ilgili İşlemler	
4	Eğitim İşleri	
5	Puantaj, Ücret ve Yıllık Çalışma Raporu	
6	Haftalık, Aylık ve Yıllık Çalışma Raporu	
7	Diğer İşlemler	
	Araştırmacı (Organizasyon ve Metot Uzmanı)	

Tablo 1.1: İş Gruplandırma Tablosu

1.2.1. İş Dağıtım Tablosu

İş dağıtım çizelgesi şu sorular sorularak analiz edilir ve ortaya çıkan aksaklıklar iş dağıtım tablosu üzerinde işaretlenir.

- En fazla zaman alan faaliyetler nelerdir ve bunlar doğru mudur?
- Personel, yetenek, eğitim ve deneyimlerine uygun görevlerde kullanılıyor mu?
- Yapılmaması gerektiği halde yapılan işler, yapılması gerektiği halde yapılmayan işler var mı?
- Personel, zaman ve iş birimi bakımından eşit ağırlıkta iş yapıyor mu?

İş Dağıtım Tekniğinin Uygulanmasının Yararları

- Personelin, bilgi, yetenek ve deneyimlerine uygun iş yapması sağlanır.
- İşlerin tamamlanmasında, kimlerin hangi aşamalarda görev yaptıkları belirlenebilir.
- İşe katılanların her birinin harcadıkları zaman belirlenebilir.
- Her personelin kaç birim iş çıkardığı belirlenebilir.
- Yapılmayan işler varsa ortaya çıkartılarak, gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir.
- Büro içerisinde her personele dengeli bir şekilde iş dağıtımı yapılabilir.
- İşlerin zaman yönünden kontrolü sağlanır.
- Büronun çalışma amacından sapması önlenir.

1.2.2. İş Dağıtım Tablosunun Dikey Analizi

Bürodaki iş dağıtımında görev alan her bir personelin tek tek durumları eleştirilerek, yapılabilecek değişme ve gelişmeler ortaya konur.

Aşağıda, iş dağıtımı ile önerilen biçim her bir personel için karşılaştırılarak incelenmiştir.

PERSONEL GÖREV LİSTESİ				
İsim	İş Ünvanı	Derece		
Ali Acar	Sicil Memuru	7/3		
Ünitesi		Amir	Tarih	
Personel Şubesi Md.		Rüçhan Çabuk	1-20 Mart 2006	
Görev Sıra No	TANIMLAR	Haftada Saat	İş Miktarı	Faaliyet No
1	Gizli evrakın kaydı, postalanması, sicillerle ilgili yazıların daktilosu	15	150	2
2	Sicilleri inceleme, dosyalama, terfi ve nakil formlarının daktilosu	10	20	3
3	Puantajları hazırlama	10	20	5
4	Haftalık çalışma raporlarını hazırlama	10	20	6
5	Emekli keseneği fişlerini dağıtma	10	20	7

Tablo 1.2: Personel Görev Listesi

Ünitesi				Rüçhan Çabuk			Salih Türkben		
Personel Şubesi Müdürlüğü				Şube Müdürü			Eğitim Şefi		
Faaliyet				3/3			5/2		
No	Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi
1	Şubenin Yönetimi	2		Planlama, yönetim koordinasyon ve denetleme			Müdüre yardım ve vekalet, memurların genel gözetimi		
2	Yazışma ve Daktilo İşleri	7	20	Gelen yazıları ve cevap taslaklarını inceleme	4	0	Müdürdən gelen yazılarla cevap taslaklarını inceleme	0	0
3	Siciller ve personel dosyaları ile ilgili işler	7	37	Gelen sicilleri inceleme, havale, personel dosyaları denetimi	1	5	Gelen sicilleri inceleme, müfettiş raporlarına cevap hazırlama	0	0
4	Eğitim İşleri	2	0	Eğitim ve değerlendirme raporlarını inceleme, özetleme görüş hazırlama	0	0	Eğitim programlarını hazırlama, değerlendirme raporlarını inceleme	0	0
5	Puantaj, ücret ve maaş işleri	5	3	Puantaj, ücret ve maaş bordrolarının hazırlanması		0	-		
6	Haftalık, aylık ve yıllık çalışma raporları	0	08	Rapor taslaklarını hazırlama		4	Müdürün hazırladığı rapor taslaklarını incelemek ve görüş bildirmek		0
7	Diğer işler	7	2	Ödenek hesaplarının tutulması		0	Büro malzemesinin korunmasını sağlamak		
	TOPLAM	30	10		6	149			130

Tablo 1.3: İş Dağıtım Tablosu (Çizelgesi)

(Şimdiki Durum)
Araştırma Tarihi 1-20 Mart 2006

No	Gürkan Emeksiz			Tuğba Akın			Ali Acar			Buse İpek		
	Faaliyet Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Gizli evrakın kaydı, postalanması	15	150	Evrakın daktilosu, pul hesabı	6	30	Gelen giden evrak kaydı postalanması	12 5	120 25	Evrakın daktilosu	15	75
3	Sicilleri inceleme, dosyalama, terfi ve nakil formlarının daktilosu	10	20	İzin formlarının doldurulması, sicil memuruna yardım	6	12	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	Eğitim raporlarının gelmesini izleme	6	12	Eğitim belgelerinin dosyalanması	3	30	Eğitim belgelerinin daktilo ile doldurulması	3	18
5	Puantajları hazırlama	10	30	Emekli Sandığı ve SSK.na gidecek çizelgeleri hazırlama	6	18	-	-	-	Puantaj, ücret ve maaş bordrolarının daktilosu	3	15
6	Haftalık çalışma raporlarını hazırlama	10	20	Çalışma ve eğitim raporlarının dosyalarını tutma	6	60	-	-	-	Çalışma raporlarının daktilosu	2	4
7	Emekli keseneği fişlerini dağıtmak	1	10	-	-	-	Müdürün randevuların saptanması	4	12	Telefonların cevaplandırılması ve ziyaretçilerin karşılanması	7	20
	TOPLAM	55	230		0			22	187		35	132

Tablo 1.3: İş Dağıtım Tablosu (Çizelgesi)

Ünitesi				Rüçhan Çabuk			Salih Türkben		
Personel Şubesi Müdürlüğü									
Faaliyet									
No	Faaliyet Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi
1	Şubenin Yönetimi	25	-	Planlama, yönetme koordinasyon ve denetleme	20	-	Genel gözetim, müdüre yardım ve vekalet	5	-
2	Yazışma ve Daktilo İşleri	67	474	Gidecek yazıları inceleme ve imza	5	25	Gelen yazıları inceleme, havale, gidecekleri parafe	5	25
3	Siciller ve personel dosyaları ile ilgili işler	38	205	Gelen sicillerden gerekenleri inceleme	4	20	Müfettiş raporlarını inceleme, gerekenleri müdüre sunma	4	20
4	Eğitim İşleri	29	94	Eğitim şefinden gelen eğitim raporlarını, programlarını ve değerlendirmeleri inceleme	4	4	Eğitim planlarını hazırlama, değerlendirme raporlarını inceleme, üst makamlar için özetleme	20	30
5	Puantaj, ücret ve maaş işleri	14	40	-	-	-	-	-	-
6	Haftalık, aylık ve yıllık çalışma raporları	11	32	Hazırlanan raporları inceleme, imza	2	8	Hazırlanan rapor taslaklarını inceleme	3	8
7	Diğer işler	16	155	Telefonlara cevap ziyaretçileri kabul	2 3	20 15	Telefona cevap, ziyaretçileri kabul, ödenek hesabı tutma	1 1 1	10 10 10
	TOPLAM	40	218		40	314		40	113

**Tablo 4: İş Dağıtım Tablosu (Çizelgesi)
(Geliştirilmiş Durum)**

Araştırma Tarihi (1-20 Mart 2006)

Gürkan Emeksiz				Ali Acar			Buse İpek		
Sicil Atama ve Terfi Memuru 9/4				Evrak ve Dosya Memuru 8/3			Daktilo-Sekreter 8/3		
No	Faaliyet Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi	Görevin Türü	Saat	İş Birimi
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Sicillerle ilgili yazıları hazırlama	5	25	Evrakın kaydı, dağıtımı, postalanması, pul hesabı, dosyalama	29	284	Evrak ve izin formlarının daktilosu	23	115
3	Sicilleri inceleme, dosyalama, terfi ve nakil formlarının daktilosu	27	135	-	-	-	Terfi ve nakillerin çizelgeden formlara geçirilmesi	3	30
4	Eğitim belgelerinin kopyalarının dosyalanması	2	30	-	-	-	Eğitim belgelerinin daktilo ile doldurulması	3	30
5	Puantaj, ücret ve maaş işleri	-	-	Puantaj, ücret ve maaş bordrolarının hazırlanması, Em. S. ve SSK.na gidecek çizelgelerin hazırlanması	10	20	Bordro ve çizelgelerin daktilosu	4	20
6	Sicille ilgili çalışma raporlarını hazırlama	4	8	-	-	-	Çalışma raporlarının daktilosu	2	8
7	Telefonlara cevap, ziyaretçileri kabul	1 1	10 10	Emekli keseneği fişlerini dağıtmak	1	10	Telefonlara cevap, müdürün randevularını saptama, ziyaretçileri karşılama		
TOPLAM		40	218		40	314		40	263

Tablo 1.4: İş Dağıtım Tablosu (Çizelgesi)

Şube Müdürü Rüçhan Çabuk'un durumunun eleştirisi;

1. a. Gelen yazıları ve cevap taslaklarını incelemeye haftada 14 saat ayırmaktadır.

b. Bu yaptıkları bir yöneticilik görevi değildir. Yalnız gidecek yazıları incelemesi yeterlidir. Bu işler için 14 saate karşılık 5 saat harcayacaktır. Yönetim işlerine ağırlık vermesi ve diğer işleri ilgililere dağıtması gereklidir. Böylece $14-5= 9$ saat süre kazanır.

2. a. Gelen sicilleri inceliyor, havale ediyor, dosyaların tutulmasını denetliyor.

b. Bunlar sicil memurunun esas işidir. Müdür, gelen sicillerden yalnız gerekenleri incelemelidir. Bundan da $11-4= 7$ saat süre kazanır.

3. a. Eğitim raporlarını özetleyerek görüş hazırlamaktır.

b. Bunlar da eğitim şefinin görevidir. Müdürün yalnız genel değerlendirme yapması yeterli olur. Böylece $10-4= 6$ saat kazanır.

4. a. Şubenin yönetimine 7 saat ayırabiliyor.

b. Oysa yönetim, müdürün esas görevidir. Ayrıntılı işler, ilgililere bırakılarak kazandığı süreyi şubenin yönetiminde kullanmalıdır. Öneride bu süre 25 saate çıkarılmıştır.

5. a. Puantaj, ücret ve maaş bordrolarının hazırlanmasına 6 saat ayırmaktadır.

b. Bu iş evrak ve dosya memurunun işidir.

6. a. Rapor taslağı hazırlamaya 7 saat ayırmaktadır.

b. Rapor taslaklarını ilgili personel hazırlamalı, kendisi bunları incelemelidir. Böylece $7-2= 5$ saat süre kazanmış olur.

7. a. Ödenek hesaplarının tutulmasına 3 saat ayırıyor.

b. Bu bir memurun yapması gereken iştir.

8. a. Haftada 58 saat çalışıyor.

b. Öneride, haftada 40 saat çalışarak yorulmadan ve daha etkin bir yönetim yapması sağlanmıştır.

Eğitim Şefi Salih Türkben'in durumunun eleştirisi;

1. a. Gelen sicilleri inceliyor.

b. Bu, sicil memurunun işidir. Ona bırakılmalıdır.

2. a. Büro malzemesinin korunması görevi verilmiş.

b. Bu memur işidir. Buna karşılık müdürden sonra gelen kişi şef olduğu için ziyaretçi kabulü, telefonlara cevap vermek görevi kendisine verilebilir (3 saat).

3. a. Haftada 52 saat çalışıyordu.

b. Öneride 40 saat çalışacaktır.

Sicil Memuru Gürkan Emeksiz'in durumunun eleştirisi;

1. a. Gizli evrakın kaydı, posta ve daktilo işleri yapıyor (15 saat).
b. Bunlar, evrak ve dosya memuru ile daktilo-sekreterin görevidir. Ali Acar esas işlerine zaman ayıramıyor.
2. a. 10 saat puantaj işleri yapıyor.
b. Bu iş daha uygun bir personel olan sekretere verilmiştir
3. a. Tüm haftalık çalışma raporlarını hazırlıyor (10 saat).
b. Yalnız, kendi esas görevi ile ilgili çalışma raporlarını hazırlamalıdır. Bundan 10-4= 6 saat süre kazanır.
4. a. Haftada 46 saat çalışıyordu.
b. Haftalık çalışma süresi 40 saate indirilmiştir.
5. a. Esas görevi sicil işlerine, 10 saat ayırabiliyordu.
b. Öneride sicil işlerine 27 saat ayrılması sağlanmıştır.

Memur Tuğba Akın'ın durumunun eleştirisi;

1. a. Daktilo işi yapıyor, pul hesabı tutuyor (6 saat).
b. Bu ilgisiz bir iştir. İşle ilgili evrak memuru vardır.
2. a. Eğitim raporlarını inceliyor (6 saat).
b. Eğitim şefinin görevidir. Öneride ona verilmiştir.
3. a. Dosya tutuyor.
b. İlgili memurun işidir.
4. a. Haftada 30 saat çalışıyor.
b. Haftada 40-30= 10 saat boş kalıyor. Gizli işsizlik görülüyor. Üzerindeki görevler diğer memurlara uygun bir biçimde dağıtılmış ve kendisine iş kalmadığından şubeden alınmıştır.

Evrak ve dosya memuru Ali Acar'ın durumunun eleştirisi;

1. a. Eğitim belgelerinin dosyalanmasını yapıyor (3 saat).
b. Bu iş eğitim şefine verilmiştir.
2. a. Müdürün randevularını saptıyor (4 saat).
b. Bu iş sekreterin görevidir ona verilmiştir.
3. a. Haftada 24 saat çalışıyor.
b. Haftalık çalışma süresi 40 saat olduğuna göre 16 saat boş duruyordu. Verilen yeni işlerle, haftalık çalışma süresi 40 saate çıkarılmıştır.

Daktilo-sekreter Buse İpek'in durumunun eleştirisi;

1. a. Daktilo işleri yapıyor. Haftada 30 saat çalışıyor.

b. Pozisyonuna uygun iş yapıyor, fakat daktilo ve sekreterlik işleri diğer personele de dağıtılmış olduğundan haftada 40-30= 10 saat boş zamanı oluyor. Öneride kendisine 40 saati dolduracak kadar uygun işler verilmiştir.

1.2.3. İş Dağıtım Tablosunun Yatay Analizi

İş dağıtım tablosunun yatay analizi ile her bir faaliyet türünün, personel arasında nasıl dağıtıldığı gösterilmektedir. Tablo 3 bu açıdan incelendiği zaman, her bir faaliyetin, hemen hemen tüm personel arasında dağıldığı görülmektedir. Yani herkes, her tür iş yapmaktadır. Örneğin; 4 nolu faaliyet olan eğitim işleri, şubede mevcut 6 personelden (sicil memuru hariç) 5'i arasında dağıtılmıştır.

Oysa geliştirilen ve önerilen yeni iş dağıtım tablosunda, her faaliyet pozisyonlarına uygun olacak biçimde puantaj, ücret, maaş işleri de (evrak, dosya memuru hariç) 5 memur arasında dağıtılmıştır.

Oysa geliştirilen ve önerilen yeni iş dağıtım tablosunda her faaliyet, pozisyonlarına uygun olacak biçimde 2 veya 3 personelde toplanmıştır.

Zorunlu durumlarda, haftalık 40 iş saati dengesini sağlayabilmek üzere, personele durumlarına uygun bazı ek işler verilmiştir. Örneğin; evrak ve dosya memuruna; puantaj, ücret ve maaş bordrosu düzenleme vb. işlerin verilmesi gibi.

Sonuç olarak; personel müdürlüğünde uygulanmakta olan iş dağıtım düzeni incelenip analiz edilerek geliştirilmekle şu yararların elde edildiği ileri sürülebilir:

- Büroda en çok zamanı 77 saat ile yazışma ve daktilo işleri almakta iken, bu süre esas işler yararına 67 saate indirilmiştir.
- Haftalık toplam iş saati 240 saat idi. Bu süre 1000 olan iş birim toplamında, hiçbir indirim olmadan 200 saate düşürülmüştür.
- Müdür, 58 saat çalışıp gereksiz ve ilgisiz işler yaparken, bunlardan kurtarılıp şubenin yönetimine ağırlık verilmesi sağlanmıştır.
- Şubedeki personel sırayla haftada 58, 52, 46, 30, 24, 30 saat çalışırken, önerilen durumlarda, tüm personel haftada 40'ar saat çalışır duruma getirilmiştir. Böylece eşit süre çalışma ile boş durmaların önlenmesi sağlanmıştır.
- Personele, çok çeşitli değil, pozisyonlarına uygun işler yapacak şekilde yeni bir iş dağıtım yapılmıştır. Böylece çalışma verimi de yükselecektir.
- Her tür faaliyet (iş) birçok personel arasında dağıtılmış olmaktan kurtarılmıştır.
- Tuğba Akın'a büroda iş kalmamıştır. Kendisi, uygun bir süre içinde, aynı kuruluşta açık bulunan veya açılacak olan bir işe yerleştirilecektir (İşten çıkarma kesinlikle söz konusu değildir.).
- Tuğba Akın'ın aylığı 200 YTL olsa, büroda yapılan iş dağıtım etüdü sonucunda çeşitli yararlar ek olarak, yılda $200 \times 12 = 2400$ YTL'lik tasarruf elde edilecektir. Tuğba Akın'ın, aynı kuruluşta başka bir bölümde işe yerleştirilmesi sonucunda yeni bir elemana ihtiyaç duyulmayacaktır. Böylece işe alınması düşünülen yeni bir elemana ödenecek ücret kadar büronun tasarrufu olacaktır.

Böyle bir iş dağıtım çalışmasının ülkedeki 1000 büroda yapıldığı düşünülürse, ülkeye yılda $2400 \times 1000 = 2\,400\,000$ YTL'lik tasarruf sağlanmış olur ki, bu para ile birçok yatırımın (okul, yol, köprü, hastane) yaptırılabilceği düşünülürse, sağlanan tasarruf ve yaratılan kaynağın önemi ve değeri ortaya çıkacaktır.

İş analizi şu gerekçelerle yapılır:

- Çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi,
- Büronun verimli bir şekilde düzenlenmesi,
- Çalışmaların seyrinin izlenmesi,
- En uygun organizasyonun gerçekleştirilmesi,
- Zamanın daha verimli kullanılması

İş analizi yapılırken, ilgili kişiyle görüşme daha iyi sonuç alınmasına yardımcı olur.

İş analizi için şu veriler gereklidir:

- Personel ne zamandan beri bu işi yapmaktadır?
- Daha önce yaptığı iş ve işin zorluğu, kolaylığı,
- İşin yapıldığı çevre koşulları,
- Personelin, eğitim, deneyim vb. özellikleri.

İş analizi sonunda, işin yapılması aşamalarında gereksiz olanların atılması, uygun olanların birleştirilmesi, yeniden ve uygun biçimde işin dağıtımı ve verimliliğın yükseltilmesi gerçekleştirilmeye çalışılır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<p>➤ Bürolarda iş basitleştirme tekniğini uygulayabileceksiniz.</p>	<p>➤ Kurum ve kuruluşlardaki işlerin nasıl basitleştirileceğini modülden de yardım alarak yapabilirsiniz.</p>
<p>➤ Bürolarda verimliliği arttırabileceksiniz.</p>	<p>➤ Verimlilik tekniklerini öğrenerek, uygularsanız işlerinizi kolaylaştırırsınız. Modüldeki Verimlilik bölümünden yararlanabilirsiniz.</p>
<p>➤ İş dağıtım tekniklerini uygulayabileceksiniz.</p>	<p>➤ İş dağılımından personeli haberdar etmeniz gerekir. Personelin bilgi ve becerilerini görev dağılımı yaparken göz önünde bulundurabilmelisiniz. Görev dağılım listesini ilgili kişilere verebilmelisiniz.</p>

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

Aşağıdaki sorulardan doğru olan şıkkı işaretlendirerek cevaplandırınız.

- Aşağıdakilerden hangisi iş analizi için gerekli verilerden değildir?
 - Personelin ne zamandan itibaren bu işi yaptığı
 - Daha önce yapılan iş ve işin zorluğu, kolaylığı
 - Zamanın verimli kullanılması
 - İşin yapıldığı çevre koşulları
- Aşağıdakilerden hangisi iş dağıtım tekniğinin uygulanmasının yararlarından değildir?
 - Personelin, bilgi, yetenek ve deneyimlerine uygun iş yapması sağlanır.
 - Her personelin kaç birim iş çıkardığı belirlenebilir
 - İşlerin zaman yönünden kontrolü sağlanır.
 - Büro personelinin çalışma amaçları saptanır.
- Aşağıdakilerden hangisi verimliliği etkileyen faktörler arasında yer almaz?
 - Yönetimin türü
 - Ücret eşitliği
 - Moral durumu
 - Eğitim durumu
- Aşağıdakilerden hangisi işi basitleştirme ilkeleri içerisinde yer almaz?
 - Saptanan sakıncalar giderilmeden çözüm yolları aranır.
 - Basitleştirmesi istenen konu saptanmalıdır.
 - Konu ayrıntılarıyla incelenir, durum formlarla saptanır.
 - İşin ve işlemin gerçekten kullanılması gerekip gerekmediği araştırılır.
- Aşağıdakilerden hangisi işi basitleştirme tekniklerinden değildir?
 - İş dağıtım etüdü
 - Alan ve yerleşme etüdü
 - Form analizi ve geliştirme
 - Verimlilik

DEĞERLENDİRME

- Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız.
- Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz.
- Yanlış cevaplandığı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.
 - Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız.
 - Kütüphanelerden, internetten veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız.
 - Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile işin yapılan program içinde akışını sağlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

1. Bürolarda iş planı uygulanıyor mu? Araştırınız.
2. Hareket ekonomisi tekniği uygulayan işletmeler bürolarının düzenine yönelik hangi özellikleri dikkate almaktadırlar? Araştırınız.

2. İŞ AKIMI TEKNİĞİ

İş akımı tekniği, bir işin yapılmasında, işlerin sırasını, alınan malzemeyi, harcanan zamanı bir şema yardımı ile gösterip bunun üzerinde analiz yaparak üretimin basitleştirilmesini amaçlar.

Her iş çeşitli aşamalardan oluşur. Mal ya da hizmet üretimi işini oluşturan bu adımlar birbirini izlemelidir. İş akımı izlenmez ve sürekli gözden geçirilemezse işin veya hizmetin maliyeti artar, zaman kaybı, gecikme ve duraklamalar ortaya çıkar. İş akımı tekniği uygulanarak bu olumsuzluklar giderilebilir.

İş akımında her aşamadaki bir işlem sonrakinin, bir sonraki ise daha öncekini desteklemelidir. İş akımı tablosunun analizi ile ters gidişler, tekrarlar, duraklamalar, gecikmeler, harcanan fazla zaman ve mesafe önlenir. Bu analizle işler daha çabuk, daha az zaman ve mesafede, verimli bir şekilde yapılır. Sonuçta hatalar azalarak iş verimi yükseltilmiş olur.

İş akımını gerçekleştirmek için iş akım tablosu (şeması) kullanılır. İş akım şeması, bir işin bütün aşamalarının kaydedileceği bir çizelgedir (formdur).

İş akımı şemasının analizi ile şu amaçların gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır:

- İşin görülmesindeki aşamalardan gereksiz olanların yok edilmesi,
- Uygun olanların birleştirilmesi,
- İş görenler arasında işin yeniden ve ölçülü şekilde dağıtımı,
- İşin yapıldığı aşamaların yer ve zamanlarının yeniden düzenlenmesi,
- Verimin yükseltilmesi,

İş akımı şemasının analizi için işin tamamı ve her bir işlem için sonraki sayfadaki sorular tek tek sorulur ve bu sorularla, karşılığında yazılı sonuçlar elde edilmeye çalışılır.

Büro yöneticileri, iş analizinde kullanılabilen ve 5N-1K kuralı olarak bilinen yöntem analiz anahtarlarından yararlanmalıdır.

2.1. İş Akım Şeması (Tablosu)

İş akımını geliştirmek için iş akım şeması kullanılır.

Bu şemada işlemler sembollerle gösterilir. Semboller şunlardır;

İşlem, bir daire (O) ile gösterilir. Bir yazının daktilo edilmesi, gönderilecek malzemenin ambalaj yapılması, evrakın kaydedilmesi, dosyalanması gibi düzenlemek, hazırlamak, birleştirmek, ayırmak hallerinin işlemidir.

Geçiş, bir çift ok (= >) ile gösterilir. Bir eşyanın ya da evrakın bir yerden diğer yere gidişi geçiştir. Bir yazının başka masaya gönderilmesi, evrakın postalanıp yollanması, ameliyathane malzemesinin depodan hastaneye sevk edilmesi gibi.

İnceleme, bir yere (□) ile gösterilir. Bir işin doğruluğunu denetlemek, bir malzemenin miktar ya da kalite bakımından incelenmesi, yazının gözden geçirilmesi ilaçların laboratuarda muayenesi, tahlili gibi

Bekleme, (D) harfi ile gösterilir. Bir madde ya da yazının, sonraki işleme başlamadan durması, beklenmesi (gecikme)dir.

Son işlem, ters bir üçgen(▼) ile gösterilir. Bir malzemenin depolanması, işlemi biten yazıların dosyaya kaldırılması gibi.

İş akım tablosunun doldurulması

İş akım tablosu, bir işin bütün aşamalarının kaydedildiği bir çizelgedir(tablodur, formdur).Bu tablonun üst kısmı, yapılacak incelemeye, incelenecek işleme (işe) ilişkin bilgileri kapsar.

İş akım şemasının doldurulması için;

- İncelenecek(analiz edilerek geliştirilecek)işin, başlangıcı ve sonu saptanır.
- Tablonun soluna seçilen işin bütün adımları, detaylı olarak alt alta ve ayrı ayrı yazılır.
- Her yatay sütuna yazılan aşama (işlem, geçiş, inceleme, bekleme, son işlem) karşısındaki semboller, birleştirilmek suretiyle iş akım şeması ortaya çıkarılır.
- Tablonun ilgili hanesine, işin her aşaması için sarf edilen zaman “dakika” ve kastedilen mesafe “metre” birimi üzerinden eklenir.
- İşin başından sonuna kadar olmak üzere saptanan aşamaların (İşlemlerin, bekleme, inceleme ve geçişlerin) toplamı ile bu işe sarfedilen zaman ve işin yapılmasında kastedilen mesafelerin toplamaları, şemanın üstündeki özel kısmına yazılır. Bu suretle incelenerek, geliştirilecek işe ait, bir iş akım şeması (tablosu) oluşturulmuş olur.

SORU	SONUCU	ÖRNEK
NE? NİÇİN?	Elimine etmek (Çıkarmak, yok etmek, elemek)	Ne yapılıyor, Bu işin tümü gerekli mi? Bu aşama gerekli midir?Yapılmasa olmaz Bu işin tümü ya da bazı aşamaları niçin yapılıyor? Yapılmasa ne olur? İşin bu kısmı, şurada değil de burada yapılırsa ne olur? Bu aşama şu zamanda mı Bu zamanda mı yapılmalı? İşin akım sırası doğru mu?İş akımı, yapıldığı zaman değiştirilemez mi? Bazı aşamaların yerleri ve sıraları değiştirilirse (başta, ortaya, sona alınır) daha uygun olur mu? İş nasıl ve ne ile yapılıyor?
NEREDE? NE ZAMAN?	Birleştirmek Yer değiştirmek	Elle yapılıyorsa mekanizasyon ve otomasyona geçilmez mi? Değişik malzeme yada aletle yapılırsa iş daha kolay olur mu? İşin belli aşamalarını kimler yapıyor? Bu aşamayı o kimse mi yapmalı? Daha uygun bir kişi bu işi yapamaz mı? İki üç kişinin yaptığı iş,bir kişide toplanamaz mı?
NASIL?	İşi basitleştirme ve yöntem geliştirme	
KİM?	Yetki devri	

Bu soruların (5N-1K)işin bütününe ve sonra da her işlem için sorulması; yok etmek, birleştirmek, basitleştirmek ve yetki devrine imkan tanır. Aksamalar iş akımı şeması üzerine kaydedilir.

Bu şekilde yapılan analiz sonuçları göz önüne alınarak, işin bazı işlemleri atılabilir, birleştirilebilir, yeri değiştirilerek yeniden düzenlenebilir. Elde edilen iş akımı, yeni bir iş akımı tablosu üzerinde gösterilerek uygulanmaya başlanır

Bu şekilde iş akım tablosu hazırlanarak, bunun analizi daha basit, çabuk, ucuz, daha az zaman ve daha az mesafe yürünmesi sureti ile geliştirilmiş olur.

2.2. İş Akım Tablolarına ilişkin Açıklama

“Bir ödeme işlemi”ne ilişkin iş akımı, Tablo 1 ile bunun önerilen(geliştirilmiş)biçiminin aralarındaki fark, Tablo 1’de üst kısmındaki bölümde özetlenmiştir.

Gerek bu özet tablo gerek Tablo 1 ve Tablo 2’de verilen iş akımı tabloları incelendiğinde, aşağıda belirtilen farklar görülecektir.

- 42 adımdan oluşan ödeme işleminin 23 adımda tamamlanması sağlanmıştır.
- Bu sonuç şöyle elde edilmiştir:
 - İşlem adedi 13’ten 7’ye,
 - Geçiş adedi 13’ten 7’ye,
 - İnceleme adedi 9’dan 5’e
 - Bekleme adedi 6’dan 3’e düşürülmüştür

Bunu sonucu olarak ayrıca;

- Muhasebe müdürü, iş akım zincirine 7 defa katılırken bu 2’ye;
- Müdür sekreteri, iş akım zincirine 8 deva katılırken bu’4;

- Muhasebe şefi de, iş akım, zincirine 9 deva katılırken bu 3'e;
 - Muhasebe memuru, iş akımı, zincirine 11 deva katılırken bu 7'ye indirilmiştir. Kuşkusuz bu kişiler, kazandıkları süreyi daha yararlı, verimli bir şekilde kullanacaklar ve bu süre içinde yeni işler ve hizmetler üreteceklerdir.
- İşin yapılması için kat edilen mesafe 125 m iken 45 m ye düşürülerek, mesafeden (yürümekten, yorgunluktan)%50'den fazla tasarruf sağlanmıştır.
- Ödeme işleminde, sekiz kopya ödeme fişi doldurulması kesinlikle gereksizdir.

Müdür, şef gibi kişilerin özel (kişisel) dosyalar düzenlenip kendileri için bir kopya saklamaları, aslında arşivleme sistemlerine ve birbirine güvenleri olmadığını gösterir. Bu nedenlerle sekiz kopya ödeme kopya ödeme fişi üç kopyaya indirilmiştir. Bu da kırtasiyeden, zaman ve emekten sağlanan ayrı bir tasarruftur. Kopya adedi azaltılarak, ayrıca kırtasiyecilikten kurtulmak, daktilo makinesi ve şerit yıpranmasını azaltıp bunların ömrünü uzatmak olanağı elde edilmiş olacaktır.

Semboller (İşaretler)	Şimdiki Durum		Önerilen		Kazanç		İLGİLİLER								
	Ad.	Dk	Ad.	Dk	Ad.	Dk	Evrak ve Dosya Memuru	Muhasebe Memuru	Muhasebe Şefi	Müdür Sekreteri	Müdür	Veznedar	Mesafe (Metre)	Süre (Dakika)	
○ İşlem	13	55													
⇒ Geçiş	13	45													
□ İnceleme	9	35													
D Bekleme	6	65													
▼ Son İşlem	1	10													
MESAFE(m)	125	210													
Adım No:	ADIMLAR														
1	Z. İpek dilekçesini alıp kaydeder.														5
2	Müdür, dilekçeyi sekreterine gönderir.												10	5	
3	İnceler.													5	
4	Müdürün masasına koyar.												5		
5	Bekler.													15	
6	İnceler.													5	
7	Muhasebe şefine havale eder.														
8	Sekretere gönderir.												5		
9	İnceler.														
10	Muhasebe şefine gönderir.												15	5	
11	Bekler.													15	
12	İncelenir.													5	
13	Muhasebe memuruna havale eder														
14	Muhasebe memuruna gönderir.												10	5	
15	Bekler.													15	
16	İncelenir.													5	
17	Dosyasını bulur.													5	
18	Sekiz kopya ödeme fişi doldurur parafe eder													15	
19	Şefe gönderir												10	5	

Tablo2.1: Bir Ödeme İşlemi İş Akımı Tablosu (Şimdiki Durum)

TABLO 2.1
DEVAMI

İşlem Sıra No	ADIMLAR	Evrak ve Dosya Memuru	Müdür Sekreteri	Muhasebe Şefi	Muhasebe Şefi	Muhasebe Memuru	Veznedar	Muhasebe (Metre)	Süre(Dakika)
20	Bekler.				D				5
21	İnceler, parafe eder.				○	(x)			5
22	Müdür sekreterine gönderir,				←			15	5
23	İnceler.		□						
24	Müdüre Verir.		→					5	
25	İnceler İmzalar.			□					5
26	Bir Kopyasını alop kişisel (özel) dosyasına koyar.			○					5
27	Muhasebe memurunu gönderir.				→			5	
28	Bekler.		D						5
29	Şefe gönderir.		→					15	5
30	Bir Kopyasını alop kişisel (özel) dosyasına koyar.				○				5
31	Muhasebe memuruna gönderir.				→			10	5
32	Bekler.				D				5
33	Deftere Kaydeder.				○				10
34	Bir kopya fişi dosyaya koyar.				○				5
35	Vezneye Gönderir.					→		10	5
36	İnceler fişleri imzalar.					□			5
37	V. Demir'i vezneye davet edip, ödeme yapar					○			5
38	Fişin bir kopyasını V. Demir'e verir.					○			5
39	Bir kopya fişi veznede alıkoyar.					○			
40	Üç kopya fişi muhasebeye gönderir.					→		10	5
41	Kaydı kapatır.					○			5
42	Fişleri dosyasına koyar, dosyayı yerine kaldırır.					↓			10
	TOPLAM	2	8	7	9	11	5	125	210

Semboller (İşaretler)	Şimdiki Durum		Önerilen		Kazanç		İLGİLİLER							
	Ad.	Dk	Ad.	Dk	Ad.	Dk	Evrak ve Dosya	Muhasebe Memuru	Muhasebe Şefi	Müdür Sekreteri	Müdür	Veznedar	Mesafe (Metre)	Süre (Dakika)
○ İşlem	13	55	7	30	6	25								
⇒ Geçiş	13	45	7	-	6	45								
□ İnceleme	9	35	5	10	4	25								
D Bekleme	6	65	3	15	3	50								
▼ Son İşlem	1	10	1	5	-	5								
Toplam	42	210	23	60	19	150								
MESAFE(m)	125	210	45	60	80	150								
Adım No:	İŞLEMİN TAMAMI													
1	V. Demir'in dilekçesini alıp kaydeder.													5
2	Muhasebe memuruna gönderir.						⇒						15	
3	Bekler													10
4	İnceler							□						5
5	Dosyasını bulur							○						5
6	3 kopya ödeme fişi doldurup parafe eder.							○						10
7	Şefe gönderir							⇒						
8	Bekler													5
9	İnceler, parafe (imza) eder.								○					
10	Sekretere gönderir								⇒				10	
11	İnceler													
12	Müdüre Verir													
13	İnceler, imzalar													5
14	Sekretere verir.													
15	Bekler													
16	Vezneye gönderir.												10	
17	İnceler, imzalar													
18	V. Demir'i vezneye davet edip, ödeme yapar.													
19	Fişin bir kopyasını V. Demir'e verir.													5
20	Fişin 2. kopyasını veznede saklar.													
21	Fişin 3. kopyasını muhasebe memuruna gönderir.													10
22	Kaydı kapatır.							○						5
23	Fişi dosyasına koyar, dolaba kaldırır.							▼						5
	TOPLAM						2	7	3	4	2	5	45	60

Tablo 2.1: Bir Ödeme İşlemi İş Akımı Tablosu (Önerilen Durum)

NOT: Belirtilecek bir limite (örneğin 50 YTL' ye) kadar olan ödemeler muhasebe memuru ile muhasebe şefinin imzası ile yapılabilir. Böyle bir uygulamaya geçildiğinde müdür ve sekreteri iş akımı zincirine hiç girmemiş olur. Böylece 9. adımdan 16. adıma geçilir. Muhasebe müdürlüğü personeli, şimdiki gibi ayrı odalarda oturma yerine, açık büroya toplanılırsa, gerek zamandan, gerek mesafeden ayrıca ekonomi sağlanmış olur.

- Ödeme işlemi süresi 210 dakikadan 60 dakikaya, mesafe 125'm den 45'm ye düşmüştür. Zamandan $210-60 = 150$ dakika (2.5 saat) kazanılmıştır. Bunun yıllık parasal değeri şöyledir.

Büroda çalışan memurların aylık maaşları toplamı 120 YTL olsa bir günlüğü:
 $120 : 30 = 4$ YTL ve bir saatliği $4 : 8 = 0.50$ YKR olacaktır.

Yılda 250 iş günü çalışıldığına göre, bu büro için yıllık kazanç:

$1.25 \text{ YKR} (2.5 \text{ saat} \times 0.50 \text{ YKR}) \times 250 = 312.50 \text{ YTL}$ olacaktır.

Türkiye'de bu ödeme işleminin bu tür 1000 büroda yapıldığı düşünülürse, yapılan iş akım önerisi ile yılda $312.50 \times 1000 = 312\,500 \text{ YTL}$ tasarruf sağlanacağı ileri sürülebilir ki bu küçümsenmeyecek bir miktardır.

Ayrıca kendisine ödeme yapılan işveren (iş sahibi, 210 dakika yerine 60 dakika da işi bitince, kalan süresini başka hizmet ya da mal üretimine ayırmak suretiyle ulusal gelire bir miktar daha fazla katkıda bulunabilecek demektir ki sağlanan kazançta bu miktarın da eklenmesi gerekir.

2.3. Hareket Ekonomisi Tekniği

İşleri bütün ayrıntıları ile analiz ederek en uygun çalışma metotlarını bulmak, çalışanların vücut hareketlerinden en iyi verim almak, hareket ekonomisi tekniğinin amacını oluşturur.

Bürolarda, hareket ekonomisi tekniğinin uygulanması sonucunda işlerin kaliteli ve verimini artırma imkanı elde edilir.

Hareket ekonomisi ilkeleri ışığında iş yöntemlerinin geliştirilmesinde gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması, daha iyi bir işlem sıralaması için işlem elemanlarının yeniden düzenlenmesi, işi kolaylaştırmak ve daha güvenli hale getirmek için bazı hareketlerin basitleştirilmesi veya birleştirilmesi ya da işyeri düzeninin, alet ve cihazların tasarımının iyileştirilmesi amaçlanır.

Hareket ekonomisi tekniğinin uygulanması ile gereksiz hareketleri önleyerek, insan gücünden, zamandan, mesafeden, çalışma yer ve alanları vb. kaynaklardan en verimli sonuç alınabilir.

Hareket ekonomisi tekniği ile insan vücudunun hareketlerini en aza indirerek, enerji kullanımı ve yorulmayı en düşük düzeyde tutma amaçlanır. Bu şekilde kazanılan enerjinin, diğer işlerde kullanılarak verimliliğin artması amaçlanır.

Yürür, döner, ayarlanabilir sekreter koltuğu, terzilerin prova yaparken iğnedenliklerini kollarına takmaları, hareket ekonomisi tekniğinin uygulama alanına girer.

Hareket ekonomisi tekniği uygulanırken, şu özellikler göz önüne alınmalıdır:

- Büronun düzenine ilişkin özellikler.
- Büroda kullanılan makine, araç ve gereçlere ilişkin özellikler.
- Personelin vücut hareketlerine ilişkin özellikler.

Büronun Düzenine Yönelik Özellikler

- Büroda kullanılan makine, araç ve gereçler belirli yerlerde bulunmalıdır.
- Bu yerler, kolayca ulaşılabilecek yerler olmalıdır.

- Makine, araç ve gereçler iş akımına uygun bu şekilde yerleştirilmelidir.
- Çalışanı yormayacak oturma, kullanma ve görüş şartları içinde bir büro düzeni oluşturulmalıdır.

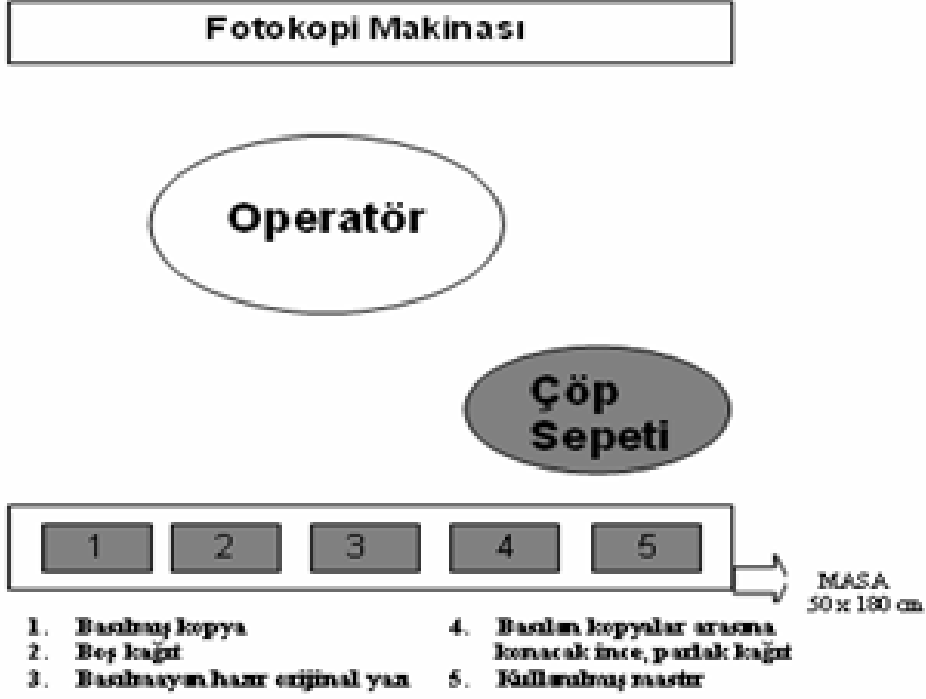
Büroda Kullanılan Makine, Araç ve Gereçlere İlişkin Özellikler

- Yapılan işe uygun makine, araç ve gereç seçilmelidir.
- Elemana uygun makineler tercih edilmelidir, gerekiyorsa değişiklik yapılmalıdır.
- Makineleri seçerken, bakım onarım imkanları, yedek parçaları ve garanti özellikleri bulunan makineler seçilmelidir.
- Koltuklar çok amaçlı türden olmalıdır.

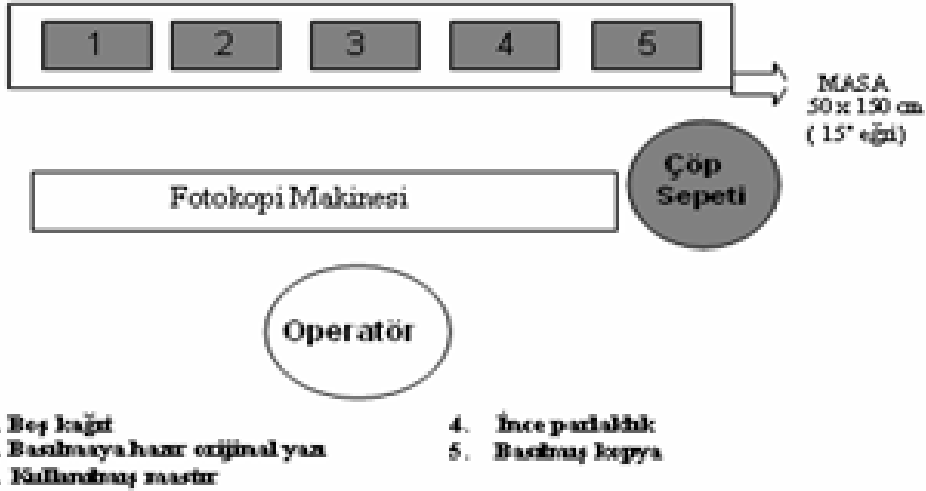
Personelin Vücut Hareketlerine İlişkin Özellikler

- İş yaparken uzanılacak yerler, normal çalışma alanı içerisinde olmalıdır.
- Yapılacak hareketlerin, sırası düzenlenerek uygun bir sıraya konulmalıdır.
- Kol hareketlerinin sırası düzenlenerek, her iki el aynı anda boş durmamalıdır.
- Ters yönde hareketler yapılıyorsa, kollar aynı anda ve simetrik çalışmalıdır.
- İki el, harekete aynı zamanda başlamalı ve aynı zamanda hareketleri tamamlanmalıdır.

Her personel, hareket ekonomisi tekniği ile ilgili çeşitli yöntemler geliştirebilir. Teknolojik gelişmeler, hareket ekonomisi sağlayan araç ve gereçleri hizmetimize sunmaktadır. Örneğin; yürüyen merdivenler, tuşlu telefonlar, otomatik açılan manyetik kapılar gibi.



Şema 1: Fotokopi Çekme (Uygulanan Durum)



Şema 1: Fotokopi çekme (Önerilen Durum)

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<p>➤ İş akışını hazırlayabilecek ve takip edebileceksiniz.</p>	<p>➤ İş akışı tablosunu hazırlayıp büro personeline uygulayabilirsiniz. Takibinin nasıl olacağı konusunda modülden yararlanabilirsiniz.</p>
<p>➤ Hareket ekonomisi tekniğini uygulayabileceksiniz.</p>	<p>➤ Hareket ekonomisi tekniğini öğrenip işlerinizde zamandan kazanabilirsiniz ve işlerinizi kolaylaştırabilirsiniz.</p>

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

- İş akımı şemasının analizi ile aşağıdaki hangi amaç gerçekleştirilemez?
 - Uygun olanların birleştirilmesi
 - İşin görülmesindeki aşamalardan gereksiz olanların yok edilmesi
 - İş görenler arasında işin, yeniden ve ölçülü şekilde dağıtımı
 - Verimin azalması
- İş akımı şemasının doldurulması için aşağıdakilerden hangine gerek yoktur?
 - İncelenecek işin, başlangıcı ve sonu saptanır
 - Tablonun soluna seçilen işin bütün adımları, detaylı olarak alt alta ve ayrı ayrı yazılır.
 - Her yatay sütuna yazılan aşama karşısındaki semboller, birleştirilmek suretiyle iş akım şeması ortaya çıkarılır.
 - Tablonun ilgili hanesine, işin her aşaması için sarf edilen zaman “dakika” ve kastedilen mesafe “metre” birimi üzerinden eklenmez
- Hareket ekonomisi tekniği uygulanırken aşağıdaki özelliklerden hangisi göz önünde bulundurulmaz?
 - Büroda kullanılan makine, araç ve gereçlere ilişkin özellikler
 - Büronun dağılımına ilişkin özellikler
 - Personelin vücut hareketlerine ilişkin özellikler
 - Büronun düzenine ilişkin özellikler
- Aşağıdakilerden hangisi büronun düzenine yönelik özelliklerden değildir?
 - Büroda kullanılan makine, araç ve gereçler belirli yerlerde bulunmamalıdır.
 - Bu yerler, kolayca ulaşılacak yerler olmalıdır.
 - Makine, araç ve gereçler iş akımına uygun bu şekilde yerleştirilmelidir.
 - Çalışanı yormayacak oturma, kullanma ve görüş şartları içinde bir büro düzeni oluşturulmalıdır.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

İş akışı büroda çalışanların daha rahat çalışmalarını sağlar. Bunu sınıf ortamında gruplar oluşturarak, bir büro çalışanı kimliğiyle sorumluluklarınızı benimseyebilirsiniz. Büroda yapılması gereken işleri düşünerek bir iş akış planı oluşturunuz. Uygulamalarınızın belli sıra ve ölçütte olması için aşağıdaki hususlara Evet veya Hayır şeklinde cevap veriniz.

Gözlenecek Davranışlar	Evet	Hayır
Büroda kaç tane büro çalışanı olacak, belirlediniz mi?		
Her bireyi bir büro çalışanı kimliğiyle seçtiniz mi?		
Modülü inceleyerek bir iş akışı planı oluşturdunuz mu?		
İş akışı başlama ve bitiş noktalarını belirlediniz mi?		
Geçiş aşamasındaki kişileri belirlediniz mi?		
İnceleme aşamasındaki kişileri belirlediniz mi?		
Bekleme aşamasındaki kişileri belirlediniz mi?		
Son işlem aşamasındaki kişileri belirlediniz mi?		
İş akış tablosu hazırlanırken simgeleri kullandınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Performans testi ile modüldeki bilgileri daha iyi kavrayıp kavramadığınızı göreceksiniz. Evet cevaplarınız 0-3 tane ise modül bilgilerinizi yeniden gözden geçirmeniz gerekecektir. 4-6 tane ise hazırladığınız çalışmalarını gözden geçirmeniz gerekecektir. 7-9 olarak ortaya çıktı ise, bu modülü başarı ile tamamladınız demektir.

MODÜL DEĞERLENDİRME

- Almış olduğunuz eğitimle iş planı yöntemlerini öğrenmiş oldunuz. Edindiğiniz bu bilgi ve tecrübeleri “Büro Yönetimi ve Sekreterlik” bölümünde çalışarak pekiştirebilirsiniz.
- Size verilen konularla ilgili İş akımı tablosu hazırlayabilmelisiniz. Anlayamadığınız bir nokta olursa konuyla ilgili faaliyeti tekrar ediniz.
- Hareket ekonomisi tekniğini bürodaki faaliyetlerinize uygulayabilirsiniz.
- İş veriminizi arttırabilirsiniz.
- İş dağıtım tablosu hazırlayarak, personele uygun ve eşit görev almasını sağlayabilirsiniz.
- Ölçme ve değerlendirmedeki soruları ve işlemleri yapabilirseniz bu modülü başarıyla tamamlarsınız. Böylece bu modülle ilgili tam öğrenmeyi sağlayarak diğer modüle geçebilirsiniz.
- Ölçme soruları ve performans testinden başarılı olamazsanız bu modülü tekrar etmeniz sizin için daha yararlı olacaktır.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ 1'İN CEVAP ANAHTARI

1	C
2	D
3	B
4	A
5	D

ÖĞRENME FAALİYETİ 2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	D
3	B
4	A

KAYNAKÇA

- AR, Fikret, **“Büro Yönetimi Teknikleri”**., Yargı Yayınları 6. Baskı, Ankara,1999
- DEMİR, Perihan, **“Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi”**., Tutibay Yayınları, Ankara, 2000
- KOÇ, Hakan ve TOPALOĞLU Melih, **“Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler”**, Seçkin, Ankara, 2003
- TEKEL Özgün, **“Organizasyon ve İş Etüdü”**, Tutibay Yayınları, Ankara, 2000