



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Video



Canlı Ders



Sesli Kitap



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Deneme
Sınavı



Infografik



Etkileşimli
İçerik



Bilgilendirme
Panosu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

aosdestek.anadolu.edu.tr

444 10 26

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları	1	Önemli Kavramlar 1 Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2	Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri 2 Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örneklerle tanımlayabilme
	3	Bilgisayarların Bileşenleri 3 Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4	Bilgi İşleme ve Teknoloji 4 Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5	Sosyal Hayatta Teknoloji 5 Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme		

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Neler Öğrendi ve Yanıt Anahtarı
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.

Modern Büro Yönetimi

Editörler

Prof.Dr. Avni Barış BARAZ
Doç.Dr. Bahar SUVACI

Yazarlar

BÖLÜM 1 Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS

BÖLÜM 2 Doç.Dr. Bahar SUVACI

BÖLÜM 3 Dr.Öğr.Üyesi Füsun CURAOĞLU
Dr.Öğr.Üyesi Duysal DEMİRBAŞ

BÖLÜM 4 Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN

BÖLÜM 5 Prof.Dr. Mesude Canan ÖZTÜRK

BÖLÜM 6 Dr.Öğr.Üyesi Harika ÖZKAN

BÖLÜM 7 Prof.Dr. Avni Barış BARAZ

BÖLÜM 8 Arş.Gör. Emre ATİK

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4221

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2996

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2021 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör.Dr. Seher Gülenç

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör.Dr. Ezgi Aslan

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Öğr.Gör. Ayfer Çolak

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Gizem Dalmış

Dilek Özbek

Gül Kaya

Diğdem Aydın

Nihal Sürücü

Yasin Narin

Yasin Özkır

Gözde Soysever

MODERN BÜRO YÖNETİMİ

E-ISBN

978-975-06-4202-9

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2021

3538-0-0-0-2202-V01

BÖLÜM 1

Modern Büro Fonksiyonları



Giriş	3
Büro Kavramı ve Modernleşmesi	3
Büro ve Modern Büro Kavramı,	
Amacı ve Önemi	3
Klasikten Moderne Büroların	
Dönüşümü	6
Modern Bürolarda Öne Çıkan Güncel	
Yönetsel Konular	11
Modern Bürolarda Yönetim ve Yöneticilik ..	15
Yönetim ve Büro Yönetimi Kavramı ..	15
Büro Yöneticisi ve Çalışanları	16
Modern Büro Fonksiyonları	20
Modern Büro Temel Fonksiyonları	21
Modern Büro Yönetsel Fonksiyonları	23

BÖLÜM 2

Modern Büro Uygulamaları



Giriş	37
Modern Bürolarda Büro Sistemleri	37
Bürolarda (Ofislerde) İş Akışı	39
Büro (Ofis) Kılavuzlarının	
Hazırlanması	40
Modern Bürolarda Belge Yönetimi	42
Belge Yönetimi	42
Dosyalama	45
Arşivleme	47
Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı	
Yönetimi	49
Zaman Yönetimi	49
Toplantı Yönetimi	56
Bürolarda Randevu ve Seyahat	
Organizasyonları	59
Randevu Organizasyonu	59
Seyahat Organizasyonu	61

BÖLÜM 3

Modern Büroların Tasarımı ve Düzeni



Giriş	71
Ofis Sistemleri ve Plan Tipleri	72
Kapalı (Geleneksel) Sistem	72
Açık Yerleşme Sistemi	73
Karma Sistem	73
Ofislerde Mekân Çeşitleri	74
Çalışma Alanları	75
Öğrenme Alanları, Eğitim/Etkinlik	
Alanları	76
Sosyal Alanlar	76
Opsiyonel /Tamamlayıcı Alanlar	76
Ofislerde Kullanılan Mobilya ve Donatılar ...	78
Çalışma Masaları	78
Oturma Birimleri	78
Teknik Donatılar	79
Tamamlayıcı Ürünler	80
Ofislerde İç Mekânda Fiziksel	
Çevre Koşulları-	81
Kalite Koşulları	81
İç Mekân Tasarımı	82
Gürültü Kontrolü	82
İklimlendirme	83
Aydınlatma	83
Renk	84
Büro Tasarımında Yeni Yaklaşımlar	85

BÖLÜM 4 İş Ahlakı



Giriş	97
Temel Kavramlar	97
İyi (Doğru) ve Kötü (Yanlış)	
Kavramları	97
İş Ahlakı Kavramı	98
Etik (Teori)-Değer-Niyet-Ahlaki	
Düşünce Kavramları Arasındaki İlişki .	98
Ahlak (Pratik)-İlke-Hedef-Ahlaki	
Eylem Kavramları Arasındaki İlişki.....	99
Ahlaki Düşüncenin Gelişimi	100
Eski Mısır: Kötülük Yapmaman	
Yetmez, İyilik De Yaptın Mı?	100
Eski Yunan: Pandora Kutuyu Açınca ..	101
Ölümü Bilemem, Şerefsiz Yaşamamanın	
Ne Olduğunu Bilirim	104
Semavi Dinler: Tanrı Neden	
Kötülüklere Engel Olmamaktadır?	105
Eski Roma: İş Ahlakının Doğrularıyla	
İlgili İlk Yasal Düzenlemeler	108
Rönesans: İyinin ve Kötünün Yüzü	
Aynıdır	109
Kafası Karışık İnsan: Şeytanla Yapılan ve	
Kanla İmzalanan İlk Yazılı Anlaşma	111
Aydınlanma Çağı	112
Aydınlanma Çağı I: Kant'ın Ahlak	
Yasası	113
Aydınlanma Çağı II: Jeremy Bentham	
ve John Stuart Mill'in Faydacılık	
Yaklaşımı	118
İş Ahlakında Paydaşların Negatif ve	
Pozitif Ödevleri	122
Negatif ve Pozitif Karakterli	
Ödevlerin Ahlaki Muhakemeye	
Belirlenmesi	123
Toplumsal Yaşamımızı Yönetecek	
Doğrular	125
İş Ahlakında Evrensel Doğrular/İyiler	
ve Yanlışlar/Kötüler	126
Çok Kültürlü Global Şirketler ve İş Ahlakı ..	132
Kültürel Farklılıklar Doğrultusunda	
Ahlaki Doğruların Yorumlanması	133
Adalet, Hakkaniyet (Nefaset) ve	
Ahlak	135

BÖLÜM 5 Bürolarda Sosyal Medya



Giriş	147
Sosyal Medya Kavramı ve Gelişimi	147
Kurumlarda Sosyal Medya Kullanımı ..	149
Sosyal Medya Platformları	151
Bloglar	152
Vloglar (Video Bloglar)	155
Mikrobloglar	155
Sosyal Ağlar	156
İşbirlikçi Projeler	158
İçerik Paylaşım Siteleri/ İçerik	
Toplulukları	159
Podcast	160
RSS	161
Arama Motoru Optimizasyonu	161
Sanal Dünyalar	162
Sosyal Medya Kullanım Politikaları	163
Sosyal Medya Kullanım Kılavuzları	163
İş Hayatında Sosyal Medyanın Etkisi ve	
Rolü	166
Kurum İçi İletişimde Sosyal Medya	
Kullanımı	166
Sosyal Medyada Kurum İtibarı	167
Sosyal Medyada Kriz İletişimi	168
Sosyal Medyada Başarının Ölçülmesi	170
Sosyal Medya Analitikleri	171

BÖLÜM 6

Modern Bürolarda İletişim Yönetimi



Giriş	183
Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi.	183
İletişimin Önemi ve Unsurları	183
Bürolarda İletişim Süreci ve Önündeki Engeller	186
Bürolarda Etkili İletişim Yönetimi	189
Bürolarda İletişim Türleri	190
Büro İçi ve Dışı Doğru İletişim Kurabilme	191
Sözsüz İletişim	192
Sözlü İletişim	194
Yazılı İletişim	195
Modern Bürolarda Elektronik İletişim Kullanımı	197
Elektronik Araçlarla Haberleşme	198
Elektronik Araçlarla Toplantı	199

BÖLÜM 8

Geleceğin İş Hayatı



Giriş	243
İş Hayatında Dijitalleşme, Otomasyon, Robotlar ve Yapay Zekâ	243
İş Hayatında Dijitalleşme	244
İş Hayatında Otomasyon	246
İş Hayatında Robotlar	248
İş Hayatında Yapay Zekâ	250
İş Hayatında Güvenlik	252
Bilgi Güvenliği	253
Elektronik Güvenlik Sistemleri	255
Kişisel Bilgilerin Gizliliği (Privacy)	255
Uzaktan Çalışma Yöntemleri ve Araçları	257
Uzaktan Çalışma Yöntemleri	257
Uzaktan Çalışma Araçları	258
Sanal Büro Organizasyonları	261

BÖLÜM 7

Değişen İş Hayatı: Start Up'lar



Giriş	209
Start Up'ların Özellikleri	209
Start Up Terimleri	211
Start Up'larda Başarı	212
Start Up'lar Nerede Kuruluyor: Kuluçka Merkezleri	213
Ortak Çalışma Alanları	213
Start Up'larda İş Modelleri	214
Girişimcilikte Yakın Kavramlar: İş Fikri, İş Modeli ve İş Planı	214
Start Up'larda Farklı İş Modelleri	215
Start Up'larda Fon Bulma ve Ekip Çalışması	220
Start Up'larda Fon Bulma Yöntemleri	220
Start Up'larda Ekip Çalışması	222
Start Up Performans Göstergeleri ve Yalın Girişim	224
Start Up'larda Performans Göstergeleri	224
Yalın Girişim	226
Start Up'larda Strateji	227
Start Up Hukuku	231
Yatırım Sürecinin Hukuki Aşamaları ...	231

Sevgili öğrenciler,

Teknolojide yaşanan değişimler ve küreselleşmenin hız kazanması, insan hayatındaki tüm alanlarda olduğu gibi bürolarda da değişimler yaratmaktadır. Bürolar, örgütteki tüm işlerin kontrol edilebilmesi ve düzenli bir şekilde yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan birimler olarak örgütlerin beyinleridir. Günümüzde bürolarda yerine getirilen faaliyetler, hızlı küreselleşmenin de etkisiyle daha da genişletilmiştir. İş hayatındaki ve teknolojideki pek çok değişim, büroları günümüzün koşullarına uyum sağlamaya zorlayarak birer modern büro haline dönüştürmüştür. Modern bürolar, bilimsel ilkeleri temel alan ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen birimlerdir ve bu büroların yöneticilerinin ve çalışanlarının da bu değişimlere ayak uydurması beklenmektedir. Modern büro yönetimi, büroların sorunsuz faaliyet göstermelerini sağlamak için gerekli faaliyetleri yerine getirirken, iş yaşamı ile ilgili güncellemeleri de yapmayı gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin başarısı için büroların artık geleneksel yöntemlerle değil, günümüz koşullarına cevap verebilen modern yöntemlerle yönetilmesi şart olmaktadır.

Bu kitapta, büro yönetimi ile ilgili temel bilgiler, günümüz örgütlerinin iş yapış şekillerindeki değişimler göz önünde bulundurularak güncellenmiştir. Bu amaçla kitapta modern büro yönetimi ile ilgili bilgiler öğrencilere mümkün olduğunca öz ve yalın bir şekilde aktarılmaya çalışılmıştır. Modern büro yönetimi kitabında ilk olarak büro kavramının modernleşmesi, modern büro yönetimi ve yöneticileri ve modern büro fonksiyonları konularının açıklandığı modern büro fonksiyonları bölümü yer almaktadır. İkinci bölümde modern bir büroda oluşturulması gereken büro sistemleri ile büroların vazgeçilmez faaliyetleri arasında yer alan belge yönetimi, zaman ve toplantı yönetimi ve randevu ve seyahat organizasyonlarından bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde özellikle büro çalışanlarının etkinlik ve verimliliği için oldukça önemli olan ofis tasarımları, ofis mo-

bilyaları, iç mekanda fiziksel koşullar ve büro tasarımındaki yeni yaklaşımlar anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde özellikle bir yönetici asistanı için ama bunun yanında tüm örgüt çalışanları içinde oldukça önemli bir konu olan iş ahlakı ile ilgili temel bilgiler verilmekte ve günümüzde oldukça sık karşılaştığımız global şirketlerdeki iş ahlakı anlayışı konusuna değinilmektedir. Beşinci bölümde modern yaşamın ve doğal olarak iş yaşamının bir parçası olan sosyal medya kavramı ve bürolar için önemi anlatılmaktadır. Altınca bölümde hayatımızın her alanında ihtiyaç duyduğumuz ancak iş yaşamında bizi bir adım öne atacak olan etkili iletişim yönetimi ve modern bürolarda kullanılan elektronik iletişim araçlarından bahsedilmektedir. Yedinci bölümde günümüz iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan ve ülke ekonomileri için oldukça önemli olan Start Up'ların temel özellikleri, iş modelleri, hukukları, stratejileri gibi Start Up'larla ilgili çok temel bilgilere yer verilmektedir. Son bölümde teknolojideki değişimlerden etkilenen iş hayatının gelecekte nasıl şekilleneceği konusunda bize fikir veren dijitalleşme, sanal bürolar, uzaktan çalışma yöntemleri, yapay zekalar gibi konulardan bahsedilmektedir.

Bu kitabın hazırlanması sırasında, konusunda uzman pek çok akademisyenden yardım alınmıştır. Kitaba verdikleri katkılardan dolayı tüm değerli akademisyenlerimize çok teşekkür ederiz. Bunun yanında kitabın son şeklini alması ve siz öğrencilerimize ulaştırılabilmesi konusunda teknik olarak yardımcı olan AÖF Dizgi Birimi çalışanlarına da sonsuz teşekkürlerimizi sunarız. Modern Büro Yönetimi kitabının siz öğrencilerimizin akademik gelişimine katkıda bulunması dileğiyle tüm öğrencilerimize başarılar dileriz.

Editörler

Prof.Dr. Avni Barış BARAZ

Doç.Dr. Bahar SUVACI



■ Bölüm 1

Modern Büro Fonksiyonları

öğrenme çıktıları

1

Büro Kavramı ve Modernleşmesi

- 1 Büro kavramını ve modernleşmesini açıklayabilme

2

Modern Bürolarda Yönetim ve Yöneticilik

- 2 Modern bürolarda yönetim ve yöneticiliği açıklayabilme

3

Modern Büro Fonksiyonları

- 3 Modern büro fonksiyonlarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Büro (Ofis) • Modern Büro • Yönetici • Modern Büro Yönetimi
• Modern Büro Fonksiyonları



GİRİŞ

Sanayi, hizmet ya da ticaret işletmesi olsun geçmişten günümüze işletme içinde yapılan işler en basit hâliyle; yönetsel, teknik ve büro (ofis) işleri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İşletmenin beyni metaforu, büro işlerinin işletmenin merkezinde yer almakta olduğunu çok net ortaya koymaktadır. İşletme faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli tüm verinin toplanmasından bilgiye dönüştürülmesine, saklanmasına ve bilgiye ihtiyaç duyan bölüm ya da birimlerle paylaşılmasına kadar çok önemli bir görev üstlenmektedir. Hatta örgütsel hafızanın temelini büro yönetiminin çıktıları oluşturur demek hatalı olmaz. Teknolojinin hızla ilerlemesi sonucu büro işlerinde de teknoloji kullanımı artmış ve büro yönetimi faaliyetlerinin modernleşmesine neden olmuştur. Ayrıca hizmet kalitesinin ve bireysel iş yanında ekip çalışmasının önem kazanması gibi hususlar da büro yönetiminde önemli değişimlere neden olmuştur. Hızla değişen çevrede işletmelerin varlığını başarıyla sürdürmesi, sahip olduğu bilgiyi kullanmasıyla mümkün olacaktır. Bilgiyi tutmak, analiz etmek ve gerektiği yerde kullanılmasını sağlamak; büro yönetiminin temel işidir. Büro yönetimi; kayıtlar, istatistikler, hesaplamalar, plan ve programlar ile bunların dokümantasyonu ile ilgilenir. Kısacası bir işletmenin en önemli iş grubunu büro işleri oluşturmaktadır.

BÜRO KAVRAMI VE MODERNLEŞMESİ

Teknolojideki değişimler, iş yapış şekillerini de değiştirmiş ve doğal olarak büroları da günün şartlarına uyum sağlamak zorunda bırakarak modern büroları ortaya çıkarmıştır. Büroların modernleşmesi sadece son teknoloji bilgisayarların kullanılması anlamına gelmemekte çeşitli yazılımların, iletişim teknolojilerinin ve mobil uygulamalarının kullanılması da içermektedir.

Büro ve Modern Büro Kavramı, Amacı ve Önemi

Büro genel olarak, her türlü doküman (evrak) işinin yapıldığı bir yer olarak ifade edilebilir. Mills ve Standingford'a göre büro, "*Bir işletmenin yönetsel merkezidir.*" Leffingwell ve Robinson'a göre, "*Büroyu belirli bir yerde sınırlamak yanlıştır. Bir yerde büro veya büro işi varsa nerede iş yapılırsa yapılsın*

veya kim yapar olursa olsun, her yerde büro veya büro işi vardır." Dolayısıyla büro kavramı, büro işinin yapıldığı yerden ziyade belirli bir grup kişi tarafından gerçekleştirilen işlevleri ifade eder. Büro işleri, kayıtlar ve istatistiklerle, iletişimle, hesaplamayla, planlama ve programlamayla vb. ilgilenir. Genel ifadeyle büro, büro işlerinin yapıldığı ve her türlü doküman işinin (mektuplar, yazışmalar, dosyalar, kayıtlar vb.) tutulduğu ve uğraşıldığı bir yer olarak anlaşılır. "Tüm işletmenin işlerini koordine etmek ve kontrol etmek için her türlü büro işinin yapıldığı merkezi bir yerdir." Bu tanımlar, bir büronun ana ve belki de tek işlevi olarak "evrak işi" ni vurgulamaktadır (Chopra & Gauri, 2015, 11.).

✓ **Büro:** Tüm büro işlerinin yapıldığı ve her türlü doküman işinin (mektuplar, yazışmalar, dosyalar, kayıtlar vb.) tutulduğu ve uğraşıldığı bir yerdir.

Bununla birlikte modern işletmede, büro kavramı daha da geniş anlamda kullanılmaktadır. Büroyu belirli sabit bir yer olarak görmek doğru değildir bunun yerine bir büro işlerinin işletme içinde herhangi bir yerde var olduğunu söylemek mümkündür.

Büro kavramına modern yaklaşım, onu belirli bir yer yerine, bir fonksiyon olarak görmektir. Bir büro işi bir fonksiyon olarak görüldüğünde; nerede yapılırsa yapılsın ve kim yaparsa yapılsın, evrak işlerini planlayabilir, organize edebilir, koordine edebilir, standartlaştırabilir ve kontrol edebilir ancak sadece belirli bir yer olarak görülse büro denilen o yerin sınırları dışında yapılan "evrak işleri" onun kontrolü altında olmayacaktır. Böyle bir durumda büro yöneticisi, sadece kendi bölümüne düşen evraklardan sorumlu olacaktır. Örnek olarak; yönetim kurulu toplantı tutanakları, mali kayıtlar, satış ve satın alma kayıtları, bir işletmenin faaliyetinin ayrılmaz parçalarıdır ve ticari işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için planlanmalı, organize edilmeli ve kontrol edilmelidir. Leffingwell ve Robinson'a göre büro işinin temel özelliği; kimin yaptığı veya nerede yapıldığı değil, işin kendisidir. Büro işi, nerede iş yapılırsa yapılsın veya kimin yaptığına bakılmaksızın her yerde büro işidir (Chopra & Gauri, 2015, 12.).



dikkat

Modern büro yaklaşım: Büroyu belirli bir yer yerine, bir fonksiyon olarak görmektir, nerede yapılırsa yapılsın ve kim yaparsa yapsın, evrak işlerini planlayabilir, organize edebilir, koordine edebilir, standartlaştırabilir ve kontrol edebilir.

C. Libbey'e göre de büro *"Tek bir yerde değildir."* Hizmetlerini ne kadar merkezileştiresek de her bir evrak kullanım noktasında yine büro işleri olacaktır. Bazı işletmelerin neredeyse tamamı bürodur. Büro faaliyetleri, kesinlikle bir tek fonksiyonu oluşturmaz; fonksiyonların parçalarıdır.

Sonuç olarak bir "büro"nun; büro işinin yapıldığı yerden ziyade, belirli bir grup kişi tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri ifade ettiği söylenebilir ve bilgi toplama, işleme, saklama ve dağıtma eylemi bir büronun fonksiyonlarını içerir (Chopra & Gauri, 2015, 12).

G. R. Terry; büro işini, yönetim kontrolünün gerçeklere dayalı bir temelini sağlamak için büyük miktarda veriyi hızlı bir şekilde özetlemek ve araçlar sağlamak için yazılı kayıtların ve raporların üretimi ve bilginin aktarımı olarak ifade etmektedir.

Bir büronun amacı, esas olarak iletişim ve kayıt hizmetlerini sağlamaktır. Büro aslında bir işletme ortamıdır. Ek olarak, organizasyonun çeşitli faaliyetlerini yönetmek ve koordine etmekten sorumludur. Bir insan vücudundaki beyin ve bir saatteki zemberek gibidir. Merkezi yönlendirme gücüdür. Bir büronun temel amaçları şunlardır (Chopra & Gauri, 2015, 18):

- Çeşitli departmanların faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek;
- İşletmenin politikalarını planlamak ve uygulanmasını sağlamak;
- İşletmenin tüm kayıtlarını korumak;
- İç yazışmaları idare etmek; ve
- İşletmenin hesaplarını, kanuni ve kanuni olmayan defterlerini vb. tutmaktır.

G. R. Terry'ye göre büro, *"İşletmenin bilgi merkezidir ve bilgi toplama, işleme, saklama ve dağıtma faaliyetlerini içerir."* Bu büro faaliyetleri, klasik büro fonksiyonları olarak da adlandırılmaktadır.

Fonksiyonel açıdan büro, bir örgütte bilgi üretimi ve akışını sağlamaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan insan-makine sistemleri olarak tanımlanabilir (Kallau & Kelling 1991).

Büro; herhangi bir işin, işletmenin veya işlemin yürütülmesi için önemli bir yer veya bölüm veya alan olarak kabul edilir. İş (job) kavramıyla, büroyla ilgili herhangi bir iş anlaşılır. Büro kavramı, büro işinin yapıldığı iş yeri, oda veya departman anlamına geldiği gibi mesleki ve ticari işlemlerin uygulandığı bir yer olduğu veya organizasyon içinde her türlü faaliyetin ele alındığı finans, üretim, büro, teknik, personel, yönetim, imalat, reklam ve pazarlama, satış, eğitim vb. gibi çeşitli departmanları içerir. Tüm departmanların faaliyetleri ve fonksiyonları büro olarak adlandırılan yerlerde uygulanmaktadır. (Upadhyay ve diğ., 2015).

Büro, herhangi bir işletmenin çeşitli faaliyetlerinin merkezi bir yönlendirme ve koordinasyon organizasyonu olarak hareket eder. Verimli büro yönetimi; zaman yönetimi, evrak işlerini uygun bir şekilde organize etme, çalışma alanı, aynı anda birden fazla projeyi yönetme ve tüm iş sorumluluklarının kontrolünde olma gibi bir dizi hayati fonksiyonu içerir (Upadhyay ve diğ., 2015). Büro; bir işletmenin tüm faaliyetleri ve fonksiyonlarının planlandığı, uygulandığı, kontrol ve koordine edildiği bir yer olduğu belirtilir bu nedenle verimli büro yönetimi, organizasyon içinde istihdam edilen tüm çalışanların anlaması gereken çok önemli bir unsur olarak kabul edilir.

Büro yönetimi, her türlü organizasyon veya kurumda yönetim, idare, personel, büro, teknik, finans, pazarlama, üretim, reklam vb. çeşitli fonksiyonların anlaşılması ve araştırılması gereken hayati bir alandır. Halkla ilişkiler faaliyeti; ofis sistemleri ve rutinleri oluşturma, kayıtların tutulması, varlıkların korunması, form tasarımı ve kontrolü, kırtasiye ve malzeme kontrolü, ofis aletlerinin seçimi ve satın alınması, personelle ilgili faaliyetler ve ofis maliyetlerini kontrol etme bir büroda yerine getirilen faaliyetlerden bazılarıdır.

Büro işi, öncelikle işletmedeki tüm satın alma, üretme, satma, muhasebe ve yazışmalar, envanterler ve her türden yazılı ya da basılı metinler gibi kayıtların tutmak, saklamak ve kullanmakla ilgilidir. Bu kayıtlar, bir organizasyonda faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde kontrol edilmesi için gerekli olabilir. Bir işletmenin her departmanının işlevlerini

yerine getirdiği ve görevlerini diğer departmanla-
rınkilerle koordine ettiği araçlardan biridir.

Her büronun kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişilik, bir büronun var olduğu amaçların bir yansımasıdır. Üretim bürosu, satış bürosunun pro-
filinden farklı bir profile sahip olacaktır. Muhase-
be bürosu, bir araştırma ve geliştirme bürosundan
farklı bir yönelime sahip olacaktır.

Bürolar, “sayısız belgenin, hesabın ve görsel
malzemenin toplandığı, depolandığı, iletildiği
ve dağıtıldığı, bilgiye dayalı işlerin özelleştirilmiş
mekânı” hâline gelmişlerdir.

Günümüzde büroların, destek verdiği iş kolu-
nun özelliklerine göre de tanımlandığı ve şekiller
alabildiği görülmektedir. Bürolar, nitelik ve amaç-
larına göre şu şekilde gruplandırılabilir (Göral,
2015,10);

- Bir mesleğin icra edildiği bürolar: Mimarlık bürosu, avukatlık bürosu gibi.
- Bir fabrikanın ya da benzeri endüstriyel te-
sisin, faaliyetlerinin organize edildiği büro-
lar: planlama bürosu gibi.
- Mamul veya hizmetlerin satış ve dağıtımıyla
ilgilenen bürolar: Satış bürosu, pazarlama
bürosu gibi.
- Bir şirketin veya şirketler topluluğunun faa-
liyetlerinin koordine edildiği bürolar: Yöne-
tici büroları, genel md. bürosu gibi.
- Kamu hizmetlerinin yürütüldüğü bürolar:
belediyelerin su, emlak vergisi vb. bürolar.
- Devletle olan resmi işlemlerin yürütüldüğü
bürolar: askerlik, vergi, nüfus işleri bürosu.
- Kamu yararına kurum ve kuruluşlarının
büroları: Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu
büroları.

Yeni bir büro organize ederken büro yöneticisi
önce o büronun varlığının ana amacını belirleme-
li ve ardından önceden belirlenmiş sonuçları elde
eden verimli bir işletme varlığı oluşturmak için
gerekli bileşenleri eklemelidir. Bürolar birincil so-
rumluluk olarak birbirinden farklı olsa da birçok
faaliyet genellikle tüm bürolar tarafından yürütül-
mektedir. Bu faaliyetlerden bazıları:

- Gelen Postayı İşleme;
- Giden Postayı İşleme;
- Dikte;
- Transkripsiyon;

- Yazma;
- Baskı;
- Kopyalama;
- Dosyalama;
- Kayıtlara Erişim;
- Kayıtların İmhası; ve
- İletişim.

Büro, büyük veya küçük her organizasyonun
önemli ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Bir devlet
kurumu, ticaret veya üretim kuruluşu, hastane
veya eğitim kurumu olsun bir büro; işleyişi için
hayati önem taşır. Büro, bir işletmenin her operas-
yonunun bir deposu ve sinir sistemi görevi görür.
İyi yönetilen bir büro, yönetim için vazgeçilmez
bir yardımcıdır. Yönetimin operasyonlarını akılcıca
planlamasına ve bunları yetkin bir şekilde eyleme
geçirmesine yardımcı olur. Büro, işletmenin tüm
faaliyetlerini koordine eder. Verimli ve organize
bir büro olmadan, iş faaliyetleri sistematik olarak
yürütülemez.

İyi organize edilmiş bir büro; yönetimin ope-
rasyonlarını akılcıca planlamasını, planlarını kesin-
likle uygulamaya koymasını, ilerlemelerini istediği
an takip edebilmesini ve etkinliğini derhâl belir-
lemesini mümkün kılar, sonuçlarını gecikmeden
değerlendirmeyi ve işletmenin tüm faaliyetlerini
koordine etmeyi sağlar. Büro işi üzerine yapılan
çeşitli araştırmalar; toplam büro zamanının yak-
laşık yarısının yazma ve çoğaltma etkinliklerinde
harcandığını ve toplam büro zamanının yaklaşık
üçte birinin dosyalama, indeksleme, kontrol etme,
postalama, iletişim vb. büro faaliyetlerinin meka-
nizasyon derecesine bağlı olarak bu konudaki bazı
farklılıklar olabilir.

Temel olarak bürolar ön büro, orta büro ve arka
büro olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. (Sharma,
2017: 9).

- Ön büro:

Bir işletmenin dışarıyla ya da kısaca müş-
terilerle iletişim kuran pazarlama, satış ve
hizmet departmanlarını ifade eden bir iş
terimidir. Ön büro ziyaretçileri karşılar, se-
lamlar ve sorularını ele alır. İşletmenin dışa-
rıya karşı ilk yüzüdür.

- Orta büro:
Orta büro, pozisyon tutmayı yöneten finansal hizmet departmanlarından oluşur. Kritik role sahiptir. Bu bölümler, işlemlerin kâr akışlarını yakalamasını sağlar. Orta büro genellikle aynı zamanda yerleşimden sorumlu olan operasyonlar bölümünün bir parçasıdır.
- Arka büro:
İşletmeye ait çoğu operasyonun bir parçasıdır. Ürünleri üreten veya geliştiren veya yönetimle ilgili olanlar olabilir ama müşteriler tarafından görülmeden gerçekleşen faaliyetleri yerine getirir. Bir arka ofisin operasyonları genellikle çok önemsenmese de işletmeye katkısı önemlidir. Arka büro görevlerinin örnekleri arasında muhasebe işlemlerinin bilgisayarlaştırılması, insan kaynakları yönetimi ve bilgi sistemi faaliyetleri gelmektedir.



Şekil 1.1 Büro Kısımları

Klasikten Moderne Büroların Dönüşümü

Sanayi devriminin etkisiyle işletmelerin büyümesi ve ekonomik faaliyetlerin genişlemesi büro işi miktarını çok yönlü olarak arttırmıştır. Ek olarak, aşağıdaki faktörler de büro işinin artışına katkıda bulunmuştur (Chopra & Gauri, 2015,13):

- İşletmenin işinin boyutundaki ve karmaşıklığındaki artış, büro işinin büyümesine neden olmuştur. Organizasyonun boyutu büyüdükçe evrak işleri geometrik bir oranda büyümektedir.
- Yönetim, rasyonel kararlar almak için iş operasyonlarının tüm yönleri hakkında doğru ve zamanında bilgi ihtiyacı olduğunun giderek daha fazla farkına varmaktadır.
- Modern zamanlarda hayatta kalmak ve büyümek için Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin vazgeçilmezliğini kabul eden iş evleri, pazarlar, ürünler, üretim süreçleri vb. konularda giderek artan bir şekilde Ar-Ge'ye sonuç olarak ek büro çalışmalarına neden olmaktadır.
- Devletlerin sürekli artan bilgi talebi de büro işi sürekli büyümesine neden olmaktadır. Artık işletmeler hem bireyler hem de devlet için gelir vergisi beyannameleri, kesintileri ve kesinti beyanları, mali tablolar vb. hazırlamak zorundadır. Bütün bunlar büro faaliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.
- Belirli bir işletmenin uğraşmak zorunda olduğu bankacılık, sigorta şirketleri, reklamcılık, posta siparişi evleri vb. hizmet faaliyetlerinin sayısı ve büyüklüğünün artmasıyla büro işleri de büyümüştür. Bu faaliyetler büyük miktarda evrak gerektirir ve hacimli kayıtları işlemek için büro çalışanlarının büyük oranda istihdam edilmesi gerekir.
- Büronun değişen gereksinimlerine uyarak büro uygulamalarının modernize edilememesi ve basitleştirilememesi nedeniyle büro çalışmalarında büyük miktarda büyüme meydana gelmiştir. Durumla daha etkili bir şekilde başa çıkmanın yollarını bulmak yerine, giderek daha fazla büro çalışanı istihdam etme eğilimi olmuştur.

20. yüzyılın başında tipik bir işletme bürosu, kasvetli bir tablo gibi görünmekteydi. Bir veya iki küçük odaya yerleştirilmiş, kötü aydınlatılmış ve kötü havalandırılmış, genellikle binanın en az göze çarpan bölümünde yer alıyordu. Birkaç eleman tarafından manuel olarak ve mekanik cihazların yardımı olmadan idare edilen, çok da fazla olmayan evrak işi yapmaktaydılar. Daktilolar biraz nadir olduğu için katipler, tüm yazılı işleri kendi elleriyle yapmak zorundaydı. Mektuplar, gönderilmeden önce gevşek çarşafıya veya yağlı deri ciltli kayıtlara kopyalanırdı. Telefonlar ve interkom sistemleri genel olarak kullanımda olmadığı için tüm iç ve dış iletişim insanlar aracılığıyla gerçekleştirildi veya sürdürüldü. Bir işletmenin sahibi veya başkâtip, büroda ofis işlerini denetler, yönlendirir ve ziyaretçilerle veya müşterilerle kişisel olarak ilgilenirdi. Büro faaliyetlerinin departmanlaşması yoktu ve bilimsel yönetim teknikleri ya bilinmiyordu ya da uygulanmıyordu.

Büro faaliyetleri, son elli veya altmış yılda büyük değişikliklere uğramış; modern bir büro; iyi planlanmış, iyi düzenlenmiş ve iyi organize edilmiştir. Büro faaliyetlerinin kapsamı; bilim ve teknoloji, sanayileşme, ulaşım ve iletişimdeki, vb. gelişmelerin ardından muazzam bir şekilde geniş-

lemiştir. Bu gelişmeler; üretim ve iş faaliyetlerinin ölçeğinde bir genişlemeye, daha büyük hükûmet ve yasal müdahale ve kontrole yol açmıştır ve bunun sonucunda büro işlerinin hacminin genişlemesi söz konusu olmuştur. Günümüz bürolarında faaliyetler genel amaçlı kâtipler tarafından değil resepsiyon görevlileri, hesap memurları, kasiyerler, stenograf- lar, sekreterler gibi uzman çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla büyük bir iş bölümü vardır. Eski kalın deri kaplı defterler, kar- ton kapaklı dosyalarla değiştirilmiştir. Dosyalama ve indeksleme teknikleri zaman içinde gelişmiştir. Zamandan ve iş gücünden tasarruf etmek için ma- kinelerin (daktilolar, diktafonlar, hesap makineleri, muhasebe makineleri, bilgisayarlar vb.) daha fazla ve daha yaygın kullanımı söz konusu olmuştur. İş standardizasyonu, iş değerlendirmesi, liyakat ve di- ğer personel yönetimi teknikleri uygulanmaktadır. Hızlı ve küresel iletişim için telefonlar, interkom- lar, teleks ve diğer iletişim cihazları kullanılır. Pek çok büyük ölçekli ofis, muazzam hacimdeki işlerin üstesinden gelmek için bilgisayar kullanmaya baş- lamıştır. Karbonsuz kopya kâğıdının kullanımı çok popüler hâle gelmiştir. Kısacası bugün, bürolar bi- limsel esaslara göre düzenlenmiştir ve bunların yö- netimi ve idaresi son derece uzmanlaşmış yönetici- lerin elindedir. Hatta “Büro Yönetimi” terimi hızla “İdari Büro Yönetimi” ve “Büro Bilgi Yönetimi” terimleri ile değiştirilmektedir.

Teknolojideki gelişmeler, büronun işleyişi üze- rinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Yeni büro tek- nolojileri; kâğıda yazılan, iletilen ve saklanan bil- gileri bilgisayarlar ve bilgisayar temelli makinalarla daha doğru ve çok daha hızlı işlenecek şekilde dö- nüştürmektedir. Daha uzak bir gelecekte, neredey- se “kâğıtsız” bir büro görebiliriz. Bununla birlikte yakın gelecekte, evrak işlerinin tamamen kaldırıl- masından ziyade önemli bir azalma olacağı açıktır.

21. yüzyıl büroları, pahalı kâğıt tabanlı rutin işlerin yerini sonuç odaklı ve ileri bilgi teknolojisi- nin alacağı bir elektronik harikalar diyarı olacaktır. Mikro devreler ve görsel ekranlarıyla ofis otomas- yonu, eski ve yıpranmış büro faaliyetlerini mutlaka devralacaktır. Büyük olasılıkla önümüzdeki 3-5 yıl içinde, büro bilgi sistemi; masa, daktilo, dosya do- labı ve çok sayıda evrak işinin yerini alacak şekilde kurulacak ve geliştirilecektir. Hız, doğruluk ve ve- rimliliğe dayalı yeni bir çalışma tarzının evrimi ile modern bilgi teknolojisinin etkilerine uyanamayan bürolar ise kendilerini geride kalmış bulacaklardır.

Böylece işletmeler daha donanımlı rakipleri- nin teknolojik saldırılarına karşı savunmasız hâle geleceklerdir. Büro otomasyonu üzerine yapılan bir ABD araştırması, bankacılık endüstrisinin %100’ünün zaten bir tür büro otomasyon sistemi kurduğunu göstermiştir. 1.000 çalışan başına orta- lama 85 kelime işlemci rapor edilmiştir. Bunlarla birlikte bankaların özel videoteks, elektronik pos- ta, grafikli ve sesli bilgi sistemlerine sahip çevrim içi yönetim bilgi sistemlerini eklemesi olasıdır. Gelecekteki gelişmeler aynı zamanda çok çeşitli yeteneklere sahip çok işlevli iş istasyonlarının be- nimsenmesi anlamına da gelmektedir. Teknolojik gelişmeler; Avrupa, İngiltere ve Japonya’daki büro- ları da işgal etmiştir ancak Hindistan’da pozisyon ortaya çıkmaya başladı ve bazı sektörlerde özellikle BPO’lar, Borsa İşlemleri, Bankacılık, Perakendeci- lik, Yüksek Öğretimde hızlı bilgisayarlaşma yaşan- mıştır. Kağıtsız büro kavramı aşağıdakileri kapsar:

- Her yerde hazır masa, artık yüksek hızlı Ye- rel Alan Ağı (LAN) sistemi aracılığıyla diğer kişisel bilgisayarlara bağlanan bir kişisel bil- gisayar ile çok işlevli iş istasyonu ile de ğiştirilecektir. İş istasyonu ayrıca ana istasyona bağlanabilir, böylece iş istasyonlarında ko- numlandırılan personel büro kayıtlarından gelen bilgilerle iletişim kurabilir ve bilgileri de ğiştirebilir.
- Kelimeleri ve şekilleri işlemek için donatılmış bilgisayarlar, daktiloların yerini tamamen ala- caktır. Günümüzde kelime işlemci yavaş yavaş yerini kişisel bilgisayarlara bırakacak.
- Elektronik-manyetik veya optik dosyala- ma, kâğıt dolgulu dosya dolaplarının yerini alacaktır. Ayrıca kâğıt kayıtları azaltacak ve mikrofilmlere kayıtların alınmasını kolay- laştıracaktır.
- Dış iletişim için FAKS sistemi gönderim bölümünün yerini alacaktır.
- İç iletişim için steno defterler ve daktilolar, dikte makinelerine ve yazıcı bilgisayarlarına vb. yol açacaktır.
- Masaüstü yayıncılık sistemi, ofisin tüm bas- kı işleriyle ilgilenecektir. Belgeleri yazacak ve biçimlendirecek, grafikler oluşturacak ve birleştirecek, baskı için fotoğraf makinesine hazır kopyayı hazırlayacak, posta ve abo- nelik listelerinin veri tabanlarını tutacak, resmi reklam dosyaları ve broşürler oluşturu- racak ve ne kadar büyük veya küçük olursa olsun tüm mali kayıtları saklayacaktır.

- Muhasebe makineleri, faturalama makineleri, maaş bordro makineleri, adresleme ve posta makineleri, delikli kart makineleri vb. çeşitli makineler; bilgisayar ağı (LAN) sistemi ile değiştirilecektir.
- Otomatik cevaplama cihazları ve otomatik elektronik şube santralleri, ofisin karşılama bankosunun iş yükünü azaltacaktır.
- Yeni vurgu, mikro bilgisayarları, yazıcıları ve veri depolama cihazlarını tek bir sitede bağlamanın düşük maliyetli bir yöntemi olan LAN sistemi üzerinde olacaktır. Bilgi teknolojisinin yaratıcı kullanımı, yeni fırsatlar yaratmaya yardımcı olmaktadır. İşletme maliyetlerini azaltır, daha hızlı ve daha erişilebilir bilgi sağlar ve büro işlevleri ve verimsiz görevler için harcanan zamanı azaltır.

Tablo 1.1 Klasikten Moderne Büroya Geçişin Kilometre Taşları (Chopra & Gauri, 2015, 20.'den uyarlanmıştır.)

1870	İlk ticari daktilo tanıtıldı.
1880	Alexander Graham Bell telefonu icat etti.
1920	Elektrikli daktilo tanıtıldı.
1930	Çoğaltıcılar, diktafonlar, interkomlar gibi önemli makineler geliştirildi.
1950	Hesap makineleri, bilgisayarlar, kopyalama makineleri, adresograflar, yazı yazma, çizelgeleme ve muhasebe makineleri geliştirildi.
1961	Hafızalı elektronik daktilolar piyasaya sürüldü.
1964	Kelime işlem ekipmanı, yazar kasa vb.
1970	Dijital ağların yerel alan ağlarına (LAN) giriş
1980	Bilgisayarlı telefon ağları, resimli telefon vb.
1990	Kişisel bilgisayarlar, mikro işlem ekipmanları, elektronik posta, faks makineleri, modemler, çağrı cihazları, cep telefonları, internet sistemleri vb.
2000	İnternet Bankacılığı, İnternet Ticareti, BPO hizmeti, İnternet Telefonu, Sayısallaştırılmış ofis.
2008	Apple akıllı telefonları, Sesli Postalar, Telekonferans, El Yazısı ve Konuşma Tanıma Yazılımları, Geniş Bant Spektrumu, L.C.D. ve Plazma T.V.s. 3D görüntü Video konferans (telepresence), vb., Black Berry, Google gphone, Robotics; vb.
2012	Ses/Yüz/El Yazısı Tanıma, 3D Baskı, Apple iPhone 4S, ITB Sabit Disk.
2014 ve sonrası	Blue Ray Disc, Voice Navigation, Wi-fi, Wireless Printers, Cloud Computing (Google Drive, DropBox, Skydrive-Microsoft), iPad, Business Analytics (Cash Management, Website Management, Employee Management, vb. için) SaaS (Yazılım olarak Servis), LED, Mobil Bankacılık, Sanallaştırma, Android, Ubuntu, Şeylerin interneti vb.

1980'lerde ilk masaüstü bilgisayarların ortaya çıkmaya başlamasından bu yana vadedilen kâğıtsız büro, çoğu şirket için henüz bir gerçeklik hâline gelmedi. Her tür işletmede artan bilgisayar kullanımına rağmen, günlük işlerin büyük bir kısmı yasal zorunlulukların da etkisiyle hâlâ kâğıt tabanlıdır.

Bir belge yönetim sistemi seçerek işletmenizin bağlı olduğu kâğıt belge miktarını önemli ölçüde azaltabilirsiniz. "Belge yönetimi" (DM) terimi, kâğıt ve elektronik dosyaların yönetimi için bir dizi sistemi kapsar.

Kâğıt dosyalardan kurtulmanın en büyük faydalarından biri maliyet tasarrufu sağlamaktır: Kâğıt kayıtları ortadan kaldırarak ek maliyet tasarrufu sağlanabilir. Kayıt odalarını kullanılabilir büro alanına dönüştürmek, pahalı gayrimenkulleri daha iyi kullanmanıza ve depolama maliyetlerini tamamen ortadan kaldırmanıza olanak sağlayabilir. Diğer faydalar arasında arttırılmış güvenlik, daha iyi olağanüstü durumdan kurtarma koruması, çevresel faydalar ve önemli belgeleriniz için uzaktan erişim bulunur.

Şimdiye kadar, bilgiyi kâğıt üzerinde aktarmak ve saklamak alışılmış bir şeydi. Modern otomatik büroda kullanımda giderek daha popüler hâle gelen yeni elektronik prosedürler ve sistemler ile sözde "Kâğıtsız Büro" neredeyse gerçeğe dönüşmektedir. "Kâğıtsız Büro"; kâğıdın yerini elektronik, dijital, mikrofotik ve mikroişlem sistemleri ve ekipmanlarının aldığı bir bürodur.

Karmaşık elektronik sistemler aracılığıyla giderek daha fazla bilgi işleme işlevinin otomatikleştirildiği büro, şimdi bir geçiş dönemindedir ve tamamen kâğıtsız büroya ulaşılabilir. Unutulmalıdır ki kâğıt belgeleri yaratmak, saklamak, geri dönüştürmek, yeniden üretmek ve yaymak yüksek maliyetli bir iştir.

Modern bürolar, tüm gelen ve orijinal verileri giderek daha fazla elektronik forma veya mikrofilm dönüştürmektedir ve bunlar daha sonra düzenlenebilir, indekslenebilir, depolanabilir, alınabilir veya kâğıda dönüştürülebilir. Entegre Bürolar, "İletişim Kuran Entegre Büro"ya dönüşmüştür. Büro Sistemleri, uyduların kullanımı ile birbirleri ile haberleşirler. Birkaç modern büro; şirket içi kullanım için uydu iletişimi, video telekonferanslar, elektronik posta ve bilgisayardan bilgisayara bağlantılar sağlamaktadır.

Modern Büro Sisteminin, Otomatik Büro ile entegre olan aşağıdaki alt sistemlere sahip olduğu söylenebilir:

- Ses Sistemi
- Kelime İşlemci
- Optik Karakter Tanıma (OCR)
- Veri İşleme
- Grafik sistemleri
- Telekomünikasyon
 - Telekonferans
 - Video konferans
 - Bilgisayar konferansı
- Elektronik Posta
- Foto Birleştirme
- Bilgisayar Ağı
- Robotik vb.

İşletme büroları şu anda dramatik bir değişim geçirmektedir, bir asırdan fazla bir süredir temelde evrim geçiren eski prosedürlerden elektronik ve gelişmiş mikrobilgisayar teknolojisini içeren entegre sistemlere geçiş söz konusu olmaktadır.

Teknolojinin artan kullanımıyla boyut değiştiren bürolar, elektronik büro ve sanal büro olmak üzere ikiye ayrılabilir (Sharma, 2017, 9).

Elektronik Büro (E-ofis)

Bilgisayar tabanlı bilginin artan kullanımını kapsayacak şekilde oluşturulmuş bir kavramdır. Özellikle 1980'lerden itibaren büro işleri için tek-

noloji yaygın olarak kullanılmaktadır. Büro artık elektronik ofislerdir. E-ofis, kâğıt işinin çoğunu azaltır ve aynı zamanda elektronik olarak büro iletişimini sağlar. E-ofis, yazılım yüklü Yerel Alan Ağında (LAN) birbirine bağlı bireysel bilgisayarların kullanılmasını gerektirir.

Büro otomasyonu terimi; yazılı, görsel ve sesli verilerin bilgisayar destekli bir şekilde işlenmesini mümkün kılan büro faaliyetlerine uygulanan tüm araç ve yöntemleri ifade eder. Büro otomasyonu, bir şirketin veya bir grup insanın faaliyetlerinin organizasyonunu basitleştirmeyi, iyileştirmeyi ve otomatikleştirmeyi (yönetmelik verilerin yönetimi, toplantıların senkronizasyonu, vb.) mümkün kılan unsurlar sağlamayı amaçlamaktadır.

✓ Büro otomasyonu; yazılı, görsel ve sesli verilerin bilgisayar destekli bir şekilde işlenmesini mümkün kılan büro faaliyetlerine uygulanan tüm araç ve yöntemleri ifade eder.

İşletme organizasyonlarının daha fazla iletişime ihtiyaç duyduğu düşünüldüğünde günümüzde büro otomasyonu artık sadece el yazısı notları yakalamakla sınırlı kalmamaktadır. Özellikle aşağıdaki faaliyetleri de içermektedir (Upadhyay vd., 2015, 79):

- Bilgi alışverişi
- İdari belgelerin yönetimi
- Sayısal verilerin işlenmesi
- Toplantı planlaması ve çalışma programlarının yönetimi
- Office paketi araçları

Büro otomasyon sistemlerini incelemekle ilgilenirken bu tür sistemleri bir organizasyon içinde yaygın olarak kullanılan diğer bilgi sistemleri ile ilişkilendirmek önemlidir. Bir bilgi sistemi, bir organizasyonda karar verme ve kontrolü desteklemek için bilgileri alan, işleyen, depolayan ve dağıtan bir-biriyle ilişkili bir dizi bileşen olarak tanımlanabilir. Bilgi sisteminin ana rolü, çalışanlara organizasyonun her seviyesindeki kaynakları ve bilgileri yönetmede yardımcı olmaktır.

Bilgi Sistemleri, bir organizasyondaki çeşitli fonksiyonları destekleyen ve destekledikleri aktiviteye göre sınıflandırılabilen sistemlerdir. İşletmedeki bilgi sistemleri genellikle altı ana türe ayrılır: İş-

lem İşleme Sistemi, Bilgi Çalışma Sistemleri, Büro Otomasyon Sistemi, Yönetim Bilgi Sistemi, Karar Destek Sistemi ve Yönetici Bilgi Sistemi. Destekledikleri organizasyonel seviye, büro otomasyon sistemlerini de içerebilir.

Büro otomasyon sistemi oluşturulurken farklı bakış açıları kullanılabilir;

- Teknik bir bakış; büro çalışmalarını, gerçekleştirilen işlemlere bakarak ve genellikle yürütme süresi açısından ölçerek, ayrıntılı olarak inceler. Bu tür bir yaklaşımın amacı, işi gerçekleştirmek için en iyi yöntemleri belirlemektir. Verimlilik, küresel büro performansını dikkate almak yerine esas olarak iş hacmine göre ölçülür.
- Organizasyonel bir bakış açısıyla büronun küresel organizasyon yapısı analiz edilir ve iş hedefleri incelenir. Şirketin (hiyerarşik) organizasyon yapısı bu tip Büro modeline yansıtılır.
- Sosyo-teknik bir bakış açısı büroyu, işletmenin her birimi tarafından gerçekleştirilecek görevler açısından ele alır. Her birimin iş üzerinde bir tür kontrolü vardır ve mevcut ve gelecekteki kararları dayandıracak kaynaklara ve hafızaya sahiptir. Kontrolleri gerçekleştirmek ve görevlerin yürütülmesinde hedefleri ve kısıtlamaları dikkate almak için bir dizi kural kullanılır (Upadhyay vd., 2015, 81).

Sanal Büro (Sanal Ofis)

İş profesyonelliğini öncelik alan ve geleneksel büro maliyetlerini düşürmeyi amaçlamayan bir yapıya sahiptir. Sanal büro, internet üzerinden alan kullanımını ifade eder. Sanal Büro, internet üzerinden erişilen ve 7/24 kullanılabilen entegre bir uygulama paketidir. Uygulama takvim, adres defteri,

web postası vb. içerir ve telefon ile de senkronize edilebilir. Sanal bürodan her gün SMS/Metin Mesajı ile gündem alabilir ve SMS/Yazılı mesaj gönderilebilir. Sanal büroya cep bilgisayar veya cep telefonundan bile erişilebilmektedir.

Bir sanal büro, bir büro çalışanı tarafından oluşturulabilir veya bir grup çalışana, danışmanlara, satıcılara veya işletme içindeki veya dışındaki herhangi birine açılabilir. Kimin katılacağına, neyin paylaşılacağına ve kimin neyi paylaşacağına büro çalışanı karar verebilir. İnternete erişimi olan herkes, izin verilirse sanal büroya erişebilir.

Sanal büronun avantajları:

- Sanal Büro;çalışanlara daha fazla özgürlük, daha fazla esneklik sağlar,
- Ev, havaalanı, tren, araba, park gibi her yerden çalışma imkânı yaratır,
- Bir büroya gidip gelirken kazanılan zamandan ayrıca yol masraflarından (yakıt) tasarruf sağlar,
- Azaltılmış stres ortamı yaratır,
- Daha rahat bir çalışma ortamı sağlar,
- Yarı zamanlı veya sözleşmeli çalışanları işe almak için daha fazla fırsat sunar.

Sanal büronun dezavantajları:

- Yüz yüze iletişim eksikliği yaratır,
- İletişimde veya iş ilerlemesini yönetmede teknik zorluklar ortaya çıkabilir,
- Çalışanlar arasında kopukluk hissi yaratabilir,
- Yönetimsel açıdan destek eksikliği yaratabilir.

Bununla birlikte, her zaman dezavantajları tespit edip avantaja dönüştürebilmek iyi bir yönetimle mümkündür. İyi planlama, iletişim ve gerektiğinde dışarıdan teknik destek sayesinde, sanal büro başarılı olabilir ve gelecekteki sanal işlerin desteklenmesine yardımcı olabilir.



Yaşamla İlişkilendir

Sanal ofis nedir, kullananlara ne fayda sağlıyor?
28 Aralık 2020-Dünya Gazetesi

...Hemen her gün gündemimize yeni kelimeler, yeni çalışma sistemleri girmeye başladı. Bu yaşadığımız modern çağın bir gereği aslında, çok da şaşırmamak lazım. Bunlardan birisi de, sanal ofisler.

Sanal ofis, aslında yeni nesil çalışma kültürünün bir diğer adı. Son yıllarda teknolojideki hızlı değişikliklere bağlı olarak çalışma koşulları ve kültürü değişti. Yaşadığımız pandemi süreci de, bunu oldukça hızlandırdı ve pekiştirdi. Teknolojideki hızlı gelişme ve değişimler, işlerin artık mobil olarak yapılmasına neden oldu, şirketlerin işlerini yapabilmeleri için özel bir mekâna sahip olma ihtiyacını ortadan kaldırdı.

Son zamanların yeni trendleri arasında yer alan sanal ofisler, işlerini yaparken bir ofise ihtiyaç duymayanların, iş hayatında yeniliklere açık

olanların, yeni bir işe adım atanların, mevcuttaki işlerinin maliyetini azaltmak isteyenlerin tercih ettiği bir uygulama. Bu nedenle, özellikle orta ve büyük ölçekli şirketler çalışanların verimliliğini artırmak ve maliyet yükünü hafifletmek için sanal ofisleri tercih etmeye başladı.

Sanal ofisle hem prestijli bir adrese hem de bir ofisin gerektirdiği çok sayıda hizmete topluca ve oldukça düşük maliyetle sahip olabiliyorsunuz. Örneğin, telefonlarınız karşılanıp size aktarılıyor, posta ve kargolarınız yönetiliyor, misafirleriniz karşılanarak ağırlanıyor vb. Özel fiyatlarla saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak toplantı odası veya etkinlik salonu kiralayabiliyorsunuz. Yani, düşük maliyetle tamamen profesyonel bir hizmete sahip oluyorsunuz....

Kaynak: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/maliye-sanal-ofiscileri-uzdu/605166>

Türkiye’de Büroların Gelişimi ve Modernleşmesi

Dünyadaki gelişimini incelediğimiz bürolar, Türkiye’de ise 1950’li yıllara kadar şahıs işletmeleri ve iş hanı adı altında tanımlanan binaların odalarında faaliyet göstermişlerdir. O yılların koşullarında tek bir odada veya dükkânda firma sahibi birkaç çalışanla işlerini yürütüyorlardı. 1960’lı yıllarda ise Türk ekonomisinin gelişimine paralel olarak aile işletmeleri şirketleşmeye başlamış ve küçük işletmeler yerlerini daha fazla çalışana sahip örgütlere bırakmaya başlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak tek odaya sığmayan şirketler, apartman dairelerini büro olarak kullanmaya başlamışlardır. 8-10 kişilik kadrolarıyla apartman dairesinden oluşan bürolarında çalışan şirketler, 1980’li yıllardan sonra özellikle hizmet sektöründe görülen önemli gelişmeler sonucunda büyüyen holdingler ve şirketler toplulukları olarak tek merkezden yönetilmeye başlanınca 8-10 katlı binaların tamamına bile sığmaz olmuşlardır. Dünyadaki gelişimine paralel olarak son yıllarda binin üstünde çalışanın rahatça çalışabileceği plaza binalarında çalışmaya başlamışlardır.

Günümüzde Türkiye’deki bürolar, gelişmiş ülkeler gibi modern büro faaliyetlerini yerine getiren son teknolojiyi takip eden bir yapıya sahip olmuştur (Değirmenci, 2015).

Modern Bürolarda Öne Çıkan Güncel Yönetsel Konular

Modern büro yönetimi, büro faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi için gerekenlerin yapılması ve böylece müşterilere ürünlerin zamanında teslim edilerek örgütün hizmet kalitesinin artırılması için çaba harcamaktadır. Bu nedenle modern bürolarda çalışanların sorumlulukları çok çeşitli olmaktadır.

Hizmet Kalitesi ve Kaliteli Hizmet Süreci

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Hizmet kavramı üretim ve ticaret gibi somut bir kavram olmadığı için literatürde farklı tanımlar yer almaktadır. Hizmeti;

insan ihtiyacını gidermek amacıyla, belirli bir malın üretilmesine her zaman için bağlı olmadan, belirli bir fiyattan pazara sunulan faaliyet ve faydalar, biçiminde tanımlayabiliriz. Hizmet kalitesinin tanımlanması ürün kalitesinin tanımlanmasından çok daha zordur (Özalp & Tonus, 2000, 10-11). Bu nedenle hizmet kalitesinin tanımlanmasında değişik yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar (Gözlü, 1994);

- Müşteri beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. Müşterinin beklentilerini reklamlar, daha önceki deneyimler, hizmeti daha önce kullananlardan alınan bilgiler ve kültür gibi unsurlar belirlemektedir. Hizmetin performansını ise tesisler, süreçler, iş tasarımı ve çalışanlar gibi denetlenebilen unsurlar ile tüketici davranışı, rakiplerin etkisi gibi denetlenemeyen unsurlar belirlemektedir.
- Müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler terimlerinin tanımlanmasıdır. Müşteri hizmeti kullanan ve bunun için ödeme yapan kimse, hizmet fiziksel çıktı üretmeyen temel veya tamamlayıcı faaliyettir, kalite rekabet edilenden daha üstün olan hizmetin müşteri tarafından algılanan somut ve soyut özellikleridir; düzeyler ise müşteri açısından hizmet kalite düzeylerini ölçen yönlendiren ve değerlendiren bir ölçme sistemidir.
- Mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesi ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan beş boşluğu açıklayan tanımlamadır. İlk boşluk, müşteri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır. İkincisi, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkındaki algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncüsü, iş ve eğitim talimatlarında belirlenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk, gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılıktır. Beşinci boşluk ise beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Bu beş boşluk, hizmet kalitesinin artırılmasında işletmelere yol göstericidir. Boşlukların iyi analiz edilip ortadan kaldırılmaya çalışılması mükemmel hizmet kalitesini oluşturacaktır.

Bir hizmet işletmesinde toplam kalite yönetimine geçilmesi; hizmette başarının ve müşteri tatminin artırılmasını, verimliliğin, etkinliğin artırılmasını, maliyetlerde düşüşün sağlanmasını ve pazar payının artırılmasını sağlayacaktır. Bürolarda istenen hizmet düzeyine ulaşıldıktan sonra büro yöneticilerinin karşılaştığı bir sonraki büyük zorluk, hizmet standartlarını mükemmel düzeylerinde tutmaktır. Bu, en az hizmet standartlarını oluşturmak ve onlara ulaşmak kadar önemli ve zordur. Temel olarak, hizmet kalitesini sürdürmeye yönelik sahip olabileceği iki yaklaşım vardır. Bunlar, **proaktif** bir yaklaşım ve **reaktif** bir yaklaşımdır.

Proaktif bir yaklaşım, müşterilere aktif olarak ulaşmayı ve hizmet kalitesi ve önerilen iyileştirme alanları hakkında geri bildirim toplamaya çalışmayı gerektirir. Şu yolla yapılabilir:

- Anketler: Böyle bir yaklaşım, büronun müşteri talep ve beklentilerini tahmin etmesine ve hizmet sunumunu buna göre düzenlemesine yardımcı olur. Ayrıca bu tür anketlerin bulguları, müşterilerin ortak sorunlarının ve taleplerinin belirlenmesine ve dolayısıyla bir şirketin hizmet sunumunu özelleştirmesine yardımcı olabilir.
- Boşluk Analizi: Hizmet kalitesini analiz etmek için benimsenen bir diğer yaklaşım da boşluk analizidir. Büronun müşterilerine sunmak istediği ideal bir hizmet standardı vardır. Bu, sunulan hizmetin mevcut düzeyiyle çalışmaktadır. Bu şekilde tanımlanan boşluk, hizmet sunumunu iyileştirmek için gelecekteki bir eylem planının planlanması için hem bir ölçü hem de bir temel olarak hizmet eder.
- Personel Eğitimi: Proaktif yaklaşımın bir diğer önemli yönü de personel eğitimidir. Günümüzde işletmeler müşteri sorularını ve/veya şikayetlerini yeterli düzeyde ele almak için personeli eğitmek için büyük harcamalar yapmaktadır. Bu, özellikle bir işletme hizmet sunumunu değiştiriyorsa veya mevcut hizmetlerinde fiyat artışına gidiyorsa geçerlidir. Örneğin bir fast food zinciri, mevcut ürünlerinin fiyatını artırdığında personelin zamları ilgili birden fazla müşteri sorgusunu ele alması gerekir. Tatmin edici bir açıklamanın olmaması, kötü hizmet standartları anlamına gelir ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açar.

Reaktif bir yaklaşım ise temel olarak, bir müşteri düşük hizmet kalitesinden şikayet ettiğinde önceden belirlenmiş bir hizmet kurtarma mekanizmasına başvurmaktan ibarettir. Genellikle müşteriden özür dilemek ve ardından durumu telafi etmek için adımlar atmakla başlar. Bu yaklaşımın temel kusuru, müşterinin burada zaten markanın hizmetiyle ilgili kötü bir deneyim yaşamış olmasıdır.

Hizmet kalitesini sürdürmeye çalışırken akılda tutulması gereken bir diğer önemli unsur, kaliteyi ölçmek için bir metriğe sahip olmaktır. Seçilen belirli parametreler iş türüne, hizmet modeline ve müşteri beklentilerine bağlı olacaktır. Örneğin: bir telekom sağlayıcısının müşteri hizmetleri çağrı merkezinde hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan ölçü, bir aramanın ele alınması veya bir şikâyetin giderilmesi için geçen ortalama süre olabilir. Bir fast food satış noktası için satış personelinin hizmet kalitesini ölçmeye yönelik metrikler, toplam müşteri ayak sayısının yüzdesi olarak oluşturulan fatura sayısı veya aylık satışlardaki artış olabilir.

Kaliteyi ölçmek için bir sistem oluşturulduğunda, kuruluşun sürdürmek istediği hizmet standardı için bir standart zorunlu kılınabilir. (<https://www.managementstudyguide.com/maintaining-service-quality.htm>).

Değişim Yönetimi ve Süreç Yenileme

Değişim yönetimi karmaşık bir süreçtir ve çeşitli düzeylerde anlamlı veya ilerici bir dönüşüm elde etmek için yönetimin ve her seviyeden insanların katılımının yanı sıra ciddi bir dikkat gerektirir. Rekabet yarışında önde olmak ve kazanan bir avantaj elde etmek için kuruluşlar, iş dünyasını dünya çapında genişletmeye, süreçlerde ve operasyonlarda mükemmelliğe ulaşmaya, teknolojideki yenilikleri uygulamaya ve doğru yeteneği belirlemeye/geliştirmeye odaklanmaktadır. Meydana gelen hızlı değişimler ve bunun bir organizasyondaki stratejileri, insanları, politikaları ve süreçleri nasıl etkilediği; organizasyonların stratejik hedefleri gerçekleştirmek için iyi tanımlanmış bir değişim yönetimi çerçevesi oluşturması daha da zorunlu hâle geldi. Değişim kaçınılmazdır ve ancak yönetilebilir, aksi takdirde kuruluşların varlığı sona erebilir.

Küreselleşme çağında, fiziksel kaynakların yanı sıra insan sermayesine de büyük yatırımlarla kültürel sınırların ötesinde işlev gören kuruluşlar, liderlik avantajı için teknolojik değişime ve yenilikçi uy-

gulamalara büyük önem vermektedir. Birleşmeler, satın almalar, çeşitlendirmeler, devralmalar ve diğer çeşitli işbirlikçi girişimler gibi iş ittifakları, insanların, teknolojinin, süreçlerin ve liderliğin transferi yoluyla kuruluşların şiddetli rekabet güçlerinden kurtulmaları için en çok tercih edilen stratejik en iyi uygulamalar hâline geldi. Bu geçişi başarılı bir şekilde ele almak ve değişim tehditlerini fırsatlara dönüştürmek için organizasyonlar esnek ve Değişim Yönetimine açık olmalıdır.

Teknolojideki yenilikler ve araştırma ilerlemeleri, dünyanın herhangi bir yerinde sanal olarak çalışmak için fırsatlar yarattı; organizasyon yapısındaki ve hiyerarşideki değişiklikler, insan kaynakları politikalarında ve düzenlemelerinde meydana gelen değişiklikler, örgütsel yeniden yapılanma ve çalışanların çalışma tarzında değişikliğe neden olmuştur. Sürekli değişen iş operasyonlarının artan taleplerini karşılamak için daha dinamik ve esnek organizasyonlar, esnek çalışma saatleri, evden çalışma, serbest çalışma fırsatları, sanal çalışma yöntemi, iş operasyonlarında dış kaynak kullanımı ve proje odaklı operasyonlar vb. gibi yeni çalışma yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanlara kolaylık ve esnekliklerine göre çalışmak için geniş fırsatlar sağlamak ön plana çıkmıştır. Organizasyonlar, iş ortamındaki dalgalanmalara veya oynaklığa cevap vermek için değişir. Başarılı sonuçlara sahip olmak için yapılacak herhangi bir değişiklik; kapsamlı planlamayı, odaklanmış yaklaşımı ve tüm süreçte kilit paydaşların katılımını içermelidir (<https://www.managementstudyguide.com/need-for-change-management.htm>).

Günümüzde hızla değişen çevreler, bürolar üzerinde baskı yaratmaktadır. Bilgiye erişilmesi, dış çevredeki değişimlere uyum sağlanabilmesinin önkoşulu hâline gelmiştir. Bu nedenle büroların, eskiden olduğundan daha çabuk üretilen bilgiyi süreçlemesi ve değişimlere çabuk uyum sağlaması gerekmektedir, bu da öğrenmeyle mümkün olacaktır.

Süreç yenileme (reengineering); müşterilerin gözünde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır (Koçel, 2010). Süreç yenileme uygulamaları temel olarak üç aşamalı bir şekilde yürütülmektedir: Birinci aşamada işletmenin mevcut süreçleri ve bu süreçler içinde

yapılan işlerin bir dökümü çıkartılır. Bu durum, işletmenin kontrole tabi tutulması şeklinde düşünülebilir. İkinci aşamada tüm süreçlerin ve fonksiyonların işletmenin temel değer yaratma fonksiyonuna ne oranda katkı sağladıkları değerlendirilir. Üçüncü aşamada katkısı düşük veya olmayan süreçler elimine edilmekte, diğer süreç ve işler ise müşteri taleplerine daha hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli bir şekilde cevap verilebilmesi adına yeniden düzenlenmektedir (Koçel, 2010, 403).

Ekip Çalışması

Ekip; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Ekip, hepsi ortak bir amaç için birlikte çalışan bir grup bireydir. İdeal olarak bir ekibi oluşturan bireylerin ortak amaçları olmalı ve bireyler aşağı yukarı aynı çizgide düşünmelidirler. Birbiriyle uyumlu olmayan kişilerle ekip oluşturulması çok zor olacaktır. Ekip üyeleri, aynı olmasa da “benzer” ilgi alanlarına, düşünce süreçlerine, tutuma, algıya ve beğenilere sahip olmalı; birbirini tamamlamalıdır. Tüm ekip üyeleri birbirine yardım etmeli ve uyum içinde çalışmalıdır. Kişisel çıkarlar arka planda kalmalı ve hepsi takım hedefine ulaşmak için seviyelerini en iyi şekilde sunmalıdır. Ekip üyeleri kendi aralarında tartışmamalı veya diğer üyeyi küçümsememelidir. Organizasyonların satış ekibi, yönetim ekibi, insan kaynakları ekibi operasyon ekibi vb. örnekler vermek mümkündür. Büro yönetimi açısından ekip çalışması ve ekip yönetimi çok önem arz etmektedir.

Ekip büyüklüğü, gerçekleştirilecek görevin karmaşıklığına bağlıdır. İdeal olarak bir ekip 7-10 kişiden oluşmalıdır. Çok fazla üye de kafa karışıklığına ve yanlış anlamalara yol açar. Organizasyon yapısı içinde her zaman bir ekibe ihtiyaç duyulmaz. Görevler biraz karmaşık olduğunda ekipler oluşturulmalıdır. Ekip yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmak için ekip üyelerini yakınlaştıran bir ekibi birbirine bağlayan çeşitli faaliyetleri ifade eder. Ekip üyeleri için ekipleri önceliği olmalı ve diğer her şey arka planda kalmalıdır. Ortak zevk, tercih, beğeni ve tutuma sahip bireylerin bir araya gelip ortak bir amaç için çalışmasıyla ekipler oluşur. *“Bir araya gelmek bir başlangıçtır, bir arada kalmak ilerlemedir, birlikte çalışmak başarıdır.” - Henry Ford*, Ford’un bu bilinen sözü, ekipler hâlinde birlik-

te çalışmanın önemini çok iyi vurgulamaktadır. (<https://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>).

Her çalışan, birlikte çalışmak ve kuruluşa verimli bir şekilde katkıda bulunmak için iş arkadaşlarına bağımlıdır. Hiçbir çalışan tek başına çalışmaz; görevleri verimli bir şekilde yerine getirmek için diğer çalışanların yardımını almak zorundadır. Her birey elinden gelenin en iyi şekilde katkıda bulunabileceğinden çalışanların bireysel olarak değil bir ekip hâlinde çalıştıklarında sonucun çok daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Örgütlerde benzer ilgi ve uzmanlıklara sahip kişiler, ortak bir platformda bir araya gelerek bir ekip oluştururlar. Bir satış ekibi, markalarını tanıtmak için markalaşma ve pazarlama faaliyetlerine uzman çalışanlara sahiptir. İnsan kaynakları uzmanlığına sahip bir kişi böyle bir ekipte yer almaz. Araştırmalar; açıkça tanımlanmış ekipleri olan organizasyonların, bireysel bir iş yapısına sahip olanlara kıyasla daha başarılı olduğunu desteklemektedir.

Bürolarda çalışanlar arasındaki bağı güçlendirdiği ve hedeflere daha hızlı ulaşılabilmesi için ekip ve ekip çalışması teşvik edilmelidir. Ekip çalışması sayesinde büroların yoğun iş yükü paylaşılır ve ekip üyeleri daha iyi performans göstermek için motive olurlar.

Örgütsel Hafıza

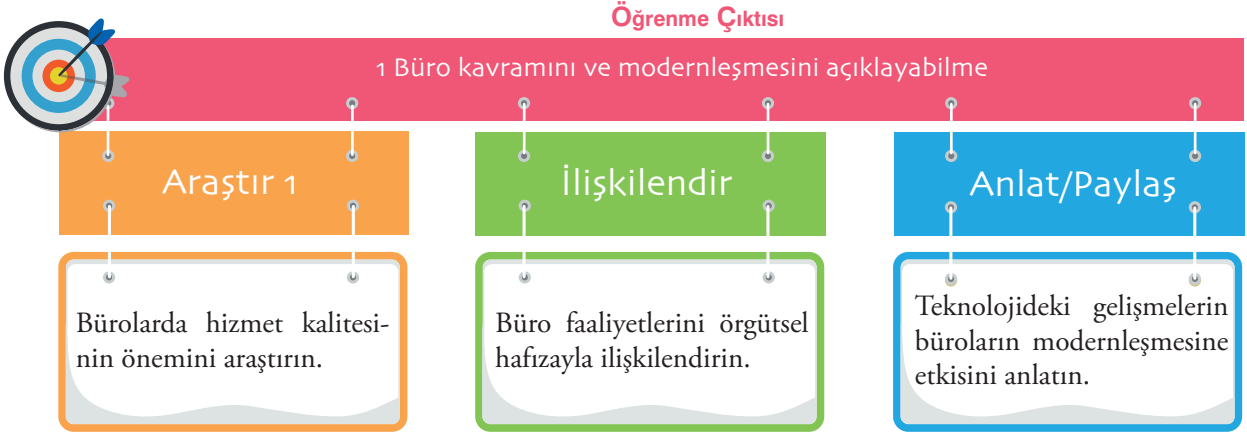
Bir işletmenin örgütsel hafızası, “çalışanlarının zihninde” ve çalışanların işi başarmak için sürekli olarak kullandıkları “ilişkilerde” bulunur. Örgütsel hafıza ayrıca “bilgisayar veri tabanları ve dosya dolapları” gibi depolarda da depolanır. Hafıza bunlarla birlikte, “iş süreçlerine” ve zaman içinde gelişen ve bir kuruluşun geçmiş deneyimlerinden öğrenilen dersleri yansıtan ürün veya hizmet tekliflerine de yerleştirilebilir. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde yöneticiler, örgütsel hafızayı kasıtlı olarak geliştirerek ve artan bilgi depolarını örgütsel faaliyetlere ve karar vermeye rehberlik etmek için kullanarak performansı iyileştirebilirler.

Bireysel bilgi, örgütsel hafızanın önemli bir parçası olmakla birlikte her zaman kaybolma riski altındadır. Başkalarından öğrenme fırsatları olmadan çalışanlar, entelektüel durgunluk tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bilgi işinde çalışan devri göreceli olarak yüksek olduğundan, işletmeler genellikle bu tür kurumsal hafızayı kaybetme riskiyle karşı-

karşıya kalabilmektedir. (https://sloanreview.mit.edu/article/technology-is-not-enough-improving-performance-by-building-organizational-memory/?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRTyHcn58EYpSMKcwcmJ8NQPQLj4jflBobfyrjKt9CyCW_2ENQgsadRoCxmMQAvD_BwE).

Bir örgütte çalışanların karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak yaklaşımların geliştirilmesi sonucunda elde edilen bilgi birikimi, örgütsel öğrenmedir. Çalışanların örgütsel öğrenmeye katkısının sağlanabilmesi için yönetimin onların yetenek ve bilgilerini kullanmalarını sağlayabilecekleri bir iş ortamı yaratması gereklidir. Öğrenen örgütler kavramı, tüm örgütü kapsayan genel bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Öğrenen örgüt, bazı yönetsel uygulamalar sonucunda bir örgütün dönüştürülmüş hâlidir. Örgütsel öğrenmenin son aşaması, üretilen bilgilerin örgütün hafızasına alınmasıyla ilişkilidir. Zaman içerisinde örgütlerin yaşadıkları başarılar, kendilerini başarıya ulaştıran davranışları tekrarlamalarına neden olur ancak örgütler, eskiden edindikleri bilgileri bir kenara atarak yeni davranışa

uyum sağlama konusunda oldukça zorlanacaklardır. Bu direncin kırılması için baskın örgüt kültürünün değiştirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve çalışanların deneyimleyerek öğrenmeleri desteklenmelidir. Örgüt içerisinde çalışanlar; kendi kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını zaman içerisinde geliştirirlerken örgütler de zaman içerisinde kendi dünya görüşlerini ve tutumlarını geliştirir. Örgütlerde çalışanlar gelip geçebilir, liderlik el değiştirebilir fakat bazı davranışlar, normlar ve değerler örgütlerin hafızasında yer edinir. Örgütsel hafıza, bilginin örgüt içerisinde nasıl bulunduğuyla ilgilenen bir kavramdır. Bilgi; farklı birimlerde, bireylerde, iş yönergelerinde veya örgüt kültürüne yerleşik hâlde bulunabilir. Örgütsel hafıza, bireylerin ve örgütün ortaklaşa eylemleri sonucunda oluşmaktadır. Bir örgütün geçmişinde yaşadığı krizler, verilen yanlış kararlar, hatalı stratejiler, çatışmalar veya mali sıkıntılar çalışanların hafızalarında kalıcı izler bırakarak benzer durumlarda nasıl davranılabileceği konusunda yöneticilere ipuçları sağlamaktadır (Besler & Tonus, 2012, 76).



MODERN BÜROLARDA YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

Modern bürolarda büroların büyüklüklerine bağlı olarak yöneticilerin görevleri ve sorumlulukları çeşitlilik göstermektedir. Küçük işletmelerin bürolarında genellikle yöneticiler pek çok görevi üstlenebilirken daha büyük çok uluslu işletmelerin büro yöneticilerinin görevleri ve sorumlulukları birden fazla büro yöneticisi tarafından paylaşılmaktadır. Modern büro yöneticilerinin en temel görevi, bürolardaki faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesidir.

Yönetim ve Büro Yönetimi Kavramı

Yönetim en basit anlamıyla, kontrol edebilmek anlamına gelir. Büro yönetimi, belirli bir amaca ulaşmak için bir büroyu kontrol etme yöntemidir. Modern toplumda her türlü iş, kendi alanlarında bilgiye sahip bir grup insan tarafından yürütülür ancak bir grup insan ortak nesne, bir lider veya otorite tarafından yönlendirilmeli ve kontrol edilmelidir. Yönetim, bir liderlik veya kontrol tekniğidir.

Yönetim, grup hâlindeki diğer kişilerin çabaları ile hedeflenen sonuca ulaşmak için faaliyetler bütünüdür. Bu, ancak büro uygun şekilde organize edildiğinde ve yönetildiğinde mümkündür. Yönetim, büroyu hedefe ulaşacak şekilde düzenlemelidir. Büro personelinin ortak bir amaca yönelik faaliyetlerini planlamak, organize etmek, yöneltmek ve kontrol etmek yönetimin fonksiyonudur.

Yönetim, işletme amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının sistemli olarak uygulanmasıdır. Etkinlik, uygulama sonuçları ile planlanan amaçlar arasındaki ilişkiyi anlatır. Etkinlik, işletme yönetimini yaptığı faaliyetlerin belirlenen amaçlara götürebilmesi olarak tanımlanabilir. Verimlilik ise en az girdiyle en fazla çıktının elde edilmesi olarak ifade edilebilir. Yönetim, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir.

✓ **Yönetim:** İşletme amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının sistemli olarak uygulanmasıdır.

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.

Yönetim evrenseldir ve her bir organizasyon için başarının anahtarıdır. Yönetim bir süreç olarak genellikle bir merkez bürodan yürütülür. Yöneticilerin işi diğerlerini yönetmektir. Bu bireyler ve ekip-leri yönetmek olmak üzere iki biçimde gerçekleşir: İşe alma, performans yönetimi ve sürekli gelişim dahil olmak üzere onları bireyler olarak yönetmek ve ekip genelinde çalışmayı dengelemek de dahil olmak üzere bir ekibi yönetmek, ekibin etkili bir şekilde çalışmasını ve herkesin yeterli geliştirme fırsatlarına sahip olmasını sağlamak ve iş akışını bir bütün olarak yönetmek.

Büro Yöneticisi ve Çalışanları

Yönetim sürecini yerine getirenler yöneticilerdir. Yönetim faaliyetinde amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, kısacası başkalarına iş yaptırma söz

konusu olmaktadır. İş yaptıranlar yöneticiler, yapanlar ise yönetilenlerdir.

Büro Yöneticisi, büro işlerini maksimum verimlilik ve minimum maliyetle yerine getirmek durumundadır fakat bu ancak çalışanları uygun seçerse, onlara uygun eğitim ve rehberlik eder ve onları uygun işlerde çalıştırırsa mümkün olabilir. Büro çalışanları verimli çalışacaksa uygun şekilde düzenlenmiş, iyi bir çalışma ortamına sahip ve uygun donanımlı bürolara ihtiyaç duyar. Uygun büro ortamı, modern ekipman ve uygun çalışma koşulları verimliliği artırmada ve maliyetleri düşürmede önemli faktörlerdir. Büro çalışanlarının büroda uzun saatler kalması gerekir ve esas olarak beyin çalışması yaptığından (zihinsel emek harcadığından) ve/veya tekrarlayan ve dosyalama, indeksleme, gönderme, raporlama vb. gibi monoton faaliyetleri yerine getirdiğinden fiziksel ve sosyal ortamın en iyi biçimde düzenlenmiş olması önemlidir.

Modern büro yöneticisinin sorumlulukları (Upadhy vd.,2015, 75)

- Büro faaliyetlerinin planlanması
- Büro faaliyetlerinin organizasyonu
- Büro faaliyetlerinin kontrolü ve
- Yönetimsel karar almaya yardımdır.

Her büro, organizasyonunun büyüklüğüne bağlı olarak belirli sayıda personel çalıştırmaktadır. Bu personeller farklı amaçlara yöneliktir ve farklı kategorilerdedir. Genellikle bir ofiste temel olarak:

- Sekreter,
- Büro personeli ve
- Muhasebeci olur.

Organizasyonun faaliyet alanı ve büyüklüğüne bağlı olarak her kategorideki personel sayısı artabilir. Örneğin, bir hastane ile sanayi işletmesinin büro çalışan sayı ve özellikleri birbirinden farklı olacaktır.

Büro yöneticisi, sadece süreçte belirtilen fonksiyonlardan değil aynı zamanda personelin refahından da sorumludur. Büro Yöneticisi, büroda çalışan ekibin lideridir. İyi bir büro yöneticisi;

- Kendini sürekli geliştirmeli,
- İşinin küçük unsurlarına bile konsantre olabilmeli,
- İş başından sonuna takip edebilmeli,
- Daha fazla bilginin daha fazla açıklamasını almak için sorular sormalı,

- Öncelikleri bilmeli ve önce doğru şeyleri yapmayı öğrenmeli,
- Eleştiriye tahammül edebilmeli yaralı eleştiriyi kullanabilmeli,
- Sadık ve samimi olmalıdır.

Bu nedenle, iyi bir yöneticinin özellikleri; inişiyatif, güvenilirlik, zeka, muhakeme, iyi sağlık, bütünlük, sebat ve benzeri geniş terimlerle tanımlanabilir. Bununla birlikte bu geniş yaklaşım, bir çalışanın nasıl daha iyi bir yönetici hâline gelebileceğini açıklamada çok etkili değildir.

Yönetici Becerileri

R. Katz'ın yönetsel beceriler sınıflaması, yönetici tarafından geliştirilebilecek becerileri açıklamaktır. Bu yaklaşımda üç beceri esastır; teknik beceri, insan ilişkisi becerisi ve kavramsal beceri. Büro yöneticisinin de bu becerileri geliştirmesi önemlidir.

- Teknik beceri bir faaliyeti doğru şekilde ve doğru tekniklerle gerçekleştirme yeterliliği ile ilgilidir. Bu beceri, tarif etmesi en kolay olanıdır çünkü en somut ve tanıdık olanıdır. Yönetici sorumluluklarını artırdıkça, diğer beceriler görece daha önemli hâle gelir.
- İkincisi, insan ilişkileri becerisidir. Yönetici insanlarla ilgilenir ve onlarla “İyi geçinebilmelidir.” İnsan ilişkileri, başkalarıyla bu işbirliği becerisini geliştirmeye odaklanır.
- Üçüncü bir beceri; kavramsal beceri, bireysel meseleleri genel resimle ilgili olanlar olarak görmeyi kısacası bütünü görmeyi içerir. Bu beceri, anlaşılması en zor olanıdır ancak özellikle bir organizasyonun özellikle üst kademelerinde en önemlisidir. Bu becerinin çoğu öğrenilebilir ve “sadece bir insanda doğmuş” değildir. Kavramsal bir beceri, yeni ve benzersiz fikirleri ötesinde yaratıcı bir anlayış geliştirmeye bağlıdır. Yöneticinin ilgili faktörleri algılamasını, temel sorunları görselleştirmesini ve ilgisiz gerçekleri atmasını sağlar.

Beceri geliştirmede önemli faktörleri analiz etmek için diğer bir yaklaşım, C. E. Summer tarafından bilgi faktörleri ve yetenek faktörleri olarak belirtilmiştir.

- Bilgi faktörleri, mantıksal ispata tabi oldukları için bilinçli, ifade edilebilen ve kabul edilebilen fikirlere, kavramlara veya ilkelere atıfta bulunur.

- Yetenek faktörleri, duygulara dayalı olabilecek ve bilinçli sözcikleştirmeye konu olmayabilecek inançlar, duygular, arzular ve değerlerle ilgilidir. Kişinin işine ilgi duyması, zihinsel yeterliliğine olan güveni sorumluluk kabul etme arzusu, iş arkadaşlarının haysiyetine saygı ve yaratıcı katkı arzusu, uygun eğitimle kazanılabilecek tutumlardan bazılarıdır. Yetenek faktörleri genellikle çevreden etkilenmemiş olarak ele alınır. Yönetici becerisinin geliştirilmesi, Beceri, Sanat, Yargı ve Bilgelik dört ana yetenek faktörüne gösterilen ilgiye bağlıdır. Bu yetenek faktörleri soyuttur ancak kişinin bunları dikkate alma zahmetine giren birey tarafından geliştirilebilecek faktörleri düşünmesini yönlendirirler. Yöneticilerin gelişimi en iyi şekilde, yönetim konusunun incelenmesinde yönlendirilmiş bir çaba ile sağlanabilir. Doğuştan gelen yeteneklere, farklı uygulamalara veya eğitime sahip liderler, gerekli bilgi ve tutumları en verimli şekilde edinirlerse daha hızlı bir şekilde üstün yöneticiler olabilirler.

Büro yöneticileri, üst yönetim ile personel arasında, İK ile çalışanlar arasında veya işletme ile gözetim personeli gibi işletmedeki diğer çalışanlar arasında iletişim olsun, genellikle farklı departmanlar için bir “aracı” görevi görür. Bu, teknik becerilerin önemsiz olduğu anlamına gelmez, bunlar kesinlikle değer katabilir. Özellikle büro yöneticisinin rolü zamanla değişmeye devam ettikçe yazılım kullanma kapasitesi veya iş kanunu bilgisi gibi teknik deneyim ve eğitimin önemi artmaktadır.

Bununla birlikte bir büro yöneticisinin odaklanması gereken temel beceriler şunlardır:

- Rolle ilgili taleplerin miktarı ve çeşitliliği, yalnızca en iyi organize olmuş büro yöneticilerinin gerçekten iyi performans göstereceği anlamına geldiğinden, organizasyon becerileri
- Mutsuz çalışanlarla başa çıkmalarına, ziyaretçilerle iyi bir ilk izlenim bırakmalarına ve ekipler arasında gergin anlaşmazlıkları dağıtmalarına olanak tanıyan kişilerarası beceriler
- İletişim becerileri, (Böylece çalışanlar üst yönetimin gelecek için ne planladığına ve personelden ne beklediklerine dair net bir fikre sahip olur.)

- Şirketin dış tedarikçilerle yapabileceği anlaşmaları iyileştirmek için müzakere becerileri

Bir büro yöneticisinin iş yükü hızla birikir. Fiziksel bir büroyu çalıştırmanın yanı sıra, personel hareketlerini, seyahatleri, beklentileri de yönetmeleri gerekir. Bir büro yöneticisinin rolüyle ilgili bir yığın beklenti vardır ve birçok çalışan, bir büro yöneticisinin gerçekte ne yapması gerektiğine dair farklı fikirlere sahiptir. Bir büro yöneticisi olmak, yalnızca beklentilerini karşılayarak değil aynı zamanda onları aşarak son derece ödüllendiricidir. Bir işletmenin ve çalışanlarının başarısından sorumlu ve önemli bir katkı sağlayıcısı olabilmek önemlidir.

Modern büro yöneticilerinin işletmenin gelir yaratımı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olması beklenir hâle gelmiştir. İşletmedeki diğer departmanlar gibi gerçek değer katmak amacıyla kendi projelerini planlamak, yürütmek ve analiz etmekle görevlidirler.

Modern büro yöneticisi iş sorumlulukları

- Şirketin günlük operasyonlarını, sistemlerini ve personeli destekleyin/yönetin.
- Dahili veya harici tedarikçilerle çalışarak büro hizmetlerini koruyun.
- Bordro desteği
- Personeli elde tutma ve işe alıştırma desteği
- İç sistemleri ve prosedürleri planlama ve uygulama
- Büro politikalarının tasarlanması ve uygulanması
- Liderlik için personel raporlaması ve trend izleme sunumları
- Gerekğinde çalışanları koçluk, danışmanlık ve disiplin altına alma
- Şirket etkinliği bütçeleme ve yönetimi
- Ziyaretçileri büroda ve telefonla karşılama
- Uçuşlar, oteller, araba kiralama, sigorta ve bütçeler dahil tüm personelin seyahatlerini koordine etme
- Müteahhitler ve satıcılarla çalışma
- Yerel pazarlama girişimlerinde destektir.

Büro yöneticileri, büyük pazarlama ve markalaşma kampanyaları oluşturmaya yardımcı olmak, şirket tarafından yürütülen etkinlikleri planlamaya yardımcı olmak ve çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini artırmayı amaçlayan projelerde İK

ekibine yardımcı olmak gibi diğer ekiplerin çalışmalarına giderek daha fazla dahil olmaktadır. Büro yöneticisine, genellikle İK ile koordineli olarak, uygun çalışan sağlık programlarını bulma ve kurma görevi verilebilir.

Bu ekstra sorumluluk ve kariyer gelişimi için yer ile birlikte daha yüksek beklentiler ortaya çıkarmaktadır. Başarılı bir büro yöneticisi, şirket tarafından kullanılan çeşitli yazılımlarda deneyim ve bilgiye sahip olmalıdır. Rol daha önemli hâle geldiğinden ve kendi kendine başladığından, proje yönetimi becerileri bir zorunluluktur. Trendler, düzenlemeler ve haberler gibi sektör bilgileriyle güncel kalmaları önemlidir. Diğer departmanlar yardıma ihtiyaç duyan projelere başlarsa veya büyük bir şirket olayı yaklaşırsa veya sektörde ani bir değişiklik olursa, büro yöneticisinden mevcut görevlerini bırakması ve boşluğu toplamaya yardım etmesi istenebilir.

Bir büro yöneticisinin bir işletme içindeki sorumlulukları, işletmenin sektörü, büyüklüğü ve kültürü gibi birçok faktöre bağlı olacaktır. Dolayısıyla bu liste, bir kurumsal bürodaki modern bir büro yöneticisinin tipik sorumluluklarına odaklanacaktır.

Modern Büro Yöneticisi Becerileri ve Nitelikleri

Her işletme, bir büro yöneticisinden kendisi için gerekli becerilerini ve niteliklerini arayacaktır. Günümüz modern bürolarda bu beceriler;

- Microsoft Office: Excel, Word, Powerpoint, Outlook, Teams vb. programlarını kullanabilme,
- Google Suite: Drive, Dokümanlar, Gmail, E-Tablolar, Takvim vb. programlarını kullanabilme,
- Uzak araçlar: Slack, Zoom, Skype, Google Hangouts, vb. programlarını kullanabilme,
- Formal büro yönetimi eğitimi ve
- Anadil ve en az bir yabancı dil yeterliliğidir.

Büro yönetimi son yıllarda hızla gelişmeye başladı. Büro pozisyonları; fotokopi yapmak ve mesajları iletmekle görevli bir resepsiyonist veya sekreterlerden, daha stratejik düzeydeki pozisyonlara dönüşmüştür. Birçok büro yöneticisi; büro konumu, verimlilik iyileştirmeleri ve daha fazlası gibi önemli kararlarla görevlendirilmektedirler. İşletmeler büro yöneticiliği pozisyonunu farklı unvanlarla adlandırabilirler. Bunlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.2 İşletmelerde Kullanılan Büro Yöneticiliği Unvan Örnekleri

Çalışma Alanı Yöneticisi	Workspace Manager
Çalışan Refahı Yöneticisi	Employee Wellbeing Manager
Bölge Müdürü (Büro)	Area Manager (Office)
İç Büro Müdürü	Internal Office Manager
İşyeri Yöneticisi	Workplace Manager
İdari Müdür	Administrative Director
İşletme Yöneticisi	Business Manager
Refah Yöneticisi	Wellbeing Manager
İnsanlar ve Mutluluk Yöneticisi	People and Happiness Manager
Operasyon Yöneticisi	Operations Manager

Kaynak: (<https://www.travelperk.com/guides/office-management/> den uyarlanmıştır.)

Lider Yönetici Farkı

Literatürde ve uygulamada “lider” ve “liderlik” kelimelerinin anlamı hakkında farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu kavramlar; kuruluşlar ve ülkeler arasında ve dini, ulusal, gönüllü ve örgütsel olmak üzere çok çeşitli bağlamlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, tüm “liderlik” kavramlarının tamamen ortak olduğu söylenebilecek tek fikir; liderin, takipçilerinden sorumlu veya “liderlik” yapan kişi olduğudur. Liderlik, bir kişinin diğerlerini takip etmeye teşvik etmesini sağlayan kişisel nitelikleri içerir. Bu nitelikler, büro yönetiminin yöneltme fonksiyonu için özellikle önemlidir. Liderliğin özü, kişiler arası ilişki ve eylem odaklı davranıştır.

Lideri takip etmek isteyen insanlardan gelen güç söz konusudur. Liderin ilham verici ya da karizmatik olmasının ya da insanların inanmak istediği bir vizyon yaratmasının ya da sadece liderin, takipçilerinin yapılacak doğru şey olduğuna inandıkları şeyi yapmasının sonucudur. Lider, organizasyondaki formal pozisyonu ne olursa olsun, bir şeyi başarmak için mücadele eden ve takip edilendir. “Yönetici” ve “lider” kavramları eş anlamlı olarak kullanılmamalıdır. Hem lider hem de yönetici olmak kesinlikle mümkündür ancak bunlar aslında aynı kavramlar değildir çünkü yönetici olmadan lider, lider olmadan da yönetici olmak mümkündür. Bu nedenle, liderler ve yöneticiler arasında bir dizi benzerlik vardır. Her ikisi de bir organizasyonun başında “sorumlu” olabilir.

Bununla birlikte, ikisi arasında bazı gerçek farklılıklar da olduğuna şüphesizdir. Yöneticiler kesinlikle organizasyonların formal yapısıyla bağlantılıdır. Bununla birlikte liderler, bir örgütsel bağlamın dışında da bulunabilirler. Olası bir ayrım da liderlerin yönlendirmesi ve rehberlik etmesi, yöneticilerin ise idare etmesidir. Sözlük tanımlarının özünde bulunan bu ayrım, liderlerin yolu gösterdiklerini ve yöneticilerin bunu gerçekleştirdiğini ileri sürer. Liderler bu nedenle ilham verici bir vizyon yaratır ve insanlar onları takip etmeyi seçer. Yöneticiler daha sonra bu vizyonu, organizasyonu liderin vizyonuna taşıyacak bir eylem planına dönüştürmekten sorumludur. Bununla bağlantılı olarak, liderlerin takipçileri olduğu ve yöneticilere rapor veren astları olduğu fikri vardır. Dolayısıyla liderlik, “ne?” ve “neden?” sorularını sormak ve insanları (takipçileri) onlara işleri doğru yapma sorumluluğunu vererek güçlendirmekle ilgilidir. Liderler insanlarla ve onların duygularıyla çalışır. Yöneticiler “nasıl?” diye sorar ve esas olarak süreçler, modeller ve sistemlerle - nesnelerle çalışırlar. Bu ayrım, Warren Bennis’in “Yöneticiler işleri doğru yapar ancak liderler doğru şeyleri yapar.” ifadesini türeten çalışmasında yer almaktadır.



Yaşamla İlişkilendir

Evde mi yoksa ofiste mi çalışmak daha faydalı?

7 Eylül 2020-Hürriyet

...Elbette çalışanlar için de ofiste çalışma ve home office çalışma durumu farklı etkiler gösteriyor. Koronavirüsün hayatımızda uzun süre kalıcı olacağını ve bu gerçeğe yaşamayı öğrenmemiz gerektiğini düşündüğümüzde, şirketlerin evden çalışma stratejilerini geliştirmeleri kaçınılmaz bir gereklilik haline geliyor. Bu konuda çeşitli araştırmalar yapan uzmanlar ise evden çalışmanın iş verimini çok daha olumlu şekilde etkilediğini kanıtlıyorlar.

Ev mi, Ofis mi?

Ofis, çalışanlar için her ne kadar iş disiplini ve iş motivasyonu sağlıyor olsa da ulaşım, mesai saatleri, kıyafet sınırlamaları gibi pek çok şey ça-

lışanları olumsuz etkileyebiliyor. Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde yaşayan çalışanlar için trafik büyük bir stres yaratıyor. Toplu taşımaların kullanılması durumu ise salgının yarattığı paniği tetikliyor.

Bu açıdan bakıldığında evden çalışmanın çalışanlar açısından birçok yararı var. Çalışan kişi, evden çalıştığında herhangi bir şekilde trafik stre-si yaşamıyor veya pandemi korkusuyla yüz yüze gelmiyor. Toplum sağlığı açısından da bulaş riski büyük oranda azalıyor ve daha güvenli bir ortam oluşuyor...

Kaynak: <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/vedat-karabulut/evde-mi-yoksa-ofiste-mi-calismak-daha-faydali-41604351>

Öğrenme Çıktısı

2 Modern bürolarda yönetim ve yöneticiliği açıklayabilme

Araştır 2

Mesleki Yeterlilikler Kurumu (MYK) Yönetici Asistanı meslek tanımını araştırın.

İlişkilendir

Büro yöneticisinin sahip olması gereken becerileri liderlik becerileriyle ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Bir büro çalışanı olarak sekreterin görevlerini anlatın.

MODERN BÜRO FONKSİYONLARI

Büro faaliyetleri, büro (ofis) olarak bilinen bir yerde yapılır. Büronun amacı esas olarak iletişim ve kayıt hizmetleri sunmaktır; büro aslında bir işlem ortamıdır, organizasyonun çeşitli faaliyetlerini ve fonksiyonlarını yönetmekten ve koordine etmekten sorumludur.

Organizasyon yapısındaki bir büro, insan vücudundaki beyin gibidir. Büro, çeşitli departmanların faaliyetlerini yönlendirir ve koordine eder; işletmenin politikaları planlanır ve bir ofis içerisinde uygulanması sağlanır. İşletmenin tüm kayıtları korunur; finans, müşteri, çalışanlar, üretim, stok, envanter vb. tüm iç ve dış işlemler, her türlü yazışmalar temel büro fonksiyonlarının başlıcalarıdır. Hesapların, bilançoların, üretim kayıtlarının, satış bilgilerinin, reklam ve pazarlama kaygılarının, etkinlik yönetiminin, yasal ve yasal olmayan defterlerin bakımı, bir büroda gerçekleştirilen başlıca fonksiyonlardır.

Bir büroda fonksiyonlar iki kısma ayrılmıştır, bunlar; temel fonksiyonlar ve yönetsel fonksiyonlardır.

Temel fonksiyonları; bilgi alma, bilgi kaydetme, bilgi düzenleme ve bilgi vermedir. **Yönetsel fonksiyonlar** ise planlama organize etme, yöneltme ve kontroldür. Koordinasyon da olmazsa olmaz bir yönetsel büro fonksiyonudur. Hem yönetsel fonksiyonların kendi içinde gerçekleşmesi hem de aralarındaki uyum koordinasyon fonksiyonuyla mümkündür. Ofisin bir organizasyon içindeki önemi; alanlar, ofis bilgi merkezi, aracı, koordinatör, hizmet merkezi, yönetsel sinir merkezi ve kontrol merkezi olarak kabul edildiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanların büronun tüm temel fonksiyon ve faaliyetlerini iyi organize edilmiş bir şekilde yerine getirmesi, operasyonları akılcıca planlaması, planları yetkin bir şekilde işleme koyması, planlamanın daha iyi bir şekilde yapılmasını sağlaması hayati önem taşımaktadır. Planların etkinliğini ivedilikle belirlemek, sonuçları gecikmeksizin değerlendirmek ve işletmenin tüm faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine etmek büro yönetimi açısından çok önemlidir. Büro içindeki tüm fonksiyonlar (temel ve yönetsel), organizasyonun amaçları ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak uygulanmalıdır.

Modern Büro Temel Fonksiyonları

Büro işi, öncelikle bir işletmenin kayıtları ile ilgilidir. Kayıtlar, bir ticari işletmenin mektuplar, raporlar, faturalar, sözleşmeler, makbuzlar vb. yoluyla her türlü yazılı belge ve defterlerini içerir.

Bir büronun temel faaliyetleri (Chopra & Gauri, 2015, 14-15):

- **Bilgi Alma:** Bir kuruluşun faaliyetleriyle ilgili bilgiler, iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan olabilen çeşitli kaynaklardan alınabilir. İç kaynaklardan, kuruluşun çeşitli departmanlarından, bölümlerinden veya bölümlerinden bilgi alınabilir. Dış kaynaklardan, tedarikçilerden, müşterilerden, ziyaretçilerden, diğer kuruluşlardan, devlet dairelerinden vb. alınabilir. Bilginin normalde alındığı form örnekleri mektuplar, telefon görüşmeleri, siparişler, faturalar ve bir şirketin çeşitli faaliyetlerine ilişkin raporlardır. İşe girebilecek bu tür bilgileri almanın yanı sıra ofis, yönetimin ihtiyaç duyabileceği herhangi bir ek bilgiyi alma görevine sahiptir.
- **Bilgilerin Kaydedilmesi:** Kayıt tutmanın amacı, gerektiğinde bilgiyi yönetimin kullanımına hazır hâle getirmektir. Bu amaçla alınan bilgiler, bir tür yazılı kayda dönüştürülür. Normalde bir iş ofisinde tutulan kayıtlar, mali ve maliyet hesaplarını, siparişleri, işin ilerleyişini, çalışanların çalıştığı saatleri, yazışmaları vb. iş planlaması ve kontrolünde yönetim. Ofis tarafından bu şekilde tutulan kayıtlar, ileride kullanılmak üzere bir referans kitaplığı görevi görür.
- **Bilgilerin Düzenlenmesi:** Bir ofis tarafından toplanan bilgiler nadiren verildiği biçimdedir; gerçeklerin çeşitli kaynaklardan toplanması gerekir ve hesaplamalar, çizelgeler vb. yapılması gerekebilir. Bir ofis, yönetimin amacına en iyi şekilde hizmet edecek şekilde bilgi sağlamaktan sorumludur ve

✓ **Temel büro faaliyetleri:** Bilgi toplama, işleme, saklama ve dağıtma.



Şekil 1.2 Temel Büro Faaliyetleri

bu, çok önemli bir işlevdir ve uygun şekilde eğitilmiş bir personel tarafından gerçekleştirilmelidir. Bilgi düzenleme örnekleri şunlardır: faturalar, maaş bordroları, maliyet muhasebesi beyanları, istatistiksel tablolar ve raporlar hazırlamak

- Bilgi Dağıtma: Bir ofis, yönetim tarafından talep edildiğinde kayıtlarından bilgi verir. Yönetimin talep ettiği bilgiler, rutin veya özel nitelikte olabilir ve sözlü veya yazılı olarak sağlanabilir. Emirler, tahminler, faturalar, ilerleme raporları, hesap özetleri, istatistiksel ve mali tablolar ve yönetim adına verilen talimatlar bilgi verme örnekleridir. Tüm bu çalışmalar, yazmayı, çoğaltmayı, telefon etmeyi, postalamayı, telefonla yazdırmayı vb. içerir.

Modern bir büronun temel fonksiyonu; bilginin toplanması, kayıtların yapılması, düzenlenmesi ve gelecekte kullanılmak üzere kayıtların saklanmasıyla ilgilidir.

Temel fonksiyonunu yerine getirirken büro; mektuplar, faturalar, siparişler şeklinde bilgi alır veya toplar ve istatistiksel ve mali tablolar ardından raporlar şeklinde tablo hâline getirilir. Son olarak kayıtlarda yer alan bilgiler; yönetim yöneticilerine ve personele beyanlar, raporlar, bütçeler ve tahminler, bildirimler, genelgeler vb. şeklinde iletilmelidir.

Kayıtlar, her tür organizasyonda yönetim ve idareye yalnızca politika kararını formüle etmede değil aynı zamanda günlük faaliyetlerini yönlendirmede ve kontrol etmede yardımcı olan değerli bir bilgi kaynağı oluşturur. Böylelikle kayıt yönetimi, büro yöneticilerinin en önemli alt fonksiyonlarından biri hâline gelmiştir.

Herhangi bir ticari işletmede kayıtların değeri, elde edilebilecek ve kullanıma sunulabilecek hız ve doğruluğa bağlıdır. Kayıt yönetimi, büro yönetiminin hayati bir parçasıdır ve kayıtların sistematik bir şekilde tutulmasını, böylece kayıtlarda yer alan bilgilerin derhal bulunup yöneticilere iletilmesini ve kayıtların ileride tekrar kullanılmak üzere güvenli bir şekilde saklanmasını içerir.

Dosyalama ve indeksleme, kayıt yönetiminin çok önemli iki faaliyetidir. Dosyalama, kayıtların düzenli bir şekilde tutulması sistemini ifade ederken indeksleme, kayıtların konumunun kolayca bilinmesini sağlayan sistemi ifade eder.

Dosyalama Sistemi

Tüm dosyayı nasıl sırayla tutacağınızı öğrenmeniz çok önemlidir. Dosyalama aynı zamanda bir kayıt tutma biçimidir. Dosyalama işleminin ana amacı; ticari yazışmaları ve belgeleri kolay, doğru ve hızlı başvuru için kullanılabilecek şekilde korumaktır. Büro işinde dosyalamanın değeri ve önemi ölçülemez. Dört ana fonksiyon, bir dosyalama sistemi tarafından gerçekleştirilir:

- İşletmenin geçmiş olaylarının ve işlemlerinin tarihsel bir kaydını sağlar. Bu nedenle, gerçeklerin belgesel bir kanıtı sağlar ve anlaşmazlıkların çözümünde yasal bir kanıt olarak kullanılabilir.
- Dosyalama fonksiyonunu yerine getirir. Dosyalar, işleri yürütmek için gerekli olan ve kolayca bulunabilen bilgi kaynaklarıdır ve gerektiğinde işletme yöneticileri tarafından bunlara başvurulabilir.
- Önceki kararların kayıtlarını saklayarak işletme yöneticilerine gelecekteki politikaların belirlenmesinde yardımcı olur.
- İşletmenin ilerlemesinin sistematik ve sürekli bir kaydını tutar.

Dosyalama işinin organizasyonu, dosyalama işinin ademi merkezîyetçi olması ve farklı departmanlar arasında yayılması veya merkezi bir dosyalama departmanı olması gerekip gerekmediğine karar verme sorununu ifade eder. Ademimerkezîyetçi veya Bölümsel Dosyalama düzenlemesi altında, her departmanın kendi dosyalama sistemi ve ekipmanı olacaktır.

Dosyalama işleminin ana amacı/kayıtların ve yazışmaların daha az maliyetle hızlı ve doğru bir şekilde konumlandırılması, ancak merkezi dosyalama düzenlemesi altında daha iyi elde edilebilir. Merkezi dosyalama, tüm dosyalama ekipmanlarının ve personelin ofisin, bunları kullanan departmanların veya işçilerin kolayca erişebileceği tek bir alanda yer alması anlamına gelir. Bu alan iyi aydınlatılmalı ve havalandırılmalıdır. Verimliliği korumak için dosyalama ekipmanının doğru seçimi ve kullanımı da çok önemlidir.

Dosyalama işi için

- dosya dolapları,
- klasörler,
- kılavuzlar sıralama tabloları,
- sıralama tepsileri,
- portatif merdivenler

gereklidir. İyi bir dosyalama sistemi, dosyalama departmanının verimli çalışmasını ve ana hedefe ulaşılmasını sağlar.

Sınıflandırmanın temel amacı, dosyaların hızlı ve doğru bir şekilde konumlandırılabilmesi için her dosyaya bir başlık veya başlık vermektir.

Dosyalama işinin özü zaman olduğundan sınıflandırma, dosyaların doğru konumu için gereken zamandan tasarruf edilmesine büyük ölçüde yardımcı olur. Ayrıca bazı dosyalama sistemlerinin önemli bir tamamlayıcısı olan indekslemeyi de kolaylaştırır. Alfabetik ve sayısal dosyalama yöntemleri en yaygın şekilde kullanılmaktadır.

- Alfabetik yönetime göre, her klasör bir muhabirin adını taşır. Bu klasörler, müşterilerin soyadlarının kesin alfabetik sırasına göre düzenlenmiştir.
- Sayısal olmayan yöntem, her müşteri veya konuya ayrılan numara. Belirli bir müşteri veya konuyla ilgili tüm kâğıtlar, onun ayırt edici numarasını taşıyan tek bir klasöre yerleştirilir. Bu klasörler, kabin içinde sayısal sırayla düzenlenmiştir.

“Dizin” kelimesi, “işaret etmek” anlamına gelen “Göster” kelimesinden türemiştir. Bir dizin; bazı bilgilerin, verilerin veya kayıtların yerini belirtmektir. Dosyalamada bir dizinin temel amacı, dosyaların konumunu ve erişilebilirliğini kolaylaştırmaktır.

Dosyalama amacıyla, indeksin hazırlanmasında ve dosyaların bulunmasında önemli ölçüde emek ve zaman tasarrufu sağladıkları için kendi indeksli sınıflandırma yöntemleri benimsenmelidir. Bununla birlikte bazı iş ofislerinde, dizin başka bir değerli amaca hizmet ettiğinden alfabetik dosyalama sistemleriyle birlikte ayrı bir dizin tutulur. Bir müşteri veya konuyla ilgili tüm gerekli verilerin kullanışlı ve kolayca erişilebilir bir biçimde tutulmasına yardımcı olur. Endeks, sadece müşterilerin isimlerini değil aynı zamanda adreslerini, telefon numaralarını, telefon adreslerini, banka referanslarını, kredi derecelendirmelerini ve diğer değerli bilgileri de içerecek şekilde türetilir. Faydalı olabilmesi için endeksin zaman zaman güncellenmesi gerekir.

Dosyalama işi iki temel fonksiyonu içerir; farklı departmanlardan bildiriler almak ve bunları dosyalara koymak ve kullanımları veya referansları için diğer departmanlara dosya düzenlemek.

Modern Büro Yönetmel Fonksiyonları

Büro, herhangi bir işletmenin çeşitli faaliyetlerinin merkezi bir yönlendirme ve koordinasyon organizasyonu olarak hareket eder. Verimli büro yönetimi, zaman yönetimi, evrak işlerini uygun bir şekilde organize etme, çalışma alanı, aynı anda birden fazla projeyi yönetme ve tüm iş sorumluluklarının kontrolünde olma gibi bir dizi hayati işlevi içerir (Upadhyay ve diğ., 2015). Büro, bir işletmenin tüm faaliyetleri ve fonksiyonlarının planladığı, uyguladığı, kontrol ettiği ve koordine ettiği bir yer olduğu belirtilir bu nedenle verimli büro yönetimi, organizasyon içinde istihdam edilen tüm çalışanların anlaması gereken çok önemli bir unsur olarak kabul edilir.

✓ **Büro yönetmel fonksiyonları:** Planlama, organizasyon, yöneltme ve kontroldür.

Bir büronun verimli çalışması için yönetim temel fonksiyonları planlama, organize etme, yönlendirme, kontrol, yanında koordinasyondur. Çeşitli kademelerdeki çalışanların tüm bu fonksiyonlar hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Örgüt içinde, bireyler hiyerarşik düzeydedir ve hepsinin bir planın nasıl uygulanacağı, nasıl organize edileceği ve nasıl uygulamaya geçirileceği ve nasıl kontrol edileceği konusunda bilgi sahibi olması gerekir.

Bürolarda Planlama Fonksiyonu

Planlama, ne yapılması gerektiğini önceden ele almakla ilgilidir; yönetimin ilk temel fonksiyonudur. Hedeflere ulaşmak için yöneticiler tarafından ihtiyaç duyulan talimatların ve eylem planlarının oluşturulmasını sağlar. Planlama, istenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin tasarlanması ve tasarlanmasında gerçeklerin seçilmesi ve ilişkilendirilmesi, geleceğe ilişkin varsayımların yapılması ve kullanılmasıdır.

Planlama, büro yönetiminin temel bir fonksiyonudur. Her organizasyon planlar hazırlar. Uzun, orta ve kısa vadeli planlar söz konusudur. Planlama, istenilen bir sonuca ulaşmak için bir hareket tarzının belirlenmesidir. Planlama, bir organizasyonun hedeflerini belirlemeye ve bunlara ulaşmaya odaklanır. Bir faaliyet gerçekleşmeden önce nasıl

gerçekleştirileceğini düşünme süreci olarak nitelendirilir. Bir yönetim fonksiyonu olarak planlama, diğer tüm yönetim fonksiyonlarından önce gelir. Büro faaliyetleri, organizasyonun amaçları göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Planlama bir süreçtir, plan ise verilen bir karar, sonuçtur.

Planlamanın Faydaları:

- İş hedefleri, planlar aracılığıyla kolaylıkla güvence altına alınabilir.
- Planlama bürodaki faaliyetlere yön verir.
- Hedeflere odaklanır.
- Koordineli çabalar sağlar ve risk ve belirsizlikleri azaltır.
- Karar verme sürecini kolaylaştırır.
- Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eder.
- Bir kontrol temeli olarak hizmet eder.
- Katılım duygusunu ve ekip ruhunu teşvik eder.
- Verimsiz büro işlerini ortadan kaldırır ve böylece maliyetin en aza indirilmesine yardımcı olur.
- Ekonomik işlemlere yardımcı olur.

Planlama önceden ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Planlama, gelecekteki eylem planını projelendirmeyi içerir. Planlama bu nedenle eylemler için hazırlık adımıdır. Planlama esasen alternatifler arasından seçim yapmaktır. Bir büro yöneticisinin açısından planlama önemlidir. Planlama; hedeflerin, politikaların, prosedürlerin, kuralların, programların, bütçenin ve stratejilerin vb. belirlenmesidir. Büro operasyonları yeterince planlanmadıkça sorunsuz ilerlemeyecektir. Planlama, başka türlü olmayacak olanın gerçekleşmesini mümkün kılar (Sharma, 2017).

Büro Yöneticisinin Planlama Aşamadaki Görev ve Sorumlulukları (Göral, 2015)

- Bina içi ve büro içi yerleşimin düzenlenmesi,
- Büro mobilya ve ekipmanının seçilmesi,
- Kendi birimi için hedefler belirleme,
- Hedeflere uygun planlar geliştirme,
- İşletmenin politikalarını bilme ve çalışanlara yorumlama,
- Yeni gelişmelere ayak uydurma,
- İzlenen metotları geliştirmedir.



Şekil 1.3 Bürolarda Yönetmel Fonksiyonlar



Yaşamla İlişkilendir

Post -Pamdemic Ofise Hoşgeldiniz

11 Ekim 2020-Hürriyet

...Koronavirüsün milyonlarca insanı evden çalışmaya zorlamasıyla 'ofis'in geleceği herkes için merak konusu oldu. Salgın sona erdiğinde çalışanlar plazalara geri mi dönecek, yoksa işverenler uzaktan çalışma sayesinde azalan giderleri göz önünde bulundurup bu işi kalıcı hale mi getirecek? Yöneticiler, çalışanlar ve insan kaynakları uzmanlarını dinledik...

COVID-19'u bir kenara koyarsak evden çalışma sistemine geçiş 2020'nin en büyük değişikliği oldu. Teknoloji firmaları, reklam sektörü, öğretmenler, bankacılar, gazeteciler, finans uzmanları, psikologlar ve daha pek çok meslek grubundakiler martın ortasında evden çalışmaya başladı. Bugün geldiğimiz noktada kimileri tam zamanlı ofise döndü, kimileri evden çalışmaya devam ediyor. Kimileri de yarı zamanlı yani belli günler, süreler ofisten, belli günler uzaktan...

Kaynak: <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/hurriyet-pazar/post-pandemic-ofise-hosgeldiniz-41632950>

Bürolarda Organizasyon Fonksiyonu

Organizasyon, personelin istenilen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu kolaylıkları gerçekleştirmek için bireyler veya bir grup tarafından yapılan işlerin bir araya getirilmesi sürecidir. Organizasyon, planlanan işlerin mantıklı, yapıcı ve senkronize bir şekilde uygulanmasını sağlar (Kapur, 2018, 3).

Yönetimin belirli hedeflere ulaşmak için maddi kaynaklar ile insanı bir araya getirdiği önemli bir yönetim fonksiyonudur. Organizasyon, tüm yönetim yapısının üzerine inşa edildiği temeli oluşturur; örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla bir grup insan tarafından yerine getirilecek görevlerin yapılandırılması olarak ifade edilebilir. Organize etme, gerekli görülen çeşitli faaliyetleri belirleme, gruplama ve hedeflere ulaşmak için düzenlenmesi yanında; çalışacakların bu faaliyetlere atanması, uygun fiziksel ortamın sağlanması ve her bireye devredilen göreceli yetkinin belirlenmesi faaliyetlerinin bütünüdür. Organizasyon; hedeflere ulaşmak için yapılacak iş, sorumluluk ve yetkiyi tanımlayan ve devreden bir fonksiyondur.

Bir organizasyonun sürecine dahil olan önemli adımlar şunlardır:

1. Faaliyetlerin tanımlanması:

Organizasyon yapısı, hedeflere ulaşmak için geliştirilir. Organizasyon gerçekleştirilecek faaliyetlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasıyla ilgilidir.

2. Faaliyetlerin gruplandırılması:

Yakın ilişkili ve benzer faaliyetler bir arada gruplandırılarak bölümler (departmanlar) oluşturulur. Gruplama, duruma bağlı olarak farklı biçimlerde yapılabilir. Her bir faaliyet grubu bir bölüm olarak tasarlanabilir.

3. Görevlerin devri:

Her bir ilgili faaliyet grubuna kendisine en uygun pozisyon atanır. Her pozisyon bir birey tarafından yerine getirilecektir. Görev verirken işin gereksinimleri ile bireyin yetkinliğinin uygun şekilde eşleştirilmesi gerekir.

4. Yetki devri:

Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Sorumsuz yetki tehlikelidir ve benzer şekilde sorumluluk da yetkisiz boş bir kaptır. Dolayısıyla çalışanların verimli iş görmelerini sağlamak için yetki ve sorumluluk birlikte delege edilmelidir.

5. Çalışan yerleştirme:

Yapılacak işin çeşitli kısımlarını ve bölümlerini belirledikten sonra, bu faaliyetlere uygun ve kalifiye bireylerin yerleştirilmesi organizasyonun son adımıdır.

Büroların organizasyonu, genel örgütlenme süreci içerisinde değerlendirilebilir. Yani ilk önce bürolarda yapılacak işlerin tanımlanması ve birbiriyle

ilişkili işlerin uygun şekilde bir araya getirilmesi gereklidir. Daha sonra personel bilgi, beceri ve yetkililiklerine göre bu işlere yerleştirilmelidir. Yetki ve sorumluluk dağıtımı yapılmalıdır. Büroda yapılacak işlerin personel tarafından etkin ve verimli şekilde yapılabilmesi için gerekli araç-gereç, yöntem ve fiziksel olanakların da sağlanması organizasyonun diğer bir önemli aşamasıdır.

Büro yöneticisinin organizasyon aşamasındaki görev ve sorumlulukları (Göral, 2015):

- Uygun iş bölümü yapma,
- Aynı birimlere benzer işler yerleştirme ve dağıtma,
- Birim üyeleri arasında uygun otorite ilişkisi kurma,
- Belge ve arşiv yönetimi,
- İş- çalışan ilişkisini uyumlu tutmaktır.

Bürolarda Yöneltilme Fonksiyonu

Yöneltilme işlevi, üstlerin ve yöneticilerin astlarına yön verdikleri yolları ifade eder. Ana hedeflere onları yönlendirmektir. Liderlik, iletişimi içerir. Liderlik, bireyleri karşılıklı hedeflerin gerçekleştirilmesi için coşkuyla çaba göstermeleri için etkileme yeteneğidir. İletişim, bir kişiden diğerine bilgi aktarımı sürecidir; sözlü, yazılı ve iletişim için teknolojik cihazların kullanılması gibi çeşitli iletişim araçları vardır. Konuşma, dinleme ve yanıt vermeyi de içerir.

Yeniden belirlenen hedeflere yönelik planlar hazırlandıktan sonra yetkili kişiler atanır, organizasyon harekete geçmeye hazırlanır. Yöneltilme, emir verme ve işlemlerin usulüne uygun olarak yapılmasını sağlamadır. Başlangıçta planlanan Yöneltilme aşağıdaki adımlardan oluşur:

1. Alt kademelere emir ve talimat vermek
2. Alt kademelerin iş yapmasının uygun yönetime yönlendirmek ve öğretmek
3. Plana uyduğundan emin olmak için alt kademelerin çalışmalarını denetlemek
4. Teşvikler sağlayarak alt kademedekilerin motivasyonunu sağlama, insanlara yol gösterme, ilham vermedir. Yöneltilme fonksiyonu, yönetim sürecinin hedeflere ulaşmak için etkin ve verimli çalışacak bir organizasyonda, üyelerini harekete geçiren kısmıdır.

Motivasyona sebep olan herhangi bir şey faaliyeti başlatır veya sürdürür. Enerji veren, harekete geçiren veya hareket eden içsel bir durumdur ve davranışı hedeflere yönlendirir. Her insan eyleminin arkasında bir sebep vardır. Motivasyon, genel bir ilham verici süreçtir. Ekip üyelerinin etkin bir şekilde ağırlıklarını çekmesi, gruba sadakatini vermesi, kabul ettikleri görevleri gereği gibi yerine getirmek ve genel olarak bir grubun üstlendiği işte etkili bir rol oynar.

Büro çalışanlarının önemli görevi, çalışanları motive etmektir. Motive etmek şu şekilde sağlanabilir:

- Çalışanlara teşvikler sağlamak
- Ahlakı yüksek tutmak
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak.

Büro yöneticisinin yönlendirme çalışmaları aşamasındaki görev ve sorumlulukları (Göral, 2015):

- Çalışanları değişikliklerden haberdar etmek,
- Çalışanları geliştirmek, değerlendirmek ve disipline etmek,
- Takım çalışmasını ve çalışanlar arasındaki uyumu güven altında tutmak,
- Çalışanları moralli kılmaktır.

Bürolarda Kontrol Fonksiyonu

Kontrol etmek, neyin başarılmakta olduğunu belirlemektir; bu performansı değerlendirmek içindir ve gerekirse plana göre performansın gerçekleşmesi için düzeltici önlemlerin uygulanmasıdır. Planlar uygulamaya konulduktan sonra, içinde birkaç engel olabilir. Sonuçlar, planlanan hedeflerin altında kalabilir. Bu nedenle yönetim; neyin yanlış gittiğini, planlarda nelerin değiştiğini bulmalı ve işleri düzeltmek için ne yapılması gerektiğini belirlemelidir. Bu kontrol işlevidir. Kontrol, yöneticilerin kaynakların etkin ve verimli bir şekilde elde edilmesini ve kullanılmasını sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını göstermektedir.

Kontrol sürecinin temel unsurları:

1. Standartların veya hedeflerin oluşturulması,
2. Gerçek performansın ölçümleri,
3. Gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması,

4. Sapma nedeninin belirlenmesi,
5. Düzeltici eylemde bulunulması ve
6. Geri bildirimdir.

Dolayısıyla kontrol, yöneticinin planlama işi ile yakından ilgilidir. Kontrol sadece performanstaki sapmaları tespit etmemelidir. Uygulamada bir iyi bir kontrol sistemi, olumsuz sapmaların olabileceği için düzeltici önlemleri de önermelidir. Bürolarda maliyet kontrolü de önemlidir. Büro maliyetlerini kontrol fonksiyonu şu şekilde yapılır:

- büroda mekanizasyon, büroda zaman ve iş gücü tasarrufu sağlayan cihazların benimsenmesi;
- geliştirilmiş formlar, prosedürler, yöntemler ve teknikler kullanılarak mevcut büro rutinlerinin araştırılması ve kullanılması;
- iyileştirilmiş karar verme, büro fonksiyonlarının temel bir parçası olduğundan etkili kararlar almak için mevcut bilgileri işleme koyma ve işlemidir.

Büro yöneticisinin kontrol aşamasındaki görev ve sorumlulukları (Göral, 2015):

- Belirtilen uygulama ve prosedürleri takip etme,
- İş için kurulu standartlardan yararlanma, kullanma,
- Maliyet açısından iş çıkışını geliştirme, genişletme,
- İşin nitelik ve niceliğini, doğruluğunu kontrol etme,
- Yoğun iş yükünü hafifletmek, aza indirmektir.

Bürolarda Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon; işletme içinde çalışanlara beceri ve yeteneklerine göre görev ve çalışmaların uygun şekilde tahsis edilmesini sağlayarak ekibi izlemek, dengelemek ve bir arada tutmak kısacası uyumu sağlamak anlamına gelir. Bu fonksiyon altında, görevlerin üyelerin kendi aralarında bir fikirle yerine getirildiğinden emin olmak da önemlidir. Bir organizasyon içinde istihdam edilen çalışanlar arasında bir senkronizasyon olmalıdır.

Uzmanlaşmanın yanı sıra yönetimin bilinçli çabaları olmalıdır. uzmanlar ve farklı departmanlar tarafından yürütülen tüm faaliyetlerin, işin amacına ulaşılmasına katkıda bulunur.

Büronun düzgün çalışması, girişim ve hedeflerine kesin olarak ulaşılması sağlam bir koordinasyona bağlıdır. Koordinasyon amaç birliğinin geliştirilmesini içerir ve istenen amaçlara ulaşmak için planların uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Birlik sağlamak için grup çabalarının düzenli bir şekilde düzenlenmesi ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etme, koordinasyondur. Böylece koordinasyon şu şekilde sağlanabilir:

- Basitleştirilmiş organizasyon
- Uyumlaştırılmış programlar ve politikalar
- İyi tasarlanmış iletişim yöntemi
- Gönüllü iş birliği
- Kontrol yoluyla koordinasyon
- Net hedeflerin belirlenmesi
- Yetki ve sorumluluğun net tanımlanması

İletişim, organizasyondaki bireylerin ve grupların veya ortak bir hedefe ulaşması için çok önemlidir. İletişim olmadan hiçbir grup etkinliği mümkün değildir. Koordinasyon için iletişime ihtiyaç vardır. İyi bir iletişim, işletmenin ulaşmak istediği hedeflerle ilgili herkesin farkında olmasını sağlamayı amaçlamalıdır. İletişimin iki temel amacı, bilgilendirmek ve ikna etmektir. İletişim, davranışın değiştirildiği, değişimin etkilendiği ve hedeflere ulaşılır. Ayrıca koordinasyon kadar etkili kontrol ve motivasyon için de iletişim çok önemlidir.

Bir kuruluşun, büro faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmesi ve kuruluştaki diğer departmanlarla olduğu kadar dış kaynaklarla da samimi ilişkiler sürdürmesi gerekir. İşletmenin dış çevreyle ilişkisini halkla ilişkiler faaliyetiyle yönetmek mümkündür. Verimlilik artırılabilir ama kuruluş müşterilerle ve diğer iç ve dış kaynaklarla dostane ilişkiler sürdürdüğünde kâr elde edilebilir. Bu nedenle bir iletişim alanı olarak halkla ilişkileri iyi organize edilmiş bir şekilde yerine getirmek zorundadır. Uygun halkla ilişkiler, işletmenin itibarını ve iyi niyetini artırır.

Öğrenme Çıktısı

3 Modern büro fonksiyonlarını açıklayabilme

Araştır 3

Bürolarda planlama fonksiyonunun avantajı kadar dezavantajları da olabilir mi? Araştırın.

İlişkilendir

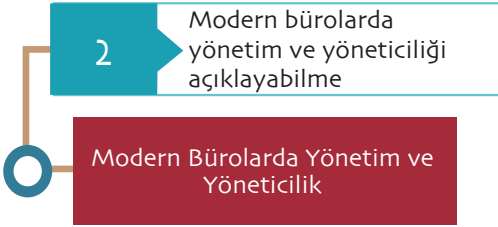
Yönetsel fonksiyonlar arasında koordinasyon fonksiyonunun rolünü bir örnekle ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Modern büroların temel fonksiyonları ile yönetsel fonksiyonlarının önemini anlatın.



Büro, her türlü doküman (evrak) işinin yapıldığı bir yer olarak ifade edilebilir. Büro kavramına modern yaklaşım, onu belirli bir yer yerine bir fonksiyon olarak görmektir. Bir büro işi bir fonksiyon olarak görüldüğünde nerede yapılırsa yapılsın ve kim yaparsa yapsın; evrak işlerini planlayabilir, organize edebilir, koordine edebilir, standartlaştırabilir ve kontrol edebilir ancak sadece belirli bir yer olarak görülürse büro denilen o yerin sınırları dışında yapılan “evrak işleri” onun kontrolü altında olmayacaktır. Bir büronun temel amaçları, çeşitli departmanların faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek; işletmenin politikalarını planlamak ve uygulanmasını sağlamak; işletmenin tüm kayıtlarını korumak; iç yazışmaları idare etmek ve işletmenin hesaplarını, kanuni ve kanuni olmayan defterlerini vb. tutmaktır. Büro işi; öncelikle işletmedeki tüm satın alma, üretme, satma, muhasebe ve yazışmalar, envanterler ve her türden yazılı ya da basılı metinler gibi kayıtların tutmak, saklamak ve kullanmakla ilgilidir. Bu kayıtlar, bir organizasyonda faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde kontrol edilmesi için gerekli olabilir. Bir işletmenin her departmanının işlevlerini yerine getirdiği ve görevlerini diğer departmanlarınkilerle koordine ettiği araçlardan biridir.



Yönetim basit anlamıyla, kontrol etmek veya yönetmek anlamına gelir. Büro yönetimi, belirli bir amaca ulaşmak için bir büroyu kontrol etme yöntemidir. Yönetim, büroyu hedefe ulaşacak şekilde düzenlemelidir. Büro personelinin ortak bir amaca yönelik faaliyetlerini planlamak, organize etmek, yöneltmek ve kontrol etmek yönetimin fonksiyonudur.

Büro Yöneticisi, büro işlerinin maksimum verimlilik ve minimum maliyetle yerine getirmek durumundadır fakat bu ancak çalışanları uygun seçerse, onlara uygun eğitim ve rehberlik eder ve onları uygun işlerde çalıştırırsa mümkün olabilir ancak büro çalışanları verimli çalışacaksa uygun şekilde düzenlenmiş, iyi bir çalışma ortamına sahip ve uygun donanımlı bürolara ihtiyaç duyar. Modern büro yöneticisinin sorumlulukları; büro faaliyetlerinin planlanması, büro faaliyetlerinin organizasyonu, büro faaliyetlerinin kontrolü ve yönetsel karar almaya yardımdır. Modern büro yöneticilerinin işletmenin gelir yaratımı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olması beklenir hâle gelmiştir. İşletmedeki diğer departmanlar gibi gerçek değer katmak amacıyla kendi projelerini planlamak, yürütmek ve analiz etmekle görevlidirler.

3

Modern büro fonksiyonlarını açıklayabilme

Modern Büro Fonksiyonları

Büro; bir işletmenin tüm faaliyetleri ve fonksiyonlarının planladığı, uyguladığı, kontrol ettiği ve koordine ettiği bir yer olduğu belirtilir bu nedenle verimli büro yönetimi, organizasyon içinde istihdam edilen tüm çalışanların anlaması gereken çok önemli bir unsur olarak kabul edilir. Büro yönetimi, her türlü organizasyon veya kurumda yönetim, idare, personel, büro, teknik, finans, pazarlama, üretim, reklam vb. çeşitli fonksiyonların anlaşılması ve araştırılması gereken hayati bir alandır. Bir büroda fonksiyonlar iki kısma ayrılmıştır, bunlar; temel fonksiyonlar ve yönetsel fonksiyonlardır. Temel fonksiyonları, bilgi alma, bilgi kaydetme, bilgi düzenleme ve bilgi vermedir. Yönetsel fonksiyonlar ise; planlama organize etme, yöneltme ve kontroldür. Koordinasyon da olmazsa olmaz bir yönetsel büro fonksiyonudur. Hem yönetsel fonksiyonların kendi içinde gerçekleşmesi hem de aralarındaki uyum koordinasyon fonksiyonuyla mümkündür. Ofisin bir organizasyon içindeki önemi; alanlar, ofis bilgi merkezi, aracı, koordinatör, hizmet merkezi, yönetsel sinir merkezi ve kontrol merkezi olarak kabul edildiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanların büronun tüm temel fonksiyon ve faaliyetlerini iyi organize edilmiş bir şekilde yerine getirmesi, operasyonları akıllıca planlaması, planları yetkin bir şekilde işleme koyması, planlamanın daha iyi bir şekilde yapılmasını sağlaması hayati önem taşımaktadır. Planların etkinliğini ivedilikle belirlemek, sonuçları gecikmeksizin değerlendirmek ve işletmenin tüm faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine etmek büro yönetimi açısından çok önemlidir. Büro içindeki tüm fonksiyonlar (temel ve yönetsel), organizasyonun amaçları ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak uygulanmalıdır.

1 Aşağıdakilerden hangisi en basit ifadeyle büroyu tanımlar?

- A. Her türlü evrak işinin yapıldığı yer
- B. Kaliteli işlerin yürütüldüğü merkez
- C. Evrak dokümantasyonu
- D. İşlerin kayıt altına alınması
- E. Dosyalama faaliyeti

2 Libbey'in büro tanımındaki özellik nedir?

- A. Küçük bir birim olması
- B. Merkezi bir birim olması
- C. Evrak işi olan her yerin büro olması
- D. Dış kaynak kullanımı yapılabilir bir birim olması
- E. Teknolojik bir birim olması

3 "Bir örgütte bilgi üretimi ve akışını sağlamaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan insan-makine sistemleri" olarak büro hangi açıdan tanımlanmaktadır?

- A. Merkezi açıdan
- B. Formal açıdan
- C. Enformel açıdan
- D. Fonksiyonel açıdan
- E. Kalite açısından

4 Teknolojinin artan kullanımıyla bürolar nasıl sınıflandırılmaktadır?

- A. Elektronik büro (e-büro)- Sanal büro
- B. Merkez büro- Tekno büro
- C. Genel büro- özel büro
- D. Yapısal büro- İşlevsel büro
- E. Tekno büro-Teknolojik olmayan büro

5 İşletme amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının sistemli olarak uygulanması aşağıdaki kavramlardan hangisini ifade etmektedir?

- A. Verimlilik
- B. Koordinasyon
- C. Yetki
- D. Yönetim
- E. Yöneltilme

6 Aşağıdakilerden hangisi R. Katz'ın yönetsel becerileri sınıflamasında "fotoğrafın bütünü görmeye" metaforuyla açıklanan ve büro yöneticisi açısından önemli olan beceriyi ifade eder?

- A. Kavramsal beceri
- B. İnsan ilişkileri becerisi
- C. Beşeri beceri
- D. Teknik beceri
- E. Yetkinlik becerisi

7 Aşağıdakilerden hangisi modern büro yöneticisi iş sorumluluklarından biri **değildir**?

- A. Günlük operasyonlarını, sistemlerini ve personelinin desteklemek ve yönetmek
- B. Stratejik planların yapılması
- C. İç sistemleri ve prosedürleri planlama ve uygulama
- D. Büro politikalarının tasarlanması ve uygulanması
- E. Uçuşlar, oteller, araba kiralama, sigorta ve bütçeler dahil tüm personelin seyahatlerini koordine etmek

8 Aşağıdakilerden hangisi büro yöneticisinin planlama sorumluluklarından biri **değildir**?

- A. Kendi birimi için hedefler belirleme
- B. Hedeflere ulaşılması durumunun kontrolü
- C. Hedeflere uygun planlar geliştirme
- D. Yeni gelişmelere ayak uydurma
- E. İşletmenin politikalarını bilme ve çalışanlara yorumlama

9 Aşağıdakilerden hangisi kontrol sürecinin ilk adımıdır?

- A. Gerçek performansın ölçümleri
- B. Gerçek performansın standartlarla
- C. Standartların veya hedeflerin oluşturulması karşılaştırılması
- D. Sapma nedeninin belirlenmesi
- E. Düzeltici eylemde bulunulması ve geri bildirimdir.

10 Aşağıdakilerden hangisi büro yöneticisinin organizasyon sorumluluklarından biridir?

- A. Belge ve arşiv yönetimi
- B. Belirtilen uygulama ve prosedürleri takip etme
- C. İş için, kurulu standartlardan yararlanma, kullanma
- D. Maliyet açısından iş çıkışını geliştirme, genişletme
- E. İşin nitelik ve niceliğini, doğruluğunu kontrol etme

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Büro Kavramı ve Modernleşmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Büro Kavramı ve Modernleşmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Büro Kavramı ve Modernleşmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “Büro Kavramı ve Modernleşmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Yönetim ve Yöneticilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Yönetim ve Yöneticilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Yönetim ve Yöneticilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Modern Büro Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Modern Büro Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Modern Büro Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Hizmetlerin kaliteli olarak algılanması için öncelikle sunulan hizmetin gerçekten kaliteli olmasına gerek vardır. Toplam kalite yönetimi bu gerekliliği yerine getirmeye çalışır. Algılama, kişisel değerlendirmelerle de ilgili olduğu için eksikliklerin hoş görülmesi şeklinde de olabilmektedir. Bir hizmetin “kaliteli” olarak algılanması, beklenen fonksiyonlara sahip olması, beklentileri karşılayacak özelliklere sahip olması ve müşterinin bu durumun farkında olmasına ihtiyaç vardır. Bürolarda sunulan hizmetin kaliteli olması için standartlara uygun olmalı, ihtiyaçları karşılayabilmeli, beklentilere cevap verebilmeli, büro hizmetleri müşteriye memnun edecek şekilde sunulmalıdır. Büro hizmet kalitesinin varlığından bahsedebilmek için hizmetlerin pazarlamasında kullanılan fiziksel kanıtların yani büro süreçlerinin ve büro çalışanlarının (hizmeti sunan ve alan) dikkatle ele alınması gereklidir. Böylece bürolarda hizmet kalitesinden söz edilebilir. Büro temel fonksiyonlarının başarıyla gerçekleşmesi bürolarda hizmet kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır.

1

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 2

Özel Kalem Müdürü/Üst Düzey Yönetim Asistanı (Seviye 6) bağlı olduğu üst düzey yönetimin kuruluş içi ve dışı iletişim faaliyetlerini düzenleyen; görüşme, toplantı ve törenlere katılım faaliyetlerini organize eden; konuk karşılama, ağır-lama ve uğurlama işlemlerini yürüten; yönetim birimi bütçesinin hazırlanması ve takibi, ulaşım ve güvenlik hizmetlerinin koordine edilmesi ve yönetim birimi ile ilgili yazışmaların yapılması gibi idari işlemleri yürüten nitelikli kişidir. Özel Kalem Müdürü/Üst Düzey Yönetim Asistanı (Seviye 6) çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma önlemleri ve kalite gerekliliklerine uygun olarak yürütür ve mesleki gelişimine ilişkin faaliyetlerde bulunur.

Özel Kalem Müdürü/Üst Düzey Yönetim Asistanı (Seviye 6) özel veya kamuya ait kurum ve kuruluşların üst kademe yönetimin bulunduğu ortamlarda çalışır. Genel çalışma şekli ekip çalışması biçiminde olup üst kademe yöneticileri, yönetim birimi çalışanları ve diğer birim yöneticileri ile sürekli iletişim halinde bulunur. Mesleğin yürütüldüğü mekânlar itibarıyla genellikle ofis ortamında ve ekranlı araçlarla çalıştığı için bunlara yönelik meslek hastalıkları riskleriyle karşı karşıya kalabileceği gibi, kuruluşun farklı bölüm ve birimlerinde çalışması gerektiğinde veya seyahat gerçekleştirdiğinde çalıştığı mekânın riskleriyle karşı karşıya kalabilir. Mesleğe yönelik ortaya çıkabilecek risklerle kaynağında mücadele edilir ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyularak bu riskler bertaraf edilir.

(https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432)

Araştır 3

Bürolarda planlama fonksiyonunun avantajı kadar dezavantajları da olabilir mi? Araştırın.

- Planlamanın dezavantajları da bulunmaktadır:
- Planlama, önemli zaman ve enerji harcamalarına neden olur.
- Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa bir süreyi kapsamaması, ulaşılacak birtakım amaçlar yerine bazı dilek ve istekleri belirtmesi gibi önemli eksiklikleri bulunabilir.
- Yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesi ve içinde bulunduğu durumu gözden kaçırmasına neden olabilir.
- Uzun süreli planlarda doğruluk derecesi azalır çünkü ileriye görme imkânı sınırlıdır.
- Uygulama durumunda bulunan bireylerin girişim güçlerini köreltir ve onları bir tür otomat durumuna getirir.

Kaynakça

- Besler, S. ve Tonus, H. Z. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Chopra, R. K. ve Gauri, P. (2015). *Office Management*, Mumbai: Himalaya Publishing House Pvt Limited.
- Değirmenci, B. (2015). Günümüz Bilgi Çağı Örgütlerinde Yönetici Asistanlığı Mesleği, *International Journal of Science Culture and Sports*, Special Issue 3, 227-239.
- Göral, R. (2015). *Büro Yönetimi ve Organizasyonu*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/33238/1/Unit-1.pdf>
- https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432
- Kallaus, F. N. ve Kelling, B.L. (1991). *Administrative Office Management*, Cincinnati: South Western Publishing.
- Kapur, R. (2018). *Office Management*, https://www.researchgate.net/publication/323731787_Office_Management
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özalp, İ. ve Tonus, H. Z. (2000). Toplam kalite Yönetimi ve Hizmet işletmelerinin Toplam Kalite Yönetiminde Koçfinans Örneği, *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Özkul, A. E. ve Anagün, S. (1996). *Büro Sistemleri Tasarımı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Gözlü, S. (1994). Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi, *Standart*, Haziran 1994, s. 33.
- Sharma, J.K. (2017). *Fundamentals of Modern Office Management*, Odisha State Open University, Sambalpur.
- Upadhyay, R., Ladhe, Y.P., Rai, R.K., Bhatkar, C.B. ve Upadhyay, R. (2015). Office Management System of an Educational Institute-A Case Study on Shri Dadaji Institute of Technology & Science, Khandwa, M.P. *International Journal of Mechanical Engineering and Robotics Research*, 4(2), 72-85.



■ Bölüm 2

Modern Büro Uygulamaları

öğrenme çıktıları

1

Modern Bürolarda Büro Sistemleri

- 1 Modern bürolarda büro sistemlerini kavrayabilme

2

Modern Bürolarda Belge Yönetimi

- 2 Modern bürolarda belge yönetimini kavrayabilme dosyalama ve arşivleme süreçlerini anlayabilme

3

Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı Yönetimi

- 3 Modern bürolarda zaman ve toplantı yönetimi faaliyetlerinin önemlerini anlayabilme

4

Bürolarda Randevu ve Seyahat Organizasyonları

- 4 Modern bürolarda yürütülen randevu ve seyahat organizasyonu süreçlerini kavrayabilme

Anahtar Sözcükler: • Büro Sistemleri • Belge Yönetimi • Bürolarda Dosyalama ve Arşivleme
• Bürolarda Zaman Yönetimi • Bürolarda Toplantı Yönetimi
• Bürolarda Randevu ve Seyahat Organizasyonları



GİRİŞ

Bürolar, örgütlerin mal ya da hizmet üretmesine veya kamu ya da özel sektörde faaliyet göstermesine bakılmaksızın, küçük ya da büyük her türlü örgütün etkin ve verimli çalışabilmesinde hayati önem taşıyan birimlerdir. Bürolar örgütlerde her işlemin bir deposu ve sinir sistemi gibi çalışmaktadır. Etkin ve verimli yönetilen bir büro, yönetim faaliyetlerinin akıllıca planlanmasına ve etkin bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olarak yönetimin işini çok kolaylaştırmaktadır. Etkin ve iyi organize edilmiş bir büro olmaksızın, örgüt faaliyetlerinin metodik ve sistematik bir şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır.

Büroların örgütler için birer verimlilik merkezine dönüşebilmesi, bu bürolarda faaliyet gösteren yönetici asistanlarının iyi kurulmuş bir büro sisteminde belge yönetimini akılcı yollarla yapmaları, yöneticilerinin ve kendilerinin zamanlarını iyi yönetmeleri, etkin toplantılar için yöneticilerine yardımcı olmaları ve yöneticilerin çok fazla zamanının alabilecek olan randevu ve seyahat organizasyonlarını, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmeleri ile mümkün olmaktadır. Buradan yola çıkarak bu bölümde, öncelikle bürolarda yerine getirilen faaliyetlerin sistematik olarak gerçekleştirilebilmesine yardımcı olan büro sistemlerinden bahsedilecektir. Sonrasında örgütlerde kurumsal amaçlara yönelik olarak oluşturulan ve kullanılan belgelerin oluşumundan imhasına kadar geçen sürecin etkin yönetimini ifade eden belge yönetimi anlatılacaktır. Bu noktada büroların en önemli faaliyetlerinden olan dosyalama ve arşivleme konuları da irdelenecektir. Örgütlerde zaman ve toplantı yönetiminin önemi ve zaman yönetiminde kullanılan teknikleri açıklanmaya çalışılacaktır. Son olarak günümüzde yöneticilerin gün içerisinde çok fazla zaman ayırmak zorunda kaldıkları randevular ile sıklıkla yaptıkları seyahatlerin iyi organize edilebilmesi için neler yapılması gerektiğinden bahsedilecektir.

MODERN BÜROLARDA BÜRO SİSTEMLERİ

Bürolar, örgütlerde pek çok temel ve destek faaliyetlerin yerine getirdikleri yerlerdir. Bürolar, örgüt faaliyetlerini koordine ve kontrol etmek için idari işlerin yürütüldüğü ve bu işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan ekipmanların ve çalışanların bulunduğu birimlerdir. Başka bir deyişle bürolar,

hem mevcut hem de gelecekte gerçekleştirilecek olan işler için belgelenen, korunan ve kullanılan bilgilerin kâğıt üzerinde birleştirildiği yerlerdir. Bir büroda genellikle iş politikalarının oluşturulması, bilgilerin işlenmesi ve iletilmesi, kayıtların tutulması, postaların yönetilmesi, gerekli siparişlerin verilmesi, ödemelerinin gerçekleştirilmesi, makbuzlarının düzenlenmesi gibi işler yerine getirilmektedir.

✓ Bürolar, örgüt faaliyetlerini koordine ve kontrol etmek için idari işlerin yürütüldüğü ve bu işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan ekipmanların ve çalışanların bulunduğu birimlerdir.

Büro yönetimi; örgütlerin amaçlarına ulaşmaları amacıyla gerçekleştirilmesi gereken işlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için ofis faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine ve kontrol edilmesi tekniğidir. Büroların etkin ve verimli çalışmaları, aynı zamanda işletme başarısını da olumlu yönde etkilediği için önemli olmaktadır. Sanayileşmenin etkisiyle artan iş hacmi, devletin işletmelerden düzenlenmelerini istediği belgelerin çeşitliliği ve nüfus artışları, bürolarda gerçekleştirilen evrak işlerinin sayısının da her geçen gün artmasına neden olmuştur. Örgütler için anahtar kelimeler olan etkinlik ve verimlilik, örgüt içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında olduğu kadar örgütlerdeki büroların maliyetlerinin azaltılması içinde önemli olmaktadır. Bununla birlikte büroların örgütler için önemli olmalarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- **Bir bilgi merkezidirler:** Bürolar, örgütlerde yönetimin ve diğer tüm çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri bilgilerin kaydının yapıldığı yerlerdir.
- **Bir iletişim kanalıdır:** Bürolar yalnızca bilgilerin kaydını tutmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütte işlerin sorunsuz bir şekilde işlemesi için gerekli olan bilgi akışını sağlayan güvenilir bir iletişim kanalı görevi de görmektedirler.
- **Bir koordinasyon merkezidirler:** Örgütün başarısı, çalışanlar ile örgüt faaliyetlerinin birbirleri ile ne derece uyumlaştırıldıklarına bağlı olmaktadır. Bürolar bu noktada tüm bölümlerle ilişkileri olan ve etkili bir

örgüt içi koordinasyon için gerekli bilgileri bünyesinde barındıran bir koordinasyon merkezidirler.

- **Bir kontrol merkezidirler:** Kontrol, yönetimin yerine getirmesi gereken temel işlevlerden biridir. Bürolar, uygun çalışma ortamlarının sağlanması için gerekli olan plan ve politikaları oluşturmakta ve bu politikaların izlenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda sapmaların yönetilmesi için ihtiyaç duyulan verileri de ilgili birimlere sağlamaktadır.
- **Bir hizmet merkezidirler:** Bürolar örgütte pek çok bölüme çeşitli bilgiler sağlayan ve farklı konularda yardımcı olan birer hizmet merkezi gibi çalışmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerini büroların verdikleri bu hizmetler olmaksızın tam olarak yerine getirmesi mümkün değildir.
- **Bir hafıza deposudurlar:** Bürolar örgütte yerine getirilen tüm resmi işlemlerin kayıt altına alındıkları birer hafıza depolarıdır. Geçmişte yazılmış tüm mektuplar, mesajlar, genelgeler, politikalar, planlar vb. örgütte yazılacak olan raporlara temel oluştururlar. Bundan dolayı bürolar, örgütlerin adete bir beyni gibidirler.
- **Bir yardım merkezidirler:** Bürolar, örgütte çalışanların izin, fazla mesai, yardım fonu, dilekçe gibi belgelerinin düzenlendiği bir merkezdir. Bu açıdan bakıldığında bürolar, yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.
- **Birer aracıdır:** Bürolar, örgüt içi bölümler ve örgüt dışındaki paydaşlar arasında bağlantıyı sağlayan birer aracıdır. Tedarikçiler, müşteriler, hissedarlar, devlet, halk, rakipler ile gerekli bağlantıları kurarlar. Bu tür ofis faaliyetlerinin doğru bir şekilde yerine getirilmesi, örgüt imajı için oldukça önemlidir.

Bürolardaki işler, bir sistem içerisinde yerine getirilmektedir. Büroda yerine getirilen iş miktarı, bürodan büroya değişiklik göstermektedir. Büroların en temel görevi; örgütler için gerekli bilgileri toplamak, kayıt altına almak ve gerekli kişi ya da birimlere dağıtmaktır. Bilgi ile veri birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Veri, işlenmemiş ham olgular iken bilgi, verilerin işlenerek karar vermek için kullanılabilir hâle dönüştürüldükleri biçimleridir.

Bilgi sistemleri, verileri belirli işlemlerden geçirerek faydalı çıktılara dönüştüren sistemlerdir. Bürolarda yerine getirilen işlerin bir kısmı birbiri ile ilişki iken bir kısmı bağımsızdır. Bir büro işlevindeki herhangi bir aksama, büroda yerine getirilen diğer işlemlerinde aksamasına neden olabilecektir. Bu tür aksamaları önleyebilmek için bürolarda yerine getirilen her iş; sistematik bir şekilde düzenlenmeli, prosedürler oluşturulmalı ve kılavuzlar hazırlanmalıdır. Bu nedenle bürolardaki işlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi için bir sisteme, prosedürlere ve kılavuzlara ihtiyaç duyulmaktadır. *Büro sistemi*, bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine en az çaba ve maliyetle ulaşabilmesi için bürolarda yerine getirilen çalışmaların sistematik olarak planlanmasıdır. *Büro (ofis) prosedürleri*, ofis işleri gerçekleştirilirken takip edilmesi gereken adımları ya da işlemler dizisini ifade etmektedir. *Büro kılavuzları* ise tüm işlerin özetlenmiş halleridir. Örgütlerin birer sistem olarak pazarlama, üretim, büro sistemleri gibi alt sistemleri vardır. Bir alt sistem olarak büro sistemleri, örgütlerde büro işlerinin yürütülmesi için tasarlanmış ve örgütsel sistemlerle uyumlaştırılmış bir rutinler ağıdır. Örgütün büyüklüğüne ve üretim alanına göre büro sistemleri farklılık göstermektedir ancak nasıl bir sistem kurulmuş olursa olsun fark etmeksizin amaç, büro etkinlik ve verimliliğini maksimum düzeye çıkarmak olmalıdır. Bu nedenle bir büro sistemi oluşturulurken uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Büro sistemleri oluşturulurken uyulması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Tamil Nadu, 2018, 108):

- Kesintisiz bir iş akışı sağlanmalıdır.
- Aynı işlemlerin tekrarından kaçınılmalıdır.
- İşler, personelin en az hareket edeceği şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Gereksiz yazı yazmaktan kaçınılmalıdır.
- Uzmanlıklardan en iyi şekilde yararlanılmalıdır.
- Evrak işi mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- İstisnai yönetim yani normalin dışındaki durumlarda yapılacaklar belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- Prosedürlerin işlevselliği için birkaç istisnaya izin verilmelidir.
- Gereksiz kontrollerden kaçınılmalıdır.
- Bürolardaki makinelerden en iyi şekilde yararlanılması için gerekli olanaklar sağlanmalıdır.

- Anlaşılması basit ve kolay bir sistem oluşturulmalıdır.



dikkat

Veri, işlenmemiş ham olgular iken bilgi, verilerin işlenerek karar vermek için kullanılabilir hâle dönüştürüldükleri biçimleridir.

- ✓ Büro sistemi, bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine en az çaba ve maliyetle ulaşabilmesi için bürolarda yerine getirilen çalışmaların sistematik olarak planlanmasıdır.
- ✓ Büro (ofis) prosedürleri, ofis işleri gerçekleştirilirken takip edilmesi gereken adımları ya da işlemler dizisini ifade etmektedir.

Bürolarda bir sistemin ve benzer işler için tek tip prosedürlerin oluşturulması, bürolarda kullanılan makinelerin arızalanma sıklıklarını, rutin işlerin gerçekleştirilme maliyetlerini ve de bürolardaki gereksiz hareketleri azaltmaktadır. Bunun yanında bürolardaki işlerin tam zamanında ve doğru olarak gerçekleştirilmesine, bölümler arasında koordinasyonun sağlanmasına, işe yeni başlayan büro elemanlarının büro faaliyetlerini kolaylıkla öğrenmelerine yardımcı olmaktadır.

Bürolarda (Ofislerde) İş Akışı

İş akışı, bir işin gerçekleştirilmesi için takip edilmesi gereken adımların ve verilmesi gereken kararların sırasıyla gösterilmesidir. Bürolarda yerine getirilen işler için bir iş akışı oluşturulabilmektedir. Büro iş akışlarının hazırlanmasının amacı, her bir büro faaliyetinde mümkün olan en yüksek etkinliğe ulaşarak gecikmeleri önlemek ve maliyetleri düşürmektir. İş akış şemaları ise bu iş sıralamalarının görsel olarak ifade edilmesi yöntemidir. Bürolarda

yerine getirilen işler bir iş akış şeması ile gösterilebilmektedir. Bir iş akış şemasında bulunması gereken unsurlar şekilde sıralanabilir (<https://strateji.ogu.edu.tr/Storage/Strateji/Uploads/%C4%B0%C5%9F-Ak%C4%B1%C5%9F-%C5%9Eemas%C4%B1-Haz%C4%B1rlama-Rehberi.pdf>):

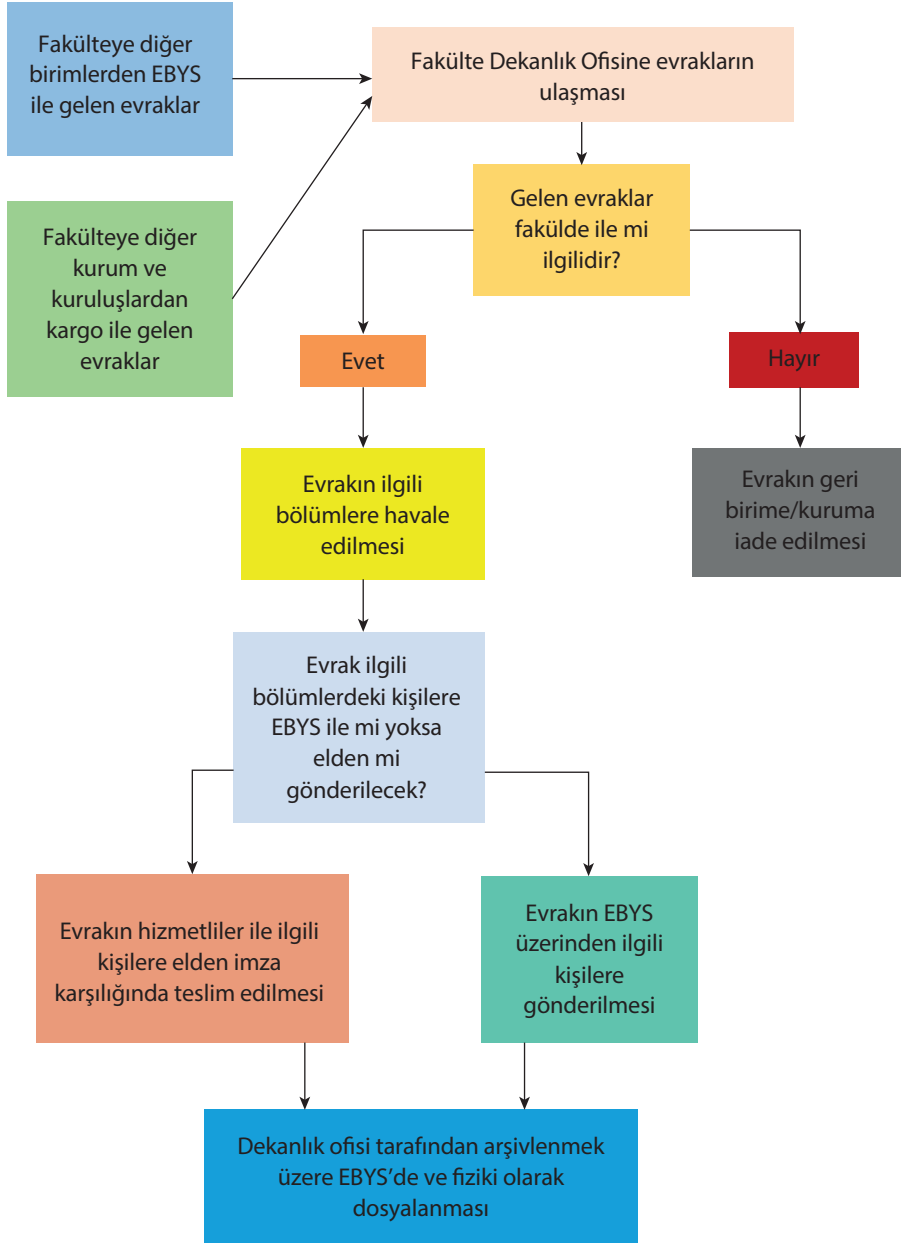
- ✓ İş akışı, bir işin gerçekleştirilmesi için takip edilmesi gereken adımların ve verilmesi gereken kararların sırasıyla gösterilmesidir.

- Şemada bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm adımlar yer almalıdır.
- Süreçteki adımlar birbirlerine oklar yardımıyla bağlanmalıdır.
- Oklarla sağlanan bağlantılar sürecin akışını temsil etmelidir.
- Şemada, süreçteki akış baştan sona gösterilmelidir.
- Şemada gösterilen süreç, bir bakışta anlaşılabilir.

Bir büro iş akışı şeması hazırlanırken şu soruların sorulması gerekmektedir:

- Büroda **NE** yapılacak? İş tanımlarının yapılması
- **NEREDE** yapılacak? Büroda işin başladığı ve bittiği noktaların belirlenmesi
- **NASIL** yapılacak? Bürodaki işlerin nasıl yapıldığının belirlenmesi
- **NE ZAMAN** yapılacak? Bürodaki yerine getirilen işlerin her bir adımının ne zaman gerçekleştirileceğinin belirlenmesi
- **KİM** yapacak? Bürodaki işlerin kimler tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesi

Büro iş akış şemaları, bürodaki her bölümün iş akışını analiz ederek gereksiz hareketleri ve gereksiz iş tekrarlarını ortadan kaldırmaktadır. Aşağıda bir dekanlık ofisine gelen evraklara ilişkin örnek bir iş akışı şeması verilmektedir:



Şekil 2.1 Bir Dekanlık Ofisinin Örnek İş Akış Şeması

Büro (Ofis) Kılavuzlarının Hazırlanması

Büro (ofis) kılavuzu; örgütteki politikalar, rutinler, prosedürler, iş yapma metotları, standartlar, kurallar ve çalışan ilişkileri ile ilgili bilgileri içeren bir kitap ya da kitapçıktır. Bu kitap ya da kitapçıklar, ofisteki işlerle ilgili çeşitli bilgileri içerdikleri için ofis çalışanlarına yardımcı olmaktadır. Ofis çalışanları, ofis işleri ile ilgili olarak herhangi bir konuda bilgi sahibi olmak istediklerinde bu kitapçıklar sayesinde her seferinde amirlerine başvurmak zorunda kalmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu kitapçıklar, hem ofis çalışanlarının hem de yöneticilerinin zaman kaybını da önlemiş olmaktadır. Aynı zamanda büro kılavuzları, işe yeni başlayanların işlerini zorlanmadan öğrenmelerine de yardımcı olmaktadır. Büro kılavuzlarının yönetime ve çalışanlara şu faydaları bulunmaktadır (Tamil Nadu, 2018, 114):

✓ Büro (ofis) kılavuzu; örgütteki politikalar, rutinler, prosedürler, iş yapma metodları, standartlar, kurallar ve çalışan ilişkileri ile ilgili bilgileri içeren bir kitap ya da kitapçıktır.

- Çalışanların örgütteki pozisyonları ile ilgili görevlerini, yetki ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.
- Çalışanların büro amaçlarına ulaşmadaki rollerinin ne olduğunu anlamalarını kolaylaştırır.
- Çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.
- Hem işe yeni başlayanların hem de bürolarda mevcut eski çalışanların, yöneticilerini işleriyle ilgili sık sık sorular sorarak meşgul etmeleri engellenmiş olunur.
- Görevlerin yerine getirilmemesinin sorumluluğunu çalışanlara yükler.
- Yetki devrinde zorluk yaşanmamasını sağlar.
- Çalışanların yetki sınırlarını anlamalarına yardımcı olur.
- İşe yeni başlayanlar örgüt politikaları, uygulamaları, sistemleri, rutinleri ve prosedürleri konusunda gerekli bilgileri büro kılavuzlarından edinerek işe alıştırma eğitimlerini almış olurlar.
- Büro kılavuzları, mevcut çalışanlara da örgütteki yeni bilgileri aktararak kendilerini yenilemelerine olanak tanır.

Büro kılavuzları hazırlanırken standart ve planlı bir prosedür izlenmelidir. Bu şekilde hazırlanmış olan büro kılavuzlarının doğru, kapsamlı ve eksiksiz olma ihtimali çok yüksektir. Büro kılavuzları, makul bir süre içerisinde hazırlanmalıdır. Büro kılavuzları hazırlanırken belirli bir sürecin takip edilmesi gerekmektedir. Büro kılavuzu hazırlama sürecinin aşamaları aşağıda verilmektedir (Tamil Nadu, 2018, 116);



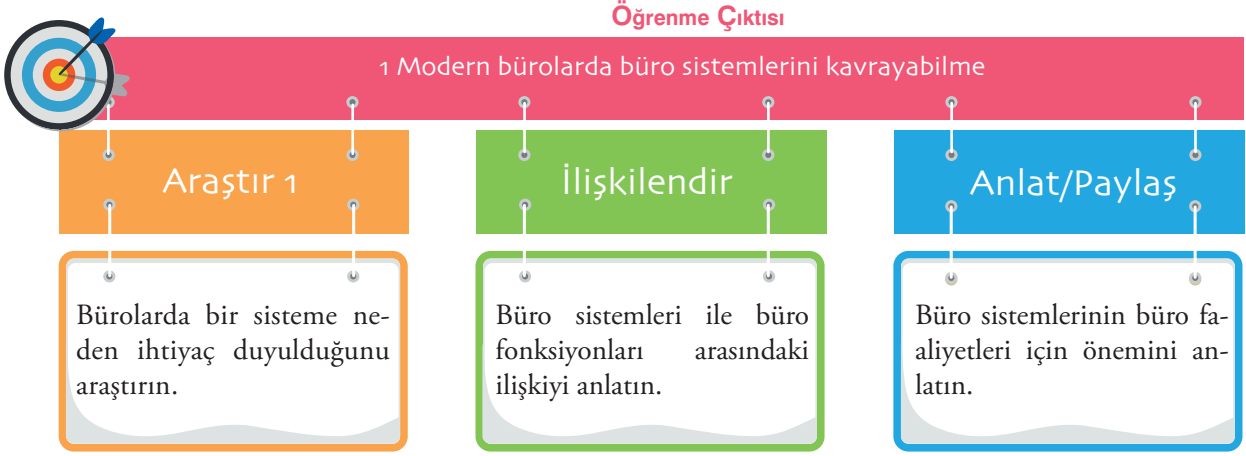
dikkat

Büro kılavuzları hazırlanırken standart ve planlı bir prosedür izlenmelidir.

1. **Kılavuzun oluşturulması için örgüt içinde birisinin atanması ya da bir ekibin oluşturulması** Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak kılavuz hazırlama işi bir kişiye ya da bir ekibe verilebilir.
2. **Kılavuzda yer alacak konuların listelenmesi** Kılavuzda yer alacak konular büronun türüne ve yerine getirdikleri işlere göre farklılık göstermektedir.
3. **Kılavuzla ilgili fikir ve önerilerin alınması** Kılavuzda yer alacak konulara ilişkin olarak örgütteki fonksiyonel bölüm yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin fikir ve önerileri belirli bir zaman dilimi içerisinde alınmalıdır.
4. **Alınan fikir ve önerilerin değerlendirilmesi** Yapılan öneriler ve verilen fikirler arasından, hazırlanacak kılavuzla ilişkisi olmayanlar elenmelidir.
5. **Elde edilen bilgilerin sınıflandırılması ve düzenlenmesi** Elde edilen bilgiler, belirli konu başlıkları altında toplanarak sınıflandırılmalıdır.
6. **Taslak bir kılavuz hazırlanması** Taslak halindeki kılavuzun birer örneği, büro yöneticisine, fonksiyonel bölümlerin yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere verilerek kılavuz hakkındaki görüşleri alınmalıdır.
7. **Taslak kılavuzun revize edilmesi** Gelen geri dönütler göz önünde tutularak eksik olan noktalar tamamlanmalı ve gereksiz olduğu düşünülen yerler kılavuzdan çıkarılmalıdır. Kılavuzun dilinin anlaşılabilirliği ve cümlelerin basitliği bu süreçte test edilmelidir.
8. **Kılavuzun yönetimin onayına sunulması** Revizeleri tamamlanan kılavuz, yöneticilerin onayına sunulmalıdır.
9. **Kılavuzun çoğaltılması** Yönetimin onayından geçen kılavuz, kitapçık şeklinde gerekli olan sayıda kopyalanarak çoğaltılmalıdır.
10. **Kılavuzun dağıtılması** Büro kılavuzlarına ihtiyaç duyan örgüt çalışanlarına dağıtılır. Birkaç kopyası ileride başvurulmak üzere yedek kopya olarak saklanmalıdır.

Büro kılavuzlarının oluşturulması, çalışanların işlerini yaparken başvuracakları bir rehber olması ve rutin konularda her seferinde yöneticilerine

başvurmak yerine kendi kararlarını kendilerinin alabilmesine olanak sağlamaktadır. Özellikle şube sayısı çok olan işletmelerin, iş yapış şekillerinin standartlaştırılması açısından bu kılavuzlar önemlidir. Çalışanların bu şubeler arasında transfer edilmeleri durumunda, büro kılavuzları sayesinde transfer edilen çalışanlar gittikleri şubelerde de işlerini hiç zorlanmadan yerine getirebilmektedirler. Büro çalışanlarının yanı sıra bu kılavuzlar, yöneticilerinde başvuracakları birer kaynaktır ve yöneticilerin hızlı karar alabilmelerine yardımcı olmaktadır. Büro kılavuzlarının belirli zaman aralıklarıyla güncellenmesi gerekmektedir. Bu kılavuzların hazırlanması hem maliyetli hem de zaman alıcı olduğu için küçük işletmelerde hazırlamak zor olabilmektedir.



MODERN BÜROLARDA BELGE YÖNETİMİ

Örgütlerin varlığı geçmişte tutulan kayıtlara dayanmaktadır ve bu kayıtlarda bürolarda oluşturulmaktadır. Bir büronun kayıt tutma sistemi doğru, güvenilir, takip edilmesi kolay, kullanılan esasa göre tutarlı ve çok basit olmalıdır. İyi tutulmuş bir kayıt, yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayarak örgütün finansal hedeflerine ulaşabilmesine ve gelecekle ilgili doğru kararlar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Kayıt tutma, hem örgütün kendisi için hem de vergi kanunu kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için gerekli bir faaliyettir. Bu kayıtlar, birer resmi belge olarak ihtiyaç duyulması durumunda birer delil işlevi de görmektedir. Bürolarda günlük olarak pek çok belge oluşturulur, gönderilir ve teslim alınır. Bu belgeler, örgütün ticari faaliyetlerinin yürütülmesinde ve örgütte bazı kararların alınmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle bu tür belgeler, ihtiyaç duyulduklarında kullanılabilirliği için mutlaka saklanmalıdır. Bunun için her örgüt kendi dosyalama ve arşivleme sistemini geliştirmelidir. Bu açıdan bakıldığında dosyalama ve arşivleme bir örgütün hafızasıdır, denebilir.

Belge Yönetimi

Belge, örgütte bireysel ya da örgütsel bir faaliyetin yerine getirilmesi için alınmış ya da bir faaliyetin sonucunda üretilmiş içerik, ilişki ve form özellikleri ile ait olduğu faaliyet için delil teşkil eden kayıtlı bilgidir (Kandur, 2006, 9). Belge yönetimi ise örgütlerde kurumsal amaçlara yönelik olarak oluşturulan ve kullanılan belgelerin tasarımından imhasına kadar geçen her aşamanın, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir (Göral, 2015, 239). Belgeler tarihte ilk kayıt işlemlerin yapıldığı günden itibaren vardır. Günümüzde örgütlerin birer bilgi işleyen birimleri dönüşmesi ile birlikte belgenin ve bilginin önemi daha da artmıştır. Bunun sonucu olarak örgütlerde bilgiye zamanında ve doğru ulaşabilmek için Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS), belgelere ulaşabilmek için Bilgi Yönetim Sistemleri (BYS) geliştirilmiştir. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler, bu bilgiler ve belgeler üzerinden yürütülmektedir. Örgütlerde belgelerin üretilmesi, planlanması, organize ve kontrol edilmesi için geliştirilen sistemlere BYS denilmektedir. Bir belgenin taşınması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kandur, 2006, 53);

- **Tanımlanabilirlik:** Belgeyi üretenin, yazarının, alıcısının ve belgeye ait tarih bilgilerinin kayıt altına alınmış olması gerekmektedir.
- **Bütünlük:** Belgenin içerik, tanımsal ve fiziksel olarak korunmasıdır. İçerik olarak korunması, belgenin içeriğine herhangi bir müdahalenin olmaması ve okunabilir, yorumlanabilir olmasını ifade etmektedir. Tanımsal bütünlük ise belgenin üretimi, iletilmesi, alınması ve kullanılması ile ilgili öğelerin bir bütün olarak korunmasıdır. Fiziksel bütünlük ise bir belgenin bir bölümünün ya da tamamının bozulmasını ya da kaybolmasını engellemektir.
- **Onay ve kayıt bilgisi:** Bir belgenin “resmi” bir belge özelliği kazanabilmesi için o belgenin imza yetkisine sahip kişilerce imzalanmış olması ve belgenin kurumsal evrak kayıt sistemi içerisinde yer almış olması gerekmektedir.
- **Yapısal özellikler:** Belgelerin üretim aşamasında kazandıkları yapısal özellikler korunmalıdır. Yapısal özellikler, belgede alıcının görmeyi istediği sunum özellikleri, belgeye ait form özellikleri ve dosya formatına ait özelliklerden oluşmaktadır.
- **Üretim sorumluluğu ve mülkiyet:** Belgelerin üretim sorumluluğu taşıyan kişi ve kuruluşlarla olan ilişki bağı korunmalı, belgenin üretiminden nihai tasfiyesine kadar geçen süreçteki mülkiyet zinciri kayıt altına alınmalıdır.

✓ Belge; örgütte bireysel ya da örgütsel bir faaliyetin yerine getirilmesi için alınmış ya da bir faaliyetin sonucunda üretilmiş içerik, ilişki ve form özellikleri ile ait olduğu faaliyet için delil teşkil eden kayıtlı bilgidir.

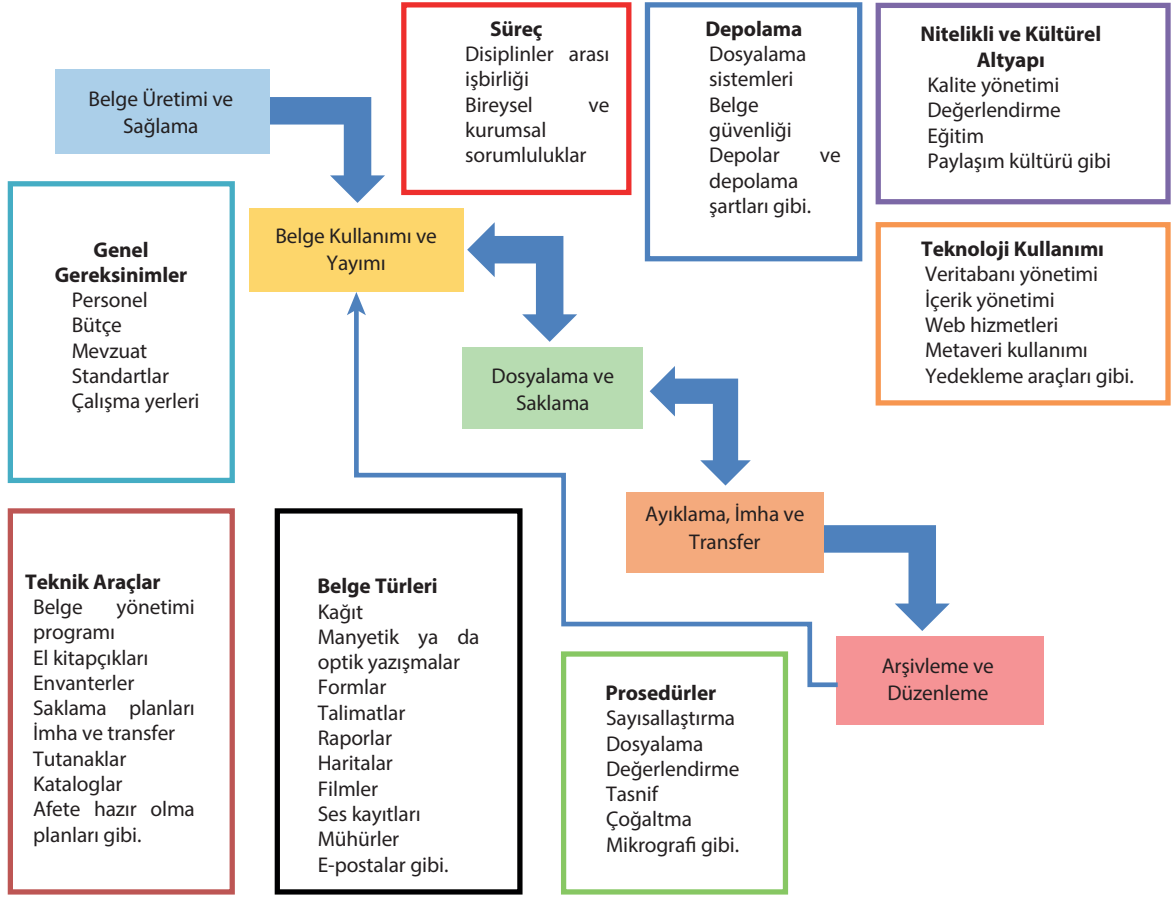
✓ Belge yönetimi; örgütlerde kurumsal amaçlara yönelik olarak oluşturulan ve kullanılan belgelerin, tasarımından imhasına kadar geçen her aşamanın, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir.

Belgelerin daha etkin ve verimli üretilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması, imha edilmesi ve arşivlenmesi gibi faktörler göz önüne alındığında belge yönetimi, bir örgütün genel yönetim yapısı içerisinde alt yönetim birimlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi ile belge yönetimi birbirlerini tamamlayan ve birbirleri ile iç içe geçmiş ayrılmaz ve doğrudan ilişki içinde olan ilke ve yönlemlere sahiptirler (Odabaş, 2005, 57).

Düzenleme ve tanımlaması yapılacak belgenin öncelikle türünün belirlenmesi gerekmektedir. Belgeler şekil özellikleri, kim tarafından üretildikleri, üretim amaçları, gördükleri işlem gibi farklı şekillerde gruplandırılabilir. Şekil özelliklerine göre belgeler 3 grupta toplanmaktadır. Bunlar (Göral, 2015, 245);

- **Kâğıt belgeler:** Basılı formları da kapsayan kâğıt tabanlı her türlü belge kâğıt belgedir. El yazısı mektuplar, resmi ve özel mektuplar, iş talep formları, çekler, senetler, faturalar, sipariş formları, kâğıt haritalar, diplomalar, sertifikalar, broşürler, dergiler, gazeteler, kitaplar bu tür belgelere örnek olarak gösterilebilir.
- **Analog (hareketli ve sesli) belgeler:** Hareketli görüntü ve seslerin kaydedildiği malzemelere analog belge adı verilmektedir. Bu tip belgeler sadece ses ya da sadece görüntü olabileceği gibi hem sesli hem de hareketli kayıtları da olabilir. Bu tip belgelere örnek olarak filmler, videolar, radar dataları gösterilebilir.
- **Elektronik belgeler:** Elektronik belge, bilgisayar ortamına aktarılabilen ve burada kayıt altına alınabilen her türlü metin, ses, görüntü ve grafik bilgilerinden oluşan belgedir.

Belge yönetimi, belgelerin üretilmesinden imhasına kadar geçen sürenin iyi yönetilmesini ifade etmektedir. Belge yönetim sistemi beş temel faaliyetten oluşan bir sistemdir. Bu beş temel faaliyet; belge üretme ve sağlama, belge kullanımı ve yayımı, dosyalama ve saklama, ayıklama, imha ve transfer ve son olarak arşivleme ve düzenlemedir. Belge yönetim sistemi ve bu sistemde yerine getirilen temel faaliyetler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;



Şekil 2.2 Belge Yönetim Sistemi

Kaynak: Odabaş, 2008, 4

Belge yönetim sistemi, şekilde de görüldüğü üzere örgütlerde belgenin üretilmesinden arşivlenmesine kadar geçen süre içerisinde belgelerin standart kurallar çerçevesinde düzenlenmesini ve denetlenmesini gösteren bir sistemdir. Belge üretimi, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda oluşan belgelerin istenilen nitelikte ve nicelikte, istenilen zamanda, en düşük maliyetle bir araya getirilmesidir (Özdemirci, 1996, 15). Belge üretimi formlar, raporlar, talimatlar, yazışmalar gibi unsurlar ile gerçekleştirilir. Belge kullanımı, bir örgütte üretilen gerek güncel gerekse güncel olmayan resmi kayıtlı bilgileri içeren belgelerin, ihtiyaç duyulduğunda mümkün olan en kısa sürede, en ekonomik ve en doğru şekilde elde edilmesinin sağlanmasıdır (Özdemirci, 1996, 50). Dosyalama ve saklamada belgeler depolanmak amacıyla dosyalanmakta ve korunmak amacıyla da saklanmaktadır. Zaman içerisinde güncelliğini kaybetmiş belgeler, harcanmış bilgi kaynağı olarak görülür. Bu belgeler arasından

idari, mali, yasal, tarihi ya da herhangi bir araştırma değerine sahip belgeler seçilip ayıklanır ve arşivlenerek koruma altına alınır.

✓ Belge üretimi, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda oluşan belgelerin istenilen nitelikte ve nicelikte, istenilen zamanda, en düşük maliyetle bir araya getirilmesidir.

Belge yönetiminin örgüte sağlayacağı pek çok fayda bulunmaktadır. Bu faydalar (Odabaş, 2005, 43):

- Örgütte para, kaynak ve yer tasarrufu sağlar.
- Örgüt için yasal koruma sağlar.
- Doğru bilgiye doğru zamanda ve hızlı bir şekilde ulaşılmasını kolaylaştırarak etkinlik ve verimliliği artırır.

- Örgütsel faaliyetlerle ilgili bilgi kaynaklarının tümünü ilgili herkesin kullanıma sunar.
- Çalışanların iş tatminini artırır.
- Örgütün belgelerle ilgili olarak karşılaşılabileceği krizleri en aza indirir ya da bu gibi krizlerle karşılaşıldığında örgüt faaliyetlerinin aksamasını engeller.

Belge yönetiminin örgütlerde uygulanmaması durumunda oluşabilecek en büyük olumsuzluk, herhangi bir doğal afet (yangın, deprem, sel gibi) durumunda belgelerin yeterince korunamamasından kaynaklı olarak kaybolma riskidir. Bu nedenle belgelerin uygun koşullarda dosyalanarak saklanması ve arşivlenmesi gerekmektedir.

Dosyalama

Saklanması gereken belgelerin konularına göre ayrılmasına, birleştirilmesine, taşınmasına ve saklanmasına yarayan karton ya da naylon kap ya da kapaklara dosya adı verilmektedir (Kaya, 2019, 15). Dosyalama ise örgütlerde üretilen belgelerin düzenli bir şekilde saklanması, korunması, kontrol edilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda erişim sağlanabilmesi için bir dizi işlemi veya işlemlerden oluşan süreci ifade etmektedir (Tümer ve Külcü, 2010, 418). Kısaca dosyalama, ihtiyaç duyulduğunda kolaylıkla ulaşılabilmesi için belgelerin düzenlenmesi ve saklanması sürecidir. Örgütler gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili olarak gelen evrakların çoğunu kendilerinin gönderdiği evrakların tümünün birer örneğini kanunen saklamak zorundadır. Bürolarda belge niteliğinde olan her şey kullanıldıktan sonra ya imha edilmektedir ya da daha sonra kullanılmak üzere dosyalanmaktadır. Dosyalamadaki amaç, evrakı aslına uygun bir şekilde saklamak, evrak karmaşasını önlemek ve arşivleme için bir temel oluşturmaktır. İyi bir dosyalama sisteminde bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler (http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Dosyalama%20Sistemi%20Ve%20Hareketleri.pdf);

- ✓ Dosyalama, örgütlerde üretilen belgelerin düzenli bir şekilde saklanması, korunması, kontrol edilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda erişim sağlanabilmesi için bir dizi işlemi veya işlemlerden oluşan süreci ifade etmektedir.

Basitlik: İyi bir dosyalama sisteminin herkes tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilir olması gerekmektedir. Dosyalara belgelerin kolay yerleştirilebileceği ve dosyalardaki belgelerin kolay bulunabileceği bir dosyalama sistemi oluşturulmalıdır.

- **Akla uygunluk:** İyi bir dosyalama sistemi akla ve mantığa uymalı ve aynı zamanda amaca hizmet etmelidir. Örneğin alfabetik sisteme göre bir dosyalama oluşturulmuş ise konu başlıkları anlaşılır olmalı, eksiksiz tanımlanmalı ve belgelerin birden çok dosyaya konulması engellenmelidir.
- **Tutarlılık:** İyi bir dosyalama sistemi kendi içinde tutarlı olmalıdır. Her durumda aynı uygulamaların kullanılması yapılacak pek çok hatayı ortadan kaldıracaktır. Tutarlılığın sağlanabilmesi için kurulacak dosyalama sisteminde ana ve alt gruplar tanımlanırken belli standartlara uyulması gerekmektedir.
- **Kullanışlılık:** Dosyalama sistemi mutlaka örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Örneğin coğrafik olarak farklı bölgelerde faaliyet gösteren bir örgütün dosyalama sistemi bölgesel yapıya göre oluşturulabilir. Bunun yanında örgüte bağlı şubelerde dosyalama sistemi müşteri isimlerine göre oluşturulabilir.
- **Dolaşım kolaylığı:** İyi bir dosyalama sistemi bu sistemden yararlanmayı kolaylaştırması gerekmektedir. Dosyaların kişiler tarafından alınması, geri verilmesi, bir başkasına devredilmesi ya da bir süre saklanması gereken dosyaları arşive gönderebilmesi kolay olmalıdır.
- **Ekonomiklik:** İyi bir dosyalama sistemi, zamandan ve paradan tasarruf yapmaya olanak tanımalıdır. Dosyalama sisteminin ekonomik olması demek az yer, az personel, az donanım, az araç-gereç ve kullanımında az zaman ve emek gerektiren bir dosyalama sistemi anlamına gelmektedir.

Bürolarda dosyalamanın örgütlere yararları şu şekilde sıralanabilir (Tamil Nadu, 2018, 69);

- **Hazır referanslar oluşturmaktadır.** Belgeler geçmiş olaylarla ilgili olarak örgütün bilgi depolarıdır. Bu belgelerin sistematik bir şekilde dosyalanması ve bu dosyalar için

bir dizin oluşturulması, örgütün bilgi ihtiyacının karşılanması için başvurulabilecek referanslar olmasını sağlamaktadır.

- **Kayıtlar güvence altına alınmaktadır.** Dosyalama sayesinde bürolardaki farklı türdeki kayıtlar güvenli bir şekilde saklanabilmektedir. Fiziksel belgeler klasörlere konularak dolaplarda güvenli bir şekilde saklanabilmektedir. Elektronik belgeler ise bilgisayarlardaki dosyalarda ya da belleklerde tutularak korunmaktadır.
- **Belgeler birer kanıt görevi görmektedir.** Örgütte herhangi bir problem yaşanması durumunda belgeler birer kanıt görevi görmektedir. Tarafların farklı iddialarda bulunması durumunda gerçek belgeler ile iddialar kanıtlanabilmektedir.
- **Yazışmaların hızlı bir şekilde yapılabilmesine olanak tanımaktadır.** Dosyalama sayesinde yazışmalar herhangi bir gecikme olmaksızın gerçekleştirilebilmektedir. Bu ise örgütün imajına ve itibarına olumlu katkı yapmaktadır.
- **Yasal gereklilikler yerine getirilmiş olmaktadır.** Yasalara uygun olarak tutulmuş dosyalar sayesinde belgeler, resmi birer belgeye dönüştürülmüş olmaktadır.
- **Örgüt performansının değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.** Dosyalama sayesinde önceki yılların belgeleri kullanılabilir hale gelmektedir. Bu belgeler mevcut yılın performansının önceki yıllara göre karşılaştırmasının yapılarak değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle dosyalama, örgütün ve bölümlerin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülebilmesine yardımcı olmaktadır.
- **Karar vermeye yardımcı olmaktadır.** Örgütlerde yöneticilerin en temel görevi karar almaktır. Dosyalama ile güncel bilgilere ulaşabilen yöneticiler karar almakta ve politikalar oluşturmakta zorlanmamaktadır.
- **Örgütsel etkinliği arttırmaktadır.** Dosyalama bürolardaki etkinliği arttırmaktadır. Yönetimin ihtiyaç duyduğu doğru bilgileri, hızlı bir şekilde yönetime sunabilmektedir. Ayrıca geçmiş yıllara ait yazışmalara kolaylıkla ulaşılabilir olması, faaliyetlerin takibini de kolaylaştırmaktadır.

Dosyaların sınıflandırılmasında kullanılan beş yöntem vardır. Bu yöntemler (Tamil Nadu, 2018, 74);

1. **Alfabetik dosyalama sistemi:** Bu sistemde adından da anlaşılacağı üzere gerek dosyalar içindeki kayıt ve belgeler gerekse dosyalar A'dan Z'ye gruplandırılarak sıraya konulmaktadır.
2. **Numaralı dosyalama sistemi:** Dosyaların numaralandırılarak dizildiği dosyalama sistemidir. Numaralar bir kişi, firma ya da kurum adını ya da bir proje veya konuyu temsil etmektedir. Bu yöntemde numaraların neyi temsil ettiğini gösteren indekslere ihtiyaç vardır.
3. **Coğrafik bölgelere göre dosyalama sistemi:** Örgütlerin faaliyet gösterdiği coğrafik bölgeler temel alınarak yapılan dosyalamadır. Bu yöntemde dosyalar kıtalara, ülkelere, illere, ilçelere, köylere ve mahallelere göre düzenlenmektedir.
4. **Konu esasına dayalı dosyalama sistemi:** Örgütsel yapının dikkate alınarak örgütteki fonksiyon, iş ve işlemlerin konusal yaklaşımla hiyerarşik bir yapı içinde ele alındığı bir yöntemdir. Bu yöntemde konuların birbirinden net bir şekilde ayrılması gerekmektedir. Dosyaların birbirleri ile karışmasını engelleyecek şekilde konularına göre ayrılması ve birbirleri ile ilişkili olan dosyaların indeksler ve referanslar kullanılarak birbirleri ile bağlantılarının kurulması önemli olmaktadır.
5. **Kronolojik dosyalama sistemi:** Tarihlerin temel alındığı bu yöntemde dosyalar tarih sırasına göre dizilmektedir (Göral, 2015, 280).

Örgütler, faaliyetleri sonucunda oluşturdukları evraklardan daima yararlanmaktadır. Bu nedenle iyi oluşturulmuş bir dosyalama sistemi, örgütün işleyişini kolaylaştırmakta ve çalışanların performansını arttırmaktadır. Bir sistematik ile oluşturulmuş iyi bir dosyalama sistemi, bilgi ve belgelere ulaşılabilirliği artırarak tüm toplumun ortak çıkarlarına hizmet etmiş olacaktır.

Dosyalar örgütte merkezi bir dosyalama bölümü varsa orada tutulabilir ya da bölümlerde yapılıyorsa bölümlerde dosyalar için ayrılan bölümde saklanabilir. Dosyalar saklama sırasında genellikle

gruplandırılmış bir şekilde klasör içine yerleştirilerek açık ya da kapalı dolaplarda tutulmaktadır. Saklama sırasında dosyaların içine konulduğu klasörler, üzerinde gerekli bilgilerin yer aldığı etiketlerle etiketlenmektedir. Bu etiketlerde klasörde bulunan dosyaların konuları, kodları ve kaç dosya bulunduğu bilgisi yer almaktadır. Bu etiketler dosyaların kısa sürede ve çok fazla çaba harcamadan bulunmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerde oluşturulan belgeler belirli periyotlarla ayıklama işlemine tabi tutulmaktadır. Bu ayıklama sonucunda belgeler; arşivlenecek belge, dosyalarda tutulacak belgeler ve örgütte saklamaya gerek duyulmayan belgeler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Örgütte saklanmasına gerek duyulmayan belgeler, mevzuatın öngördüğü kurallara uygun olarak imha edilmektedir. Güncelliğini koruyan belgeler dosyalarda tutulmaya devam ederken, güncelliğini yitirmiş ancak örgütte tutulması istenen belgeler arşivlenerek arşivlere kaldırılmaktadır. Bu nedenle dosyalama ile arşivleme faaliyetleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Arşivleme

Bir örgütün arşivi, örgütün geçmiş faaliyetlerine ilişkin somut kanıtları oluşturmaktadır. Arşiv, bir örgütün farklı fonksiyonlarda kullanılabileceği bilgileri içeren belgeleridir (Ghimire, 2002, 147). Arşiv belgesi; hukuki olarak geçerliliğini koruyan, bir delil olma özelliğini taşıyan, örgüt için önemini ve değerini kaybetmemiş olan ve saklanması gereken belgelerdir (http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Ar%C5%9Fivleme%20Sistemi.pdf). Arşive konulacak belgelerin belli bir düzen içerisinde hazırlanması, arşiv kayıtlarına işlenerek raflara yerleştirilmesi, dosya belgelerinin belirlenen süresi dolana kadar saklanması, süresi dolan dosyaların arşivden kaldırılmasına arşivleme denilmektedir (Altınöz ve Ediz, 1988, 116). Arşivleme sırasında gereken arşiv malzemelerini toplayan, bu malzemeleri koruyan, tasnif eden, değerlendiren ve arşiv malzemesinin yeniden oluşumu aşamasında gerekli faaliyetleri yerine getiren kişilere arşivci adı verilmektedir. Arşivlemenin en temel amacı, örgüt için değer ifade eden her türlü arşiv malzemesini sağlıklı bir şekilde korumak ve belli bir sistem içerisinde kullanıcılarının hizmetine sunmaktır. Arşivler farklı şekillerde sınıflandırıl-

makla birlikte en yaygın kullanılan sınıflandırma yöntemi devlet arşivleri, kurum arşivleri, birim arşivleri ve özel arşivlerdir:

- **Devlet arşivleri:** Bir ülkede devlet ile ilgili tüm mevcut arşiv malzemelerinin toplandığı yere devlet arşivi denilmektedir. Devlet arşivlerinde bakanlıklar, devlete bağlı genel müdürlükler, işletmeler ve kurumlardan gelen evraklar yıllar temel alınarak tasnif edilip merkezi bir biçimde saklanmaktadır. Devlet arşivlerine konulacak arşiv dokümanlarının mutlaka bilimsel ölçütlere göre sıralanması gerekmektedir.
- **Kurum arşivleri:** Kurum ve kuruluşların merkez örgütleri içinde yer alan ve arşivlik malzemelerin birim arşivlerine göre daha uzun süre ile (5-14 yıl) saklandığı merkezi arşivlerdir. Kurum arşivleri hem kurumun hem de toplumun tüm kesimlerinin önemli değerlerini temsil etmektedir (Göral, 2015, 292). Kurum arşivlerine konulacak malzemeler kontrol edildikten sonra eksiklikleri varsa tamamlanır.
- **Birim arşivleri:** Kurum ve kuruluşların görev faaliyetleri sonucunda kendiliğinden oluşan, bu kurumların çeşitli birimlerinde güncelliğini kaybetmeden aktif bir şekilde ve günlük iş akışı içinde kullanılan arşivlik malzemelerin belirli bir süre saklandığı arşiv birimleridir. Birim arşivlerinde arşiv malzemeleri 1-4 yıl arasında saklanmaktadır (Göral, 2015, 294). Her yılın Ocak ayında önceki yıla ait arşivlik malzemeler birimler tarafından gözden geçirilir. Bu gözden geçirme sırasında arşivlik malzemeler işlemi devam eden, işlemi tamamlanan ve işlemi tamamlanmasına rağmen tutulması gereken şeklinde üç gruba ayrılır.
- **Özel arşivler:** Kamu kurum ve kuruluşları dışında kalan gerçek ve tüzel kişilerin elinde bulunan ve arşiv malzemesi niteliğinde olan belgelerin oluşturduğu arşivlerdir. Bunlar ihtiyaç duyulduğunda Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nün saptayacağı değer üzerinden satın alınabilmektedir (http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Ar%C5%9Fivleme%20Sistemi.pdf).

✓ Arşiv, bir örgütün farklı fonksiyonlarda kullanabileceği bilgileri içeren belgelerdir.

✓ Arşivleme; arşive konulacak belgelerin belli bir düzen içerisinde hazırlanması, arşiv kayıtlarına işlenerek raflara yerleştirilmesi, dosya belgelerinin belirlenen süresi dolana kadar saklanması, süresi dolan dosyaların arşivden kaldırılmasıdır.

Arşivlerin düzenli ve güvenli korunması için arşivleme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Arşivlenecek malzemelerin ne tür kaplar içinde saklanacağı, bunların yerleştirileceği raflar, dosya dolapları, imha makineleri gibi arşivlemede kullanılan araçlar önemli olmaktadır. Arşivleme araçları türleri şu şekilde sıralanabilir (Kaya, 2019, 67);

- **Arşiv saklama kutusu:** Küçük ama seri halde bulunan arşivsel malzemenin dağılmadan toplu halde saklanabilmesi için kullanılan saklama kutularıdır. Bu tür belgeler belirli bir süre sonunda imha edilecek olan belgelerdir.
- **Kompakt raflar:** Arşivlerin güvenliği açısından tercih edilebilen, toza ve ışığa karşı güvenli olan, yangın, su baskını, deprem gibi afetlerde diğer raflara göre daha dayanıklı olan ve sabit raflara göre %30 daha az yer işgal eden raflardır.
- **Sabit portatif arşiv rafı:** Bu raflar fiyatları daha uygun olduğu için tercih edilmektedir. Zemine daha az yük bindiren, tavan yüksekliği müsait olduğu için raf sayısı artırılabilen, kullanımda hız kazandıran bir arşiv rafı türüdür.

- **Nakliye ve servis arabası:** Büyük arşiv depolarında arşiv kutu ve dosyalarının taşınmasında kullanılan arabalardır. Krom kaplama iskeleti, iki adet plastik taşıma tablası ve ikisi sabit ikisi oynar dört tekerleği olan arabalardır.
- **Dosya dolabı:** Ayarlanabilir raflardan oluşan, askılı dosyalar asılabilen, her türlü evrak, kâğıt, broşür, CD gibi dokümanların saklanmasına ideal çözümler sunan modüler bir dolap türüdür.
- **Klasör sütunu:** Standart klasörler için evrak dolapları ve raf sistemlerine kıyasla büyük yer tasarrufu sağlayan sütunlardır. Bu sütunlarda dosyalar rahatlıkla görülür, kolay erişilebilir ve mekandan en iyi şekilde yararlanılabilir.
- **Evrak imha makinesi:** Evrakların güvenliği açısından imha zamanı gelen evrakların başkaları tarafından görülmemesi için evrakları çok küçük parçalara ayıran makinelerdir.

Arşivlemenin amacı, değerli olan belgelerin zarar görmeden korunmasını sağlamaktır. Günümüzde arşivleme elektronik olarak da gerçekleştirilebilmektedir. Elektronik arşivleme yöntemleri kullanılacağı zaman dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, arşiv malzemelerinin zarar görmeden arşivlenecek yöntemlerle arşivlenmesidir. Bu nedenle elektronik olarak arşivlenecek belgeler bilgisayar ortamına aktarılırken, belgelere zarar vermeyen soğuk ışık kaynaklı tarayıcılardan yararlanılmalıdır. Belgeler bilgisayarın ana belleğine kaydedildikten sonra CD, DVD ve optik disklerle aktarılarak uygun ortamlarda saklanabilir.

Öğrenme Çıktısı

2 Modern bürolarda belge yönetimini kavrayabilme dosyalama ve arşivleme süreçlerini anlayabilme



Araştır 2

Modern bürolarda belge yönetiminin gelişimi ve değişimini araştırın.

İlişkilendir

Belge yönetim sistemleri ile büroların etkinliği arasındaki ilişkiyi anlatın.

Anlat/Paylaş

Belge yönetiminde dosyalama ve arşivlemenin önemini anlatın.

MODERN BÜROLARDA ZAMAN VE TOPLANTI YÖNETİMİ

Günümüzün modern dünyasında insanoğlu kendisinden ve çevresinden kaynaklı olarak zamanı iyi kullanamamaktan yakınmaktadır. Zamanın yetersiz olması büro çalışanları için de geçerli olabilmektedir. Bu nedenle özellikle yönetici asistanlarının hem kendi hem de yöneticilerinin zamanlarını çok iyi yönetmeleri gerekmektedir. Toplantılar, büro çalışanlarının hemen hemen her gün maruz kaldıkları ve zaman yönetimi yapma konusunda kendilerini zorlayan faaliyetlerden birisidir. Toplantılar çalışanların tek başlarına karar almalarının mümkün olmadığı ya da bilgilendirme amacıyla yapılan uygulamalardır. Gereksiz ve plansız yapılan toplantılar, toplantıya katılanların zamanlarının boşa harcanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle toplantıların örgüt amaçlarına uygun olarak zamanlı ve planlı yapılması gerekmektedir.

Zaman Yönetimi

Zaman çok kıymetli bir şeydir ve ne yazık ki çok hızlı tüketilmektedir. Bu nedenle iyi kullanılması gerekmektedir. Zaman yönetimi; gerçekleştirilmek istenenlerin başarılabilmesi için zamanı etkin kullanmaya yardımcı olan bir dizi ilke, uygulama, beceri, araç ve sistemin kullanılmasıdır. Örgütlerde zaman yönetimi ise çalışanların görevlerini yerine getirirken zamanı daha etkin kullanmaları ve mümkün olduğunca maksimize etmeleri için faydalanan teknik ve stratejileri ifade etmektedir. Zaman yönetimi, birbirini takip eden beş adımdan oluşan bir süreçtir. Zaman yönetim süreci bir şekil yardımıyla aşağıdaki gibi gösterilebilir;

✓ Zaman yönetimi, gerçekleştirilmek istenenlerin başarılabilmesi için zamanı etkin kullanmaya yardımcı olan bir dizi ilke, uygulama, beceri, araç ve sistemin kullanılmasıdır.



Şekil 2.3 Zaman Yönetimi Süreci

Kaynak: Ünlü Bayramlı, 2015, 52

Bürolarda zaman yönetiminin ilk aşamasında, zamanın nasıl algılandığının üzerinde dikkatlice düşünmek gerekmektedir. İkinci aşamada zamanı yönetmek konusunda yaşanan zorluklar belirlenmektedir. Üçüncü aşamada, birey, kendisini iyi tanımak adına yapması gereken çalışmaları gerçekleştirmelidir. Dördüncü aşamada, bireyin zamanı iyi yönetmesini engelleyen zaman tuzakları belirlenmeli ve bu tuzaklardan kurtulmak için yapılması gerekenler sıralanmalıdır. Son olarak ise zamanın iyi yönetilmesi için gerekli olan tekniklerin belirlenmesi ve uygulanması gelmektedir.

Yöneticilerin görevlerini etkin ve verimli yerine getirebilmeleri zamanlarına iyi kullanmalarına bağlıdır. Bu noktada yönetici asistanlarına büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin zamanlarını iyi kullanabilmeleri için yapılması gereken işlerin öncelik sırasının iyi planlanmış olması gerekmektedir. Örgütteki zamanlarını doğru yönetebilen yöneticilerin ve çalışanların, kendi özel yaşamları için de yeterli zamanları kalabilecektir. Zaman yönetimi işleri hızlı yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yerine getirmektir. Ancak bu her zaman çok kolay olmayabilmektedir. Zamanı etkin kullanmamızı engelleyen unsurlara zaman tuzakları denilmektedir. Zaman tuzakları çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Zaman tuzaklarını işten kaynaklanan zaman tuzakları, kişiden kaynaklanan zaman tuzakları ve örgütten kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.



dikkat

Zamanı etkin kullanmamızı engelleyen unsurlara zaman tuzakları denilmektedir.

İşten kaynaklanan zaman tuzakları;

- **Telefon görüşmeleri:** Telefon doğru kullanıldığında zaman kazandıran bir iletişim aracı olmakla birlikte yanlış kullanıldığında zaman kaybının en temel kaynaklarından biri olmaktadır. Telefonun bir zaman tuzağı olmasına örnek olarak, telefonla aranan kişi ile görüşülse bile istenilen yeterli bilgi alınamaması nedeniyle aynı kişinin tekrar aranmak zorunda kalınması, her çalan telefona cevap vermek zorunda kalan yönetici asistanının görüşme sonrasında nerede kaldığını unutmaması ve tekrar başa dönmek zorunda kalması nedeniyle zaman kaybetmesi, görüşmek için aranan kişinin meşgul olması nedeniyle telefonda beklemek zorunda kalınması, aranan kişi ile düşük öncelikli konular üzerinde uzun süre konuşulması gibi verilebilir.
- **Ziyaretçiler:** Yöneticilerin örgüt içinden ve dışından çok fazla ziyaretçisi olmaktadır. Bu ziyaretçileri kabul etme biçimi, ziyaretçinin görüşmeyi uzatma çabaları, ziyaret sırasında tutum ve davranışlar zamanın boşa harcanmasına neden olabilir. Yöneticinin açık kapı politikası uyguluyor olması da plansız ve randevusuz gelen ziyaretçilerin çok olmasına ve doğal olarak zaman kaybının da çok olmasına neden olabilmektedir. Ziyaretçiler nedeniyle zaman kayıplarını azaltmak için bürolarda gereğinden fazla sandalyelerin kaldırılması, plansız ziyaretçilerin ofis dışında karşılanması ve konuşmaların oturmadan ayaküstü yapılması denenebilir.
- **Gereksiz toplantılar:** Toplantılar her yöneticinin ve doğal olarak yönetici asistanının sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerden biridir. Bu toplantılar örgütsel kademelerde yukarıya doğru çıkıldıkça artmaktadır. Toplantılar en sık rastlanan zaman tuzaklarından biridir. Bunun nedeni toplantıların pek çoğunun yapılması gerekli olmayan toplantılar olmasıdır.

Toplantılarda konu dışında konuşan konuşmacılar, toplantıya hazırlıksız katılanlar, toplantıyı iyi yönetemeyen toplantı başkanları toplantıların zaman kaybı olmasına neden olmaktadır. Toplantıların birer zaman hırsızı olmasını engellemek için toplantılarda toplantının amacı ve gündemi açıkça belirlenmeli, toplantının mutlaka başlama ve bitiş saatleri olmalı, toplantıya yalnızca o toplantının gündemi ile ilişkili kişiler çağrılmalı ve toplantıda kullanılacak toplantı araçları (bilgisayar, projektör gibi) önceden hazırlanmış olmalıdır.

- **Bürokrasi:** Örgüt yönetiminde bürokrasi kavramını ilk olarak ortaya atmış olan Alman sosyolog Max Weber'e göre bürokrasi, geniş gruplar hâlinde birlikte çalışan insanların, belirli bir ölçüğü aşıttıktan sonra ussal ilkelere göre örgütlenmeleri gerekmesinden dolayı ortaya çıkan bir yapıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1984, 39). Weber bürokrasi ile iş bölümüne dayalı, otorite ve hiyerarşiye bağlı, yazılı kuralların önemli olduğu gayrişahsi bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Bürokrasinin bürolarda bir zaman tuzağına dönüşmesinin nedenleri arasında örgütün hiyerarşik basamaklarının çok olması, yazılı iletişime sözlü iletişimden daha fazla başvurulması, biçimsel kurallara katı bir şekilde uyulmasının zorunlu olması sayılabilir. Bürokrasinin bir zaman tuzağı olmasını önleyebilmek için örgütte ve bürolarda yerine getirilen işlerde yetki devri yapılabilir, kırtasiye işleri en aza indirilmeli, mümkün olduğunca bilgisayar teknolojilerinden faydalanılmalıdır.
- **Çalışma ortamı:** Büroların düzenli, sessiz, havadar, ıslık alması, ısısının insan sağlığına uygun derecede olması, eşyaların ve oda tasarımının iyi olması büro çalışanlarının performanslarını olumlu etkilemektedir. Büro çalışanlarının en sık kullandıkları büro araç ve gereçlerine erişimleri kolay olmalıdır. Büro çalışanları görevlerini genellikle oturarak yerine getirdikleri için koltukları konforlu olmalıdır. Büroların aydınlatması yeterli olmalı ve ışığı eşit dağıtılmalıdır. Büroların ergonomik olarak düzenlenmesinin temel amacı, büro çalışanlarının performanslarını maksimize etmek için işin

gerektirdikleri ile büro çalışanlarının yeteneklerini uyumlu hale getirmektir. Ergonomik olarak büroların çalışma koşullarının sağlıklı olması zamanın etkin kullanımı olumsuz etkileyebilmektedir.

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları;

- **Öz disiplin eksikliği:** Öz disiplin, dışarıdan herhangi birinin kontrolü ya da korkusu olmaksızın kişinin içinden gelerek ve nedenlerini bilerek doğru davranışları seçme yeteneğidir (Keresteci, 2011, 72). Zamanı etkin kullanabilme becerisi öz disiplin ile oldukça ilişkilidir. Öz disipline sahip kişiler, kendi önceliklerini belirleyebilirler ve doğru işleri doğru zamanda yaparak zamanı iyi yönetebilirler. Bir büro personeli ofiste ki zamanını etkin kullanmasını engelleyen rutin alışkanlıklarını bilmeli ve bunları ortadan kaldırmak için çaba harcamalıdır.
- **Erteleme:** Erteleme, belirli bir zaman diliminde yapılması gereken işlerin o zaman dilimi içinde yapılmayıp ileriki bir tarihe bırakılmasıdır. Erteleme zamanı planlamanın önündeki en büyük engeldir. Bugün yapılması gereken işlerin yarına ertelenmesi, yarın yapılacak işler için yeterli zamana sahip olunamamasına ve doğal olarak o işlerin yerine getirilememesine neden olacaktır. Erteleme davranışında bulunmanın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Yapılan işin sevilmemesi, değişime açık olunmaması, hata yapmaktan korkmak, iş yükünün çok fazla olması, işleri sıkıştırmayı alışkanlık hâline getirmiş olmak, mükemmeliyetçi bir yapıya sahip olmak bu nedenler arasında sayılabilir.
- **Düzensizlik:** Bürolarda çalışma ortamının düzenli olmaması zaman kayıplarına neden olabilmektedir. Bu noktada büroların yerleşim düzeni çok önemli olmaktadır. Bunun yanında bürolarda kullanılan malzemelerin de bir düzende olmaması ihtiyaç anında bulmakta zorlanılması açısından zaman kaybına yol açabilmektedir. Dağınık masa, en önemli zaman tuzaklarından biridir. Gelen her türlü evrakın masa üzerinde birikmesi, yanlış yere konulmuş eşyalar, büro malzemelerin dışında kişisel eşyaların masa üzerinde bulunması gibi unsurlar dağınık masaya yol açmaktadır. Büro çalışanlarının

yerleri değişmiş ya da yanlış yere konulmuş şeyleri ararken zaman harcaması veya karışıklığa bağlı olarak vakit harcaması zaman kayıplarına neden olmaktadır. Büroların, büro çalışanlarının konforlu çalışabileceği şekilde düzenlenmesi zaman kayıplarını önleyebilecektir.

- **Hayır diyememek:** Zaman yönetiminin en zor konularından birisi “Hayır” diyememektir. Birincil önceliği olmayan bir işe kesin olarak tavır koymak çok zor olmakla birlikte, zaman yönetiminin en etkin davranışlarından birisidir. Hayır demek, aslında çevredeki insanları sürekli reddetmek değil aksine o an yoğunlaşılması gereken işlere yönelerek zamanı iyi kullanmak anlamına gelmektedir. Yönetici adına hayır demeyi yönetici asistanlarının yapması gerekmektedir. Hayır diyebilme politikasının uygulanabilmesinin ilk şartı, öncelikler listesi hazırlamaktır. Öncelikle hangi işlerin daha önemli olduğuna karar verilmesi, hayır demeyi kolaylaştırabilecektir. Örneğin büroda önemli ve önceliği olan bir iş üzerinde çalışmakta olan bir yönetici asistanı, ofis arkadaşlarından birisinin bir ricası ya da sohbet etmek isteğine uygun bir dille “hayır” diyebilmelidir. Başkalarının öncelikleri için yaşamak, başkalarına uygun şekilde yaşamak olacağı için bu durum bir süre sonra öfke ve kızgınlığa neden olabilecektir.
- **Kararsızlık:** Karar vermek, sorunları algılama ve tanımlama, konuyla ilgili gerekli bilgileri toplama, çözüm alternatifleri arasından birini seçme işlemidir. Örgütlerde yöneticilerin en önemli işleri, doğru kararlar verebilmektir. En kötü karar dahi kararsızlıktan daha iyidir. Kararsız kalan yönetici, vereceği kararlar ile çalışmaya başlayacak diğer örgüt çalışanlarının da çalışmasını engelleyeceği için bir zaman kaybı oluşacaktır. Örgütlerdeki en büyük zaman tuzaklarından birisi de hangi işin yapılacağına karar verememek, bir işten bir diğerine atlamaktır. Kararsız olmak ile karar vermeyi erteleme birbirine karıştırılmamalıdır. Kararsız kalmak bir konu hakkında hiçbir karara varamamak iken kararı erteleme, karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip olunmadığı için karar vermeyi bir süreliğine öte-

lemektir. En istenilen durum, gerekli olan zamanda doğru kararlar vermek olmakla birlikte, kararı ertelemek bile kararsızlığa göre daha tercih edilebilir bir durumdur. Kararsızlık çok daha ciddi zaman kayıplarına neden olabilmektedir.

- **Mükemmeliyetçilik:** Bazı örgüt çalışanları çok titiz ve dikkatli çalışmakta, çok idealist olabilmektedir. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak iyi bir şeymiş gibi algılanabilir ancak aşırı mükemmeliyetçilik aşırı zaman kaybına neden olabilmektedir. Hatta bazı kişilerde aşırı mükemmeliyetçilik, kronik bir rahatsızlık hâline dönüşebilmektedir. Bu kişilerde işlerin en iyi şekilde yalnızca kendileri tarafından gerçekleştirilebileceği inancı vardır ve bu nedenle işi delege etme alışkanlığı yoktur. Bu durumda yoğun iş yükü altında ezilen bu bireyler, tüm işlerin tamamlanabilmesi için yeterli zamana sahip olamamaktan şikâyet etmektedirler.
- **Açık kapı politikası:** Örgütlerde bazı yöneticiler astlarını daha iyi tanıyabilme, çalışanlarla kesintisiz iletişim kurabilme, ulaşılabilir olabildiğini gösterebilme gibi nedenlerle ofislerinin kapılarını sürekli açık tutmayı tercih etmektedirler ancak bir süre sonra kapıdan geçerken uğrayanlar, bir merhaba demek isteyenler, gereksiz konular için kendilerini rahatsız edenler gibi ziyaretler nedeniyle zaman kayıpları oluşabilmektedir. Bu tip önemsiz ayrıntılar ile boğuşmak yerine, ofis kapılarının kapatılması ya da ofiste masaların kapı açık iken rahatlıkla görülemeyeceği bir şekilde yerleştirilmesi, zaman kayıplarını engelleyebilecektir. Açık kapı politikası uygulayan yöneticilerin asistanları da bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Bu nedenle özellikle önemli işlerin görüşülmesine öncelik verilmesi adına randevu sisteminin uygulanması, bürolardaki zaman kayıplarının önüne geçilmesine olanak tanıyabilecektir.
- **Önceliklerde belirsizlik:** Öncelik, herhangi bir işin diğer bir işten daha önce gelmesini ifade etmektedir. Önyargılardan ve tercihlerden arındırılmış akılcı ve mantık kuralları çerçevesinde oluşturulmuş bir öncelikler listesi, mutlaka zaman kayıplarını engelleyecektir.

- **Stres:** Stres hayatın bir gerçeği ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Stresin aşırı olması, bireyler için sorun yaratırken belirli bir düzeydeki stres olumlu karşılanmaktadır. Büro çalışanlarının stresli ortamları iyi yönetememesi, panik olmalarına ve aşırı enerji harcayarak zamanı iyi kullanamamalarına neden olabilmektedir. Stresin miktarı arttıkça çalışanlar üzerlerinde çok fazla yük hissetmekte, işe karşı istek ve ilgilerinde azalma yaşamakta, odaklanmakta güçlük çekmekte, işleri ertelemeyi alışkanlık hâline getirebilmektedir.

Örgütten kaynaklanan zaman tuzakları;

- **Yetki devrinden kaçınma:** Yetki devri, üstün astla belirli iş ve görevleri devretmesidir. Yetki sahibi kişiler, yetki devrini bazen gerçekleştirmek istemeyebilirler. Bunun nedenlerinden biri görevi yerine getirecek yetkinlikte bir çalışanın bulunmamasıdır. Bir diğer neden ise yetki devrini gerçekleştirecek olan kişinin, devredilecek olan işi kendisinin yapmasının devir için gerekli olan çabayı harcamaktan daha kolay olacağını düşünmesidir. Eğer işi gerçekleştirmede zaman kritik bir faktör ise bu neden, görevi devretmemek için yeterli olmaktadır. Bu durum kısa vadede zaman kazandırıyormuş gibi görünse de uzun vadede zaman kullanımında etkinlik ve verimlilik azalması yaşatacaktır. Özellikle rutin ve tekrarlanan işlerin mümkünse daha alt seviyedeki çalışanlara devredilmesi, zamanın daha etkin kullanılmasına mutlaka olumlu katkı sağlayacaktır.
- **Yetersiz iletişim:** Örgütte etkin bir iletişimin olmaması zaman kayıplarına neden olmaktadır. Örgütlerde zamanın büyük bir kısmı, diğer çalışanlar ile yazılı ve sözlü gerçekleştirilen iletişim ile geçmektedir. Bu iletişim sürecinde problem yaşanması ya da bu sürecin eksik olması örgütlerde zaman kaybının başlıca nedenlerinden biridir. Yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıplarının nedenleri arasında aynı mesajı defalarca tekrarlamak, yazışmaların çok fazla olması, gönderilen mesaj ile algılanan mesaj farklılıkları, hatalı mesajlar gibi sayılabilir.
- **Hedeflerdeki belirsizlik:** Zaman yönetiminde amaç ve hedef belirlemek çok önemlidir. Hedefleri belli olan büro çalış-

şanları, zamanlarını bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlere göre planlayarak hem kendi hem de çevrelerindeki iş arkadaşlarının zamanlarını boşa harcamamış olmaktadır.

- **Katı bürokratik yapı:** Bürokratik yapılar da kanunlar, tüzükler ve yönetmeliklerden oluşan formel prosedürlerin yanı sıra hiyerarşinin tepe noktasında bulunan amir ya da müdürler bulunmaktadır. Bu amirler yasal kuralları, otorite ve disiplini sağlama fonksiyonu görmektedir (Aytaç, 2005, 253). Bir örgütte hiyerarşik basamakların fazlalığı, yazılı iletişime çok fazla yer verilmesi ve örgüt kurallarının katı bir şekilde uygulanması aşırı bir bürokratik yapının oluşmasına neden olmaktadır. Bu ise büro çalışanlarının gereksiz bürokratik yazışmalarla uğraşarak zaman kaybetmesine neden olmaktadır.
- **Koordinasyon eksikliği:** Koordinasyon, çalışmaları kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütteki tüm faaliyetlerin uyumlaştırılmasıdır. Bölümler arası işbirliğinin kalitesini ifade eden koordinasyon, yalın örgüt yapılarında daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Koordinasyonun yüksek olması ise işlerin daha kısa sürede, en düşük maliyetler ve en az emekle gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde koordinasyondan kaynaklanan zaman kayıplarının nedenleri olarak çalışanlar arasında işbirliğinin zayıf olması, örgütsel yapıyı zayıflatacak bir informal gruplaşmaların ve dayanışmanın olması, işlevsel olarak yönetilmeyen çatışmaların bulunması, etkin bir iletişim sisteminin olmaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin bulunmaması sayılabilir (Karaoğlu, 2006, 98).

Zamanın etkin kullanılmasını engelleyen bu tuzaklara düşmemek ve zamanı çok daha verimli kullanabilmek için zaman yönetim tekniklerini uygulamak yeterli olmaktadır. Bir yönetici asistanı zaman yönetim tekniklerini ne kadar çok kullanırsa zamanı verimli kullanma şansı o kadar çok artacaktır. Bu tekniklerden tek birini kullanmak yeterli olmayabileceği için birkaç tekniği birlikte kullanmak çok daha etkili bir sonuç verebilecektir. Zaman yönetim tekniklerinin bazıları şu şekilde sıralanabilir;

1. **Parkinson Tekniği:** Parkinson, İngiltere’de devlet dairelerinde bürokrasinin neden ağır işlediği üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, bürokrasinin ağır işleminin nedeninin, bürokrasinin kendisinin değil insan davranışları olduğunu belirlemiştir. Parkinson tekniğine göre yapılacak bir iş, gerçekleşmesi için gerekli olan zaman dolana kadar uzamaktadır. Bir işi yapmak için 1 ay gibi bir süreniz varsa, o işi bir ayda tamamlayacaksınız. Aynı iş için 20 günlük bir süreniz olsa, o iş 20 günde tamamlanacaktır. Parkinson, bir görevi tamamlamak için ne kadar çok zaman ayrılırsa o işin tamamlanmasının o kadar zor olacağını ifade etmektedir. Bunun nedeni, bir işi tamamlamak için çok uzun bir sürenin var olduğunun farkına varılması, o işin ayrıntıları içinde boğulmaya ve konunun çok fazla yayılmasına neden olmaktadır. İşin en ince ayrıntılarının bile düşünölmeye çalışılması nedeni ile iş giderek zorlaşmaktadır. Bunun yerine Parkinson daha kısa sürede acil olarak fazla detaylara takılmadan yerine getirilmesi gereken işlerin, daha kolay gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Parkinson ayrıca en az öneme sahip işlere en çok zamanın ayrıldığını da belirlemiştir. Sonuç olarak Parkinson, zamanı iyi kullanabilmek için yapılacak işler için kısıtlı zamanlar ayrılmasının doğru olacağını savunmaktadır.
2. **Pareto Tekniği:** İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından 1906 yılında ortaya atılmış bir tekniktir. Pareto, nüfusun %20’sinin İtalya’nın zenginliğinin %80’ine sahip olduğunu fark etmiş ve 80/20 tekniği olarak da bilinen Pareto Tekniğini ortaya koymuştur. Pareto tekniği ekonomi biliminde çıktıların %80’ninin girdilerin %20’sinden, sonuçların %80’ninin nedenlerin %20’sinden kaynaklanacağı temeline dayanmaktadır. Büro çalışanları da diğer örgüt çalışanları gibi görevlerini yerine getirirken pek çok problemle karşılaşmaktadır. Bu nedenle problem çözme becerileri, yapılan işler karmaşılaştıkça daha da önemli hâle gelmektedir. Özellikle temel sorunların belirlenmesinde yapılan hatalar, daha düşük

önemde olan problemlerin çözümüyle uğraşarak boşa zaman harcanmasına neden olmaktadır. Temel problemlerin tespitinde 80/20 kuralının uygulanması ile gerçek problemlere odaklanılarak zaman ve kaynak israfından kaçınılabilecektir (Ünlü Bayramlı, 2015, 148). Örneğin bir işletmenin kazançlarının %80'i müşterilerinin yaklaşık %20'sinden gelmektedir. Bu durumda işletmeler müşterileri arasından kendilerine daha fazla kazanç sağlayan %20'lik kısma odaklanabilirler.

3. **Önemli İşlere Öncelik (ÖİÖ) Tekniği:** Zamanın etkin yönetilebilmesi için Covey tarafından geliştirilen alan yazında Eisenhower matrisi olarak da bilinen Zaman Yönetim Matrisi oldukça etkili bir tekniktir. Bu matris yerine getirilmesi gereken faaliyetleri önem ve aciliyetleri açısından sınıflandırarak zamanın bu faaliyetlere nasıl harcadığını göstermektedir. Matriste belirtilen önemli faaliyetler, değerli bir çıktı üreten ya da önemli bir amaç gerçekleştiren faaliyetleri ifade etmektedir. Acil olarak belirtilen faaliyetler ise bekletilmeden bir an önce yerine getirilmesi gereken faaliyetleri ifade etmektedir.

Tablo 2.1 Zaman Yönetim Matrisi

	ACİL	ACİL DEĞİL
ÖNEMLİ	I. - Krizler - Acil çözümlenmesi gereken sorunlar - Belirli bir zaman içerisinde tamamlanması gereken görevler	II. - İlişki kurma - Yeni fırsatlar bulma - Uzun vadeli planlar yapma - Önleyici faaliyetler - Kişisel gelişim faaliyetleri - Eğlence ve dinlenme
ÖNEMLİ DEĞİL	III. - Kesintiler, bölünmeler - E-postalar, telefon aramaları, toplantılar - Popüler aktiviteler - Yaklaşan, baskı yaratan hususlar	IV. - Önemsiz meşguliyetler - Boşa zaman harcatıcılar - Bazı telefon aramaları ve e-postalar - Keyif alınan faaliyetler

Kaynak: Covey, 2004

Zaman yönetimi matrisinde I. bölümde yer alan önemli ve acil yerine getirilmesi gereken faaliyetler genellikle yöneticilerin en fazla zaman harcadıkları işlerdir. Bu işlere örnek olarak bir toplantıya katılmak, bir raporu tamamlamak ya da bir müşteri ile görüşmek verilebilir. Bir yöneticinin zamanının tümünü bu tür faaliyetlere ayırmaması gerekmektedir. Matrisin ikinci bölümde yer alan önemli ancak acil olmayan faaliyetler, yöneticilerin zamanlarını yönetmede ilk sırada yer almalıdır. Bu bölümdeki faaliyetlere önem verilmesi demek, karşılaşılabilecek acil sorunların azalması ve buna bağlı olarak zaman baskısından kaynaklı stresinde azalması anlamına gelmektedir. Uzun dönemde başarı getiren bu faaliyetlere örnek olarak önleyici bakım, planlama, örgütleme, esneklik kazandırma gösterilebilir. Matrisin üçüncü bölümünde yer alan acil ancak önemli olmayan faaliyetler, başkalarının ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı, yöneticinin gündeminde aslında olmayan ve bundan dolayı da gündeminde sapmalara yol açan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler zaman kaynaklı stres arttırıcı etkiye bulunmaktadır. Matrisin dördüncü bölümünde yer alan faaliyetler zaman kaynaklı stres yaşadığımızda sığındığımız bir liman gibidir. Bu bölümdeki faaliyetler stresi geçici olarak ortadan kaldırırsa da stres bir süre sonra daha şiddetli olarak geri dönebilecektir (Taner, 2005, 69). Yönetici asistanlarının en önemli görevlerinden biri, yöneticilerinin zamanlarını iyi yönetebilmelerine yardımcı olmaktır. Bu matris, yönetici asistanlarının hem kendi hem de yöneticilerinin zamanlarını etkin yönetebilmelerine yol gösterebilecektir.



Yaşamla İlişkilendir

Zaman Yönetimi: Phil'in Hikayesi

Phil iş yerinde aynı işleri yapmasına rağmen eskiye kıyasla zamanın kendisine yetmediğini bu nedenle de işlerini yaparken acele etmek zorunda kaldığını hissetmektedir. Çalışırken çok kısa bir süre sonra öğle yemeği arası zamanı gelmekte, öğleden sonra ise bir anda mesai bitimine iki saat kaldığını görmekte ve bu nedenle işlerini yetiştiremeyeceği endişesi ile strese girmektedir. Phil, çok fazla gürültünün ve dikkatini dağıtabilecek çok fazla etkenin olduğu yoğun bir ofiste çalışmaktadır. Phil'in çok fazla iş yükü olduğunu hissetmesine neden olan unsurlardan biri de bu ofis ortamıdır. Örneğin ofiste birlikte çalıştığı arkadaşlarından biri sürekli Phil'den yardım istemektedir. Ofis arkadaşına işi bilmiyormuş gibi görünmek istemediği için Phil bu arkadaşına "hayır" diyememekte ve bu nedenle de kendi işlerini ertelemek zorunda kalmaktadır. Her gün işteki kendi sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zamanı olmadığını düşünen ve bu nedenle işlerini bitirememek korkusu yaşayan Phil'in stres seviyesi yükselmiştir ve hatta geceleri rahat bir uyku uyuyamaz hale gelmiştir. Bu nedenle bir "Zaman Yönetimi" eğitimine katılan Phil, çok küçük değişiklikler yaparak aslında işyerindeki günlük hedeflerine ulaşabileceğini görmüştür. Phil bu eğitim ile işyerinde daha çok çalışmanın daha fazla iş yapması anlamına gelmediğini, zamanını akıllıca kullanırsa aslında tüm hedeflerine ulaşabileceğini anlamıştır. Zamanı iyi kullanabilmek için ise Phil, işyerindeki görevlerini zaman matrisi sistemini kullanarak her birini daha küçük ve daha yönetilebilir görevlere ayırarak bir sıraya koymuştur. Phil, almış olduğu eğitim sayesinde daha az önemli olan işleri daha önce yaptığının farkına varmıştır. İş yerindeki zamanını planlarken daha zor olan işleri günün erken saatlerinde yapmaya ve böylece öğleden sonra enerjisinin biraz daha düşük olduğu zaman dilimine daha az önemli ve daha kolay olan işlere ayırmaya başlamıştır. Bunun yanında Phil, bilgisayarında masaüstünde kısa yollar oluşturarak, dikkat dağılmasını önlemek adına e-postalarını daha uzun aralıklarla kontrol ederek, enerjisini yükseltmek adına öğle aralarında kendisine mutlaka zaman ayırarak, ofis arkadaşları ile sosyalleşmeyi her zaman yerine belirli aralıklarla yaparak, kendisinden sık sık yardım isteyen ofis arkadaşlarına "hayır" demeyi öğrenip kendisine zaman kazandırarak ve motivasyonunu arttırarak hem ofisteki zamanını daha iyi kullanmayı hem de stres seviyesini aşağıya çekmeyi başarmıştır.

Kaynak: <https://www.react2training.co.uk/case-study/phil-story.html>

4. Pomodoro Tekniği: Francesco Crillo tarafından geliştirilen bu teknik, çalışma saatinin bölümlere ayrılması ve bölünmüş zaman aralıklarıyla verilen molalarla tamamlanması fikrine dayanmaktadır. Örneğin 30 dakika çalıştıktan sonra 5 dakika mola alınması gibi. Bu 30 dakikalık çalışma periyotlarına İtalyancada domates anlamına gelen "Pomodoro" adı verilmektedir. Pomodoro'ların bölünmemesi şartıyla her bir 4 Pomodoro'dan sonra 15-20 dakikalık daha uzun bir mola verilebilir. Bu teknik, sıkça verilen molaların mental olarak daha güçlü olunmasına, bireylerin yenilenmesine ve enerji toplamasına ve böylelikle yeni şey-

ler başarmaya hazır olmaları felsefesine dayanmaktadır. Çalışma aralarında verilen bu kısa molalar çalışanların dikkatlerini dağıtan gereksiz şeylerle çalışma sırasında uğraşmalarını engellemektedir. Örneğin sosyal medyadan gelen mesajlara, işin yapılması esnasında değil de bu molalar sırasında bir göz atma gibi.

5. Hızlı Planlama Tekniği (HPT): Anthony Robbins tarafından geliştirilmiş olan bu teknik, bireylerin dikkatlerini gerçekten neyin önemli olduğuna ve gerçekten ne istediklerine yöneltmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu istedikleri şeyleri neden istediklerini de anlamalarına

yardımcı olmaktadır. Robbins, bu teknik ile bireylerin oluşturacakları yapılacaklar listesindeki yapılanları kontrol ederek ne kadar ilerleme kaydettiklerini görebileceklerini belirtmektedir.

6. **168 Saat:** Laura Vanderkam'ın ortaya atmış olduğu bu teknik, bir haftadaki toplam saat sayısı olan 168 saati planlamanız gerektiğini belirtmektedir. Vanderkam bu planlamayı yaparken önceliklerinizi organize etmeniz ve yanlış öncelikler ya da gereksiz olan işler için ayrılan zamanı haftalık planlamanızdan çıkarmanız gerektiğini önermektedir. Böylelikle sandığımızdan daha fazla zamana sahip olabileceğimizi ve asla zaman ayıramadığımız işleri bile gerçekleştirebileceğimizi savunmaktadır.

Zaman yönetim teknikleri, harcanan zamanın bilinçli bir şekilde kontrol edilmesi için uygulanan yöntemlerdir. Bir saniye bile öncesine gitmenin ya da zamanı depolamamızın mümkün olmaması, harcanan zamanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenle zamanın daha etkin ve verimli kullanılabilmesi için bu tekniklerin bir ya da birkaçının birlikte kullanılması zaman kayıplarını önleyebilecektir. Zaman yönetimi, hem gündelik hayatın hem de iş hayatının iyi planlanması açısından önemli olmaktadır.

Toplantı Yönetimi

Örgütlerde her gün pek çok toplantı gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanabilmek ve örgütsel etkinliği sağlayabilmek için toplantı yönetimini iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu noktada yönetici asistanlarına da büyük görevler düşmektedir. Günümüzde çok hızlı değişen iş çevresine uyum sağlayabilmek için çalışanlar ile yöneticiler sık sık bir araya gelmek ve etkili bir iş birliği yapmak istemektedir. Toplantı, iki ya da daha fazla kişinin bilgi paylaşımında bulunmak ya da bir konu hakkında anlaşmaya varmak gibi durumlarda sözlü iletişim ve etkileşim yoluyla ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesidir. Toplantıların altı temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Şencan, 2008, 8);

✓ Toplantı, iki ya da daha fazla kişinin bilgi paylaşımında bulunmak ya da bir konu hakkında anlaşmaya varmak gibi durumlarda sözlü iletişim ve etkileşim yoluyla ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesidir.

1. **Karar almak:** Toplantılar, en iyi kararları almak, alınan kararları değerlendirmek, gerekirse eleştirmek ve katılımcıların alınan kararları uygulamalarını sağlamanın en etkin yoludur.
2. **Bilgi alışverişinde bulunmak:** Toplantılar ile örgütlerde sağlıklı bilgi akışının sağlanması, bu bilgilerin tartışılması ve akılcı kararların alınması daha kolay olmaktadır.
3. **Yaratıcılık:** Toplantıya katılanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabilecekleri bir ortam oluşturulması, pek çok yeni ve farklı fikrin ortaya çıkmasına ve böylece örgütün yaratıcılık potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
4. **İletişim:** Toplantılar örgütte insanların birbirleri ile daha sık iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Toplantılar katılımcılara diğer iletişim araçları ile kısa sürede elde edemeyecekleri bilgileri daha hızlı, daha doğru ve daha fazla elde etmelerini sağlamaktadır.
5. **Örgüt kültürünü geliştirmek:** Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan norm ve değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüte ait hikayeler, inançlar, dil ve sloganlardır. Örgüt kültürü, örgütlerdeki iş yapış yöntemleri başta olmak üzere pek çok unsuru etkilemektedir. Toplantılarda katılımcılar, örgüte ait ortak değerleri ve normları da öğrenmektedir. Bu nedenle toplantılar, örgütlerde ortak bir kültürün oluşturulmasına ve geliştirilmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

- 6. Ekip çalışmasını yaygınlaştırmak:** Ekip çalışması kendi alanında uzman olan ve kararlara katılma konusunda istekli olan çalışanların yer aldığı iş gruplarıdır. İyi yönetilen toplantılar katılımcıların hem bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmekte hem de ekip çalışmasına yatkınlıklarını arttırmaktadır.

Örgütlerde sayılan bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için pek çok farklı toplantı gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılar genellikle kurum içi ve kurumlar arası toplantılar olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (MEGEP, 2008). Bu iki grup altında gerçekleştirilen toplantılar bir tablo ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2.2 Toplantı Türleri

KURUM İÇİ TOPLANTILAR	KURUMLAR ARASI TOPLANTILAR
- Emir toplantısı - Danışma toplantısı - Koordinasyon toplantısı - Kurul toplantısı - Ekip toplantıları - Heyet toplantısı - Bilgilendirme toplantısı	- Kongre - Konferans - Seminer - Panel - Sempozyum - Kolokyum - Forum - Pazarlık toplantısı - Forum - Görüntülü toplantılar (Videokonferans)

Teknolojideki gelişmelerle birlikte toplantı kavramı da değişmeye başlamış, toplantılarda yere ve mekana bağlılık azalarak fiziksel olarak birbirlerinden uzakta olan kişilerin toplantılara katılabilme olanağı artmıştır. Geleneksel yüz yüze görüşme biçiminden ziyade elektronik ortamda gerçekleştirilen ve e-toplantı olarak adlandırılan bu toplantıların amacı, zaman kaybını önlemek, seyahat masraflarını azaltmak, etkinlik ve verimliliği arttırmak, işlerin aksamadan devam etmesini sağlamak ve iş-yaşam dengesini desteklemektir. Özellikle pandemi döneminde e-toplantılar pek çok örgütün işlerinin aksamadan yürütülebilmesine olanak tanımıştır. E-toplantılar hem kurum içi hem de kurumlar arası toplantılarda başvurulabilen bir yöntemdir.

✓ E-toplantı, geleneksel yüz yüze görüşme biçiminden ziyade elektronik ortamda gerçekleştirilen toplantılardır.



dikkat

E-toplantılar hem kurum içi hem de kurumlar arası toplantılarda başvurulabilen bir yöntemdir.

Toplantıların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çok iyi organize edilmiş olmaları gerekmektedir. Bu noktada yönetici asistanlarına önemli görevler düşmektedir. Bir toplantı organizasyonu için yapılması gereken hazırlıklar şu şekilde sıralanabilir (Şencan, 2008, 21);

- Toplantı amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Toplantı katılımcılarının belirlenmesi
- Açık ve anlaşılır bir gündem oluşturulması
- Toplantı salonunun hazırlanması
- Toplantıda kullanılacak araç-gereç ve donanımın hazırlanması
- Toplantı için uygun bir zaman belirlenmesi
- Toplantı katılımcılarının rol ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Toplantının tüm katılımcılara toplantıdan bir süre önce duyurulması

Toplantıların etkin ve verimli olabilmesi için zamanında başlaması, zamanın etkin kullanarak ve toplantı konusu ile ilgili gerekli bilgi alışverişi yapılarak devam etmesi ve zamanında tamamlanması gerekmektedir. Bunun için toplantı başkanına büyük görevler düşmektedir. Başkanın öncelikle toplantıyı açması gerekmektedir. Toplantı açılışında en önemli nokta, katılımcılara toplantı amacının

ve konularının tekrar hatırlatılmasıdır. Sonrasında gündemin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Gündem ile ilgili aniden ortaya çıkan ve toplantıda görüşülmesi gereken noktalar var ise bunlarında toplantıda görüşülmesi sağlanmalıdır. Gündem gözden geçirildikten sonra başkan toplantının ne kadar süreceğini, eğer verilecekse molaların ne zaman verileceğini, katılımcıların toplantıya nasıl katkıda bulunabileceklerini açıklamaları gerekmektedir. Son olarak toplantı tutanakları katılımcılar tarafından imzalanmalıdır.

Toplantıların iyi yönetilmemesi durumunda hem zaman hem de enerji kaybına neden olabilmektedir. Bir toplantının iyi yönetilmemesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yeşilyurt ve Çankaya, 2007, 191);

- **Yetersiz yönetim:** Toplantıların etkili olabilmesinin en temel şartı iyi yönetilmeleridir. Toplantı yönetimi genellikle kaydeden aşamaları iyi takip edebileceği kesin olan ve toplantının yönetimini elinde tutabilecek toplantı başkanları tarafından yapılmaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan bir başkan tarafından yönetilen toplantıların, katılımcıların boşuna zaman harcadıkları bir toplantı olma ihtimali çok yüksektir. Bu nedenle toplantı yöneticisinin gündemi takip etmesi, katılımcılara rehberlik etmesi, değişik bakış açılarına sahip katılımcıları desteklemesi, toplantı sırasında çıkabilecek tartışmaları kontrol etmesi, toplantıyı uygun bir şekilde zamanında sonlandırması ve toplantıda görüşülenleri kayda almayı eksiksiz yapması gerekmektedir.
- **Yapısal yönden eksiklik:** Gündemi hazırlanmamış bir toplantı çok büyük bir ihtimalle çıkmaza girmektedir. Toplantıda hangi konuların konuşulacağı önceden belirlenmezse toplantının kontrolünün kaybedilme ihtimali çok yüksek olacağı için toplantı bir zaman kaybına dönüşecektir.
- **Toplantıyı önemsememek:** Katılımcıların özellikleri ve toplantıya olan tutumları toplantının etkinliği için önemli olmaktadır. Katılımcıların toplantının gündemin-

de yer alan konularla ilişkisinin olmaması, katılımcıların toplantı için gerekli olan hazırlıkları yapmaması, toplantı sırasında başkaları ile görüşmek, toplantı için gerekli olan belgeleri yanında getirmemek gibi nedenlerle toplantıdan beklenen sonuçlar elde edilemeyebilir.

- **Zor şartlar:** Toplantının gerçekleştirileceği yerin fiziksel koşullarının uygun olmaması da toplantının etkinliğini azaltabilmektedir. Toplantı salonunun uygun sıcaklıkta olmaması, masa ya da sandalyelerin yeterli sayıda olmaması ya da herkesin rahatlıkla iletişime geçebilecekleri bir düzende olmaması, yeterli ışığa sahip bir ortamın olmaması gibi unsurlar bu fiziksel koşullara örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanında toplantının ara vermeden çok uzun süre devam etmesi, toplantıya geç gelenler, toplantıdan çeşitli nedenlerle ayrılanlar, toplantı sırasında katılımcıların kendi aralarında konuşmaları, cep telefonlarının çalması gibi unsurlarda toplantıyı zorlaştıran nedenlerdir ve toplantılardan gereken sonuçların alınmasını engellemektedir.
- **Gereksiz toplantılar:** Bir toplantının düzenlenmesi birçok emek ve zaman harcamayı gerektirmektedir. Bu nedenle toplantı yapılmadan önce mutlaka toplantının neden gerekli olduğu gerekçeleri ile iyi analiz edilmelidir.

Toplantılar örgütlerde ve bürolarda belirli amaçları yerine getirmek için yapılmaktadır. Toplantılardan çıkan sonuçlar bazı etkinliklerin başlangıcı olmakta ya da başka bir toplantının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Toplantıların iyi yönetilmesi örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Genellikle toplantı başkanı yöneticiler olmaktadır. Bu noktada yönetici asistanlarının toplantı öncesi yerine getirmesi gereken hazırlıklar, toplantı sırasında yöneticilerine verdikleri çeşitli destekler ve toplantı sonrasında yapılması gerekenleri tam ve zamanında gerçekleştirmeleri, yöneticilerin başarılı bir toplantı başkanı olabilmeleri ve toplantının etkin olabilmesi için çok önemlidir.



BÜROLARDA RANDEVU VE SEYAHAT ORGANİZASYONLARI

Örgütlerin giderek büyümesi, örgüt içerisinde yerine getirilen faaliyetlerinde hem artmasına hem de çeşitlenmesine neden olmuştur. Örgütlerdeki bu değişimler, örgüt yöneticilerinin de iş yüklerini arttırmıştır. Bu nedenle örgüt yöneticileri kendilerine çeşitli konularda destek olacak yönetici asistanlarına ihtiyaç duymaktadır. Yönetici asistanlığı günümüzde, yöneticilerinin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için mümkün olduğunca kendisine destek olan, yöneticisinin gün içerisinde yerine getirmesi gereken faaliyetleri en etkin şekilde planlayarak yöneticisine zaman kazandıran, gerektiğinde örgütü ve yöneticisini temsil eden çok kapsamlı bir meslek hâline gelmiştir. Bu bölümde yönetici asistanlarının yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmak için yerine getirdikleri randevu ve seyahat organizasyonlarından bahsedilecektir.

Randevu Organizasyonu

Yöneticilerin en sık yerine getirdiği faaliyetlerden birisi, hem örgüt içerisinden hem de örgüt dışından kişilerle görüşmeler yapmalarıdır. Randevu olarak adlandırılan bu görüşmelerin yöneticinin zamanını iyi kullanabilmek adına iyi planlanması ve organize edilmesi gerekmektedir. Bu noktada yönetici asistanlarının, yöneticinin bir iş gününün tümünü görüşmelere ayırmayacak şekilde bir randevu organizasyonu yapması gerekmektedir.

Yönetici asistanları günümüzde yöneticilerinin randevularını organize ederken iki sistemden yararlanabilmektedir. Birisi randevu defterinin kullanıldığı manuel sistem, diğeri ise bilgisayarlı planlama sistemidir. Bu sistemlerden hangisinin kullanılacağına seçiminde yönetici asistanının tercihi ve randevuların yoğunluğu etkili olmaktadır. Her iki yöntemde de en önemli nokta, günün etkin bir şekilde planlanmasıdır.

Yönetici asistanının randevu organizasyonu için manuel tekniği kullanmayı seçmesi durumunda, randevuları not etmek için bir randevu defteri kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemde randevu defterinde her gün için bir sayfa ayrılabilen ve tüm bir hafta planlanabilmektedir. Yönetici asistanının birden çok yöneticiye asistanlık etmesi durumunda ise aynı sayfa yönetici sayısına bölünerek kullanılabilir. Yönetici asistanı randevu günlerini rahatlıkla bulabilmek için arzu ederse haftanın her bir günü için farklı sayfa renkleri olan defterleri tercih edebilir. Böylelikle randevu günlerini ve saatlerini bulması kolaylaşabilmektedir. Manuel yöntemi kullanan bir yönetici asistanın, öncelikle randevu matrisi oluşturması gerekmektedir. Yöneticinin uygun olmadığı zamanlar matris üzerinde çizilerek işaretlenmelidir. Örneğin yöneticinin öğle arasında yemekte olması ya da ofis dışında veya şehir dışında olduğu zamanların belirlenmesi gibi. İki yöneticiye asistanlık yapan bir yönetici asistanının randevular için oluşturulmuş bir randevu matrisi örneği aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Tablo 2.3 Manuel Hazırlanmış Randevu Defteri Sayfası
Örneği
11 Ekim 2021

Saat	Yönetici A	Yönetici B
8:00		Ahmet Şahin
8:30		
9:00		Mustafa Aktaş
9:30		Selin Özbek
10:00		CRS Toplantısı
10:30	ARC Toplantısı	CRS Toplantısı
11:00	ARC Toplantısı	
11:30	Özge Öztuna	Halil Koç
12:00	Öğle Arası	X Firması ile iş yemeği
13:00	ARC Toplantısı	

Bu matris, randevular için zaman ve tarih belirlemeyi kolaylaştırarak randevularla ilgili bir zorluk ya da olumsuzluk yaşanmasını engellemektedir. Her günün başında o gün için hazırlanmış olan randevu sayfası diğer büro çalışanları ile paylaşılabilir. Bu sayede diğer büro personeli de yöneticinin müsait olduğu ya da meşgul olduğu zamanlar hakkında bilgi sahibi olabilecektir.

Elektronik ortamda randevu oluşturmak için tasarlanmış yazılımlar, randevu planlamayı kolaylaştırmakta ve büro çalışanlarının zaman kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Etkinlik oluşturulmak için özel olarak tasarlanmış bu yazılımlarda, randevu oluşturma matrisi için gerekli olan bilgilerin bir kere sisteme girilmiş olması yeterli olmaktadır. Herhangi bir büro online randevu oluşturma sistemi ile bir randevu eklemek, bir takvim görmek ya da randevu için uygun saatleri aramak tek bir tıklamayla gerçekleştirilebilmektedir. Randevu için istenilen saat ve tarih girildikten sonra bilgisayar o gün için müsait olan zaman dilimlerini gösteren programı görüntülemektedir. Randevular için oluşturulmuş bu özel yazılımlar ile günlük ve haftalık randevu programları görüntülenebilmekte, randevu hatırlatıcılar ile randevuların atlanması engellenebilmektedir.

Yöneticilerin tüm günlerini programlayan yönetici asistanları yüz yüze yapılacak görüşmelerin ve online ya da yüz yüze yapılacak toplantıların yanı sıra, yönetici ile telefonla görüşmek isteyenler için de görüşme zamanlarını organize etmesi gerekmektedir. Telefonla yapılacak görüşmelerden önce

yönetici asistanının görüşme ile ilgili hazırlıkları (görüşme konusu, görüşme zamanı, görüşme yapılacak kişi ya da kurum gibi) yapması ve görüşmeden kısa bir süre önce yöneticisini bilgilendirmesi önemli olmaktadır.

Yönetici asistanı her sabah güne başlamadan önce yöneticinin gün içerisindeki toplantıları, yüz yüze ve telefon ile yapılacak görüşmeleri hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. Günümüzde bu bilgilendirme bir gece öncesinde e-posta ile de yapılabilmektedir. Randevu organizasyonunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar (*file:///C:/Users/user/Downloads/y%C3%B6netici%20asis.%20%C3%BCnite%2010.pdf*);

- Randevu bilgileri yönetici ile yönetici asistanının ajandasında aynı olmalıdır. Randevu ile ilgili olarak yer, tarih, zaman gibi bilgilerdeki olası bir değişikliğin mutlaka yönetici ile yönetici asistanı arasında paylaşılması gerekmektedir.
- Yönetici ile yönetici asistanı arasındaki randevu bilgi akışı daima yazılı olmalıdır. Bunun için hem ajandalardan hem de bilgisayar programlarından faydalanılabilir.
- Çalışmaların verimli olabilmesi için mümkün olduğunca erken randevu programı yapılarak zaman iyi kullanılmalıdır. Randevu programları mümkünse günlük, haftalık ve aylık şeklinde hazırlanmalıdır.
- Randevu programlarında kesin bilgiler olmalı, belirsizliğe yer verilmemelidir. Randevunun gerçekleştirileceği mekan ve kişilere ait iletişim bilgileri, katılımcı isimleri ve unvanları eksiksiz olarak belirtilmelidir.
- Randevu organizasyonunun en önemli parçası iletişim bilgileridir. Yönetici asistanının yöneticisinin sürekli ya da geçici olarak çalıştığı tüm dış çevreye ait kurumsal bilgilere ve o kuruluşları temsil eden kişilerin iletişim bilgilerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticisinin özel çevresine ait kişilerin (eşi, annesi, çocukları gibi) iletişim bilgileri de aynı şekilde kayıt altında tutulmalıdır.
- Randevu organizasyonu yapılırken bir anlamda yönetici asistanı yöneticisinin yerine kararlar vermektedir. Bu nedenle yönetici asistanının yöneticisini çok iyi tanıyor ol-

ması gerekmektedir. Örneğin sabahları çok erken saatte ki randevulardan hoşlanmayan bir yönetici için mümkün olduğunca saat 10'dan sonra randevu programı oluşturmak gibi.

- Kesinleşmiş randevulara mutlaka sadık kalınmalı ve gerçekleştirilmelidir. Randevuların çok önemli durumlarda iptal edilmesi gerektiğinde ise derhal randevuya katılacak olan taraflara bilgi verilmeli hatta mümkünse daha sonra özür mesajı yazılmalıdır.
- Randevusuz spontane gelişen görüşmeler de ajandaya not düşülerek kayıt altına alınmalıdır. Bu sayede bir randevu bilgi sistemi oluşturulmuş olunacaktır.
- Randevudan önce buluşma nedenine ilişkin yapılan hazırlıklar son kez gözden geçirilmelidir.

Randevu organizasyonlarının en önemli unsurlarından bir diğeri ise iyi bir randevu takip sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistem istenirse manuel olarak istenirse elektronik ortamda hazırlanabilir. Randevu takip sisteminde randevunun tarihi, yeri, saati, randevu numarası, randevu veren kişinin adı, randevu alan kişi ya da kurumun adı, telefon numarası, e-posta adresi ve randevu konusu gibi bilgilerin mutlaka bulunması gerekmektedir (*file:///C:/Users/user/Downloads/y%C3%B6netici%20asis.%20%C3%BCnite%2010.pdf*). Randevu takip sisteminde oluşturulabilecek bir randevu kayıt örneği aşağıda verilmektedir;



dikkat

Randevu organizasyonlarının en önemli unsurlarından biri, iyi bir randevu takip sisteminin oluşturulmasıdır.

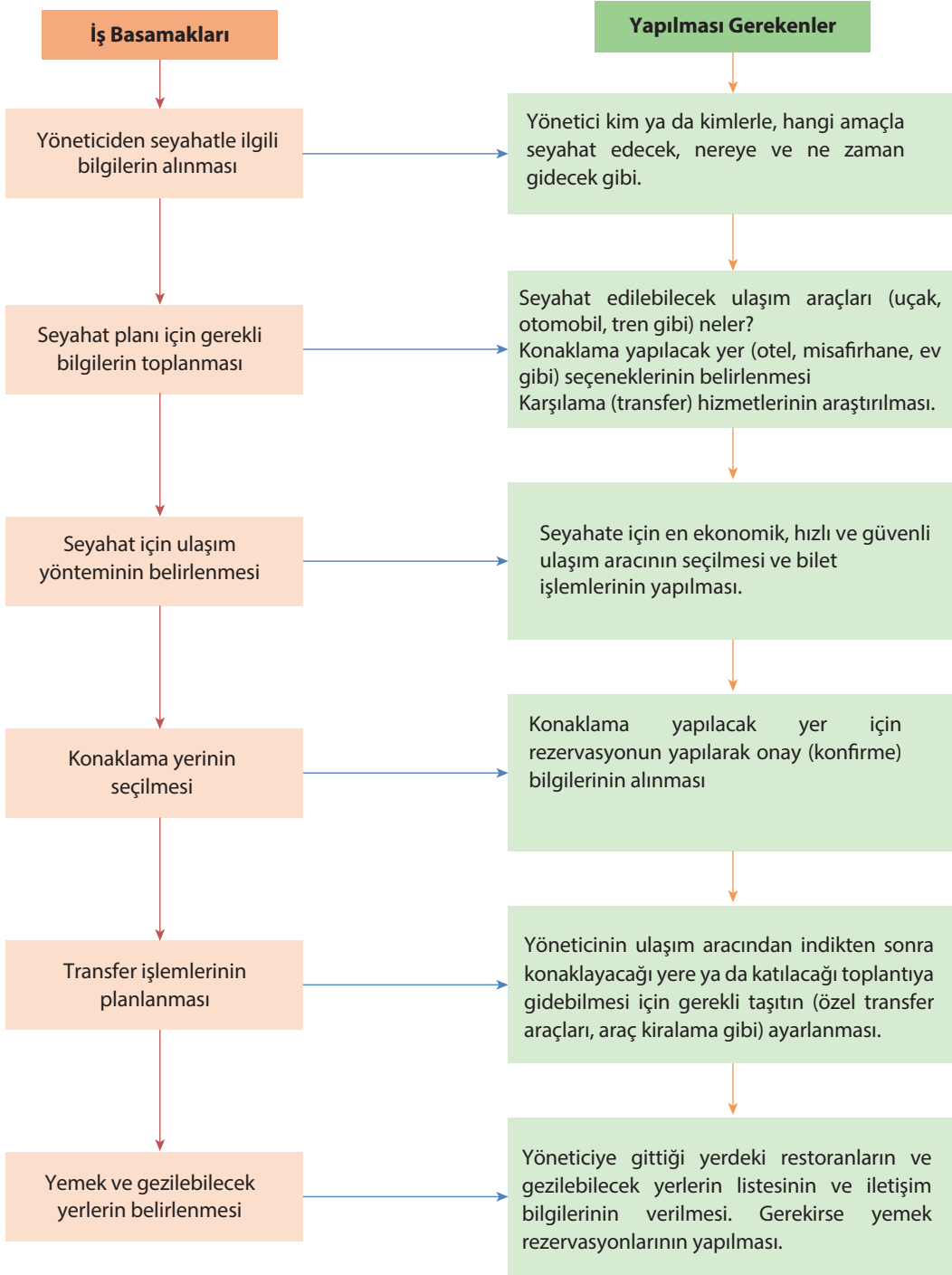
Tablo 2.4 Randevu Kayıt Örneği

Randevu No: 321768	
Randevu Verilme Tarihi: 22 Ekim 2021	
Randevu Tarihi ve Saati: 01 Kasım 2021 Saat:14:00	
Randevu Konusu: Frankfurt baskı tesisleri yatırım analizlerinin gözden geçirilmesi.	
Randevu Veren	Randevu Alan
Ayşe Kara	Ahmet Şen (XYZ Matbaacılık A.Ş Yatırım Planlama Koordinatörü)
0 212 1234567 (İş)	00 49 1234567 (İş)
0 588 8976433 (Cep)	0 598 1234567 (Cep)
akara@ac.com.tr	asen@xyz.com.tr
Randevu İptal Nedeni	Sn. Ahmet Şen'in sağlık problemleri

Randevunun iptal edilmesi durumunda, yeni randevu için tekrar yeni bir randevu kaydı oluşturulmalıdır. Yönetici asistanı isterse randevu dışı görüşmeler için de bu tip bir kayıt tutabilir. Bu tip görüşmeler için randevu kaydına “ajanda dışı” ya da program dışı” şeklinde bir not düşülmelidir. Yöneticinin randevu dışı görüşmelerinin çok yoğun olması durumunda, yönetici asistanı bu görüşmeleri isterse kayıt altına almayabilir.

Seyahat Organizasyonu

Yoğun bir iş hayatı içinde çalışan yöneticilerin iş seyahatlerine çıkmaları kaçınılmazdır. Yönetici asistanlarının yerine getirmeleri gereken önemli görevlerden biri de yöneticilerinin seyahat organizasyonlarını yapmaktır. Yöneticinin sorunsuz bir seyahat yaşaması, yönetici asistanının yaptığı organizasyona bağlı olmaktadır. Yönetici seyahate çıkmadan önce, yönetici asistanının yapması gereken bazı hazırlıklar bulunmaktadır. Yönetici ile ön görüşmeler yaptıktan sonra, yöneticinin gerçekleştireceği seyahatin amacı doğrultusunda ulaşım ve konaklama rezervasyonlarının yapılması ve seyahat sırasında yöneticinin ihtiyaç duyabileceği bilgi ve belgelerin hazırlanmış olması gerekmektedir. Yönetici asistanı seyahat organizasyonu için gerekli rezervasyonları yapmadan önce yöneticisinin tercihleri konusunda (ulaşım aracı, konaklanacak yer, konaklama türü gibi) bilgi edinmelidir (Sadı Zevzir, 2014, 132). Yöneticinin sorunsuz bir seyahat gerçekleştirebilmesi için yönetici asistanının baştan sona yapması gereken iş adımları aşağıda bir şekil yardımıyla gösterilmektedir.



Şekil 2.4 Seyahat Organizasyonu İş Akış Süreçleri

Yönetici seyahati yurt dışına yapacak ise o zaman yöneticinin pasaport süresi mutlaka kontrol edilmelidir. Pasaport süresinin uzatılması ve gidilecek ülkeye gerekiyorsa vize alınması işlemleri zaman alan işlemlerdir. Seyahatin aksamaması ya da programda değişiklik yapmak zorunda kalınmaması için bu bilgilerin mutlaka öncesinde kontrol edilmesi gerekmektedir. Yönetici seyahatini uçak ile yapmayı planlıyor ise yönetici asistanı havayolları firmalarından fiyatlar alarak zaman ve maliyet olarak en uygun olan uçuş firması ve saati tercih edilmelidir. Bu süreç acentelerle de yürütülebilir. Uçuş planı yapılırken yöneticinin gideceği yerdeki toplantı günü ve saati dikkate alınmalıdır. Yönetici asistanı havayolu firmasından uçak için ön rezervasyon yaptırmalı, opsiyon tarihi almalı ve yöneticisi ile bu bilgileri paylaşmalıdır. Yöneticinin onay vermesi ile rezervasyon kesin bilete dönüştürülmelidir. Yönetici seyahat organizasyonu yaparken yöneticisinin özel tercihlerini dikkate alması gerekmektedir. Örneğin ulaşım aracı olarak uçak tercih etmek istemesi, konaklamayı beş yıldızlı otellerde yapmak istemesi gibi. Seyahatin tamamlanmasından sonra ise yöneticiden yapılmış harcamalara ait makbuzların alınması, seyahatle ilgili belgelerin arşivlenmesi, seyahat sonu raporunun hazırlanarak yöneticiye imzalatılması gibi seyahat dönüşü işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



Öğrenme Çıktısı

4 Modern bürolarda yürütülen randevu ve seyahat organizasyonu süreçlerini kavrayabilme

Araştır 4

Modern bürolarda yönetici asistanının seyahat organizasyonunda dikkat etmesi gereken unsurlar nelerdir araştırın.

İlişkilendir

Randevu organizasyonu ile yöneticinin zaman yönetimi arasındaki ilişkiyi anlatın.

Anlat/Paylaş

Randevu ve seyahat organizasyonlarında yönetici asistanının önemini anlatın.

1

Modern bürolarda büro sistemlerini kavrayabilme

Modern Bürolarda Büro Sistemleri

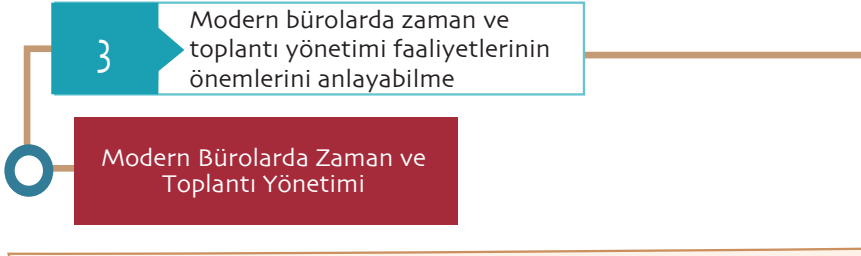
Modern Bürolarda Büro Sistemleri: Büro sistemi, bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine en az çaba ve maliyetle ulaşabilmesi için bürolarda yerine getirilen çalışmaların sistematik olarak planlanmasıdır. Bürolarda bir sistemin ve benzer işler için tek tip prosedürlerin oluşturulması, bürolarda kullanılan makinelerin arızalanma sıklıklarının, rutin işlerin gerçekleştirilme maliyetlerini ve de bürolardaki gereksiz hareketleri azaltmaktadır. Bunun yanında bürolardaki işlerin tam zamanında ve doğru olarak gerçekleştirilmesine, bölümler arasında koordinasyonun sağlanmasına, işe yeni başlayan büro elemanlarının büro faaliyetlerini kolaylıkla öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Büro sistemlerinde bürolardaki iş akışını gösteren şemaların ve büro kılavuzlarının oluşturulması önemli olmaktadır. İş akışı, bir işin gerçekleştirilmesi için takip edilmesi gereken adımların ve verilmesi gereken kararları sırasıyla gösterilmesidir. Büro (ofis) kılavuzu, örgütteki politikalar, rutinler, prosedürler, iş yapma metotları, standartlar, kurallar, ve çalışan ilişkileri ile ilgili bilgileri içeren bir kitap ya da kitapçıktır.

2

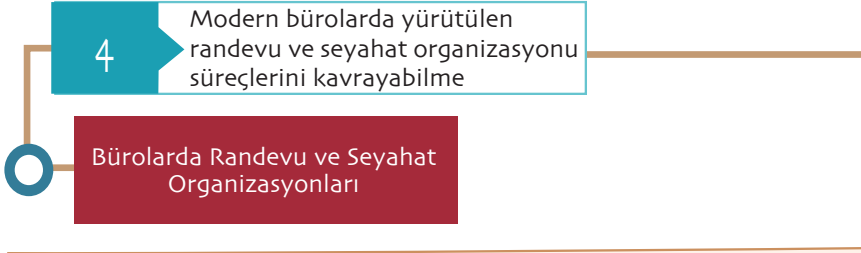
Modern bürolarda belge yönetimini kavrayabilme dosyalama ve arşivleme süreçlerini anlayabilme

Modern Bürolarda Belge Yönetimi

Modern Bürolarda Belge Yönetimi: Belge, örgütte bireysel ya da örgütsel bir faaliyetin yerine getirilmesi için alınmış ya da bir faaliyetin sonucunda üretilmiş içerik, ilişki ve form özellikleri ile ait olduğu faaliyet için delil teşkil eden kayıtlı bilgidir. Belge yönetimi, örgütlerde kurumsal amaçlara yönelik olarak oluşturulan ve kullanılan belgelerin tasarımından imhasına kadar her aşamada etkin bir şekilde yönetilmesidir. Belge yönetiminin örgütlerde uygulanmaması durumunda oluşabilecek en büyük olumsuzluk, herhangi bir doğal afet (yangın, deprem, sel gibi) durumunda belgelerin yeterince korunamamasından kaynaklı olarak kaybolma riskidir. Bu nedenle belgelerin uygun koşullarda dosyalanarak saklanması ve arşivlenmesi gerekmektedir. Dosyalama, örgütlerde üretilen belgelerin düzenli bir şekilde saklanması, korunması, kontrol edilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda erişim sağlanabilmesi için bir dizi işlemi veya işlemlerden oluşan süreci ifade etmektedir. Arşivleme ise arşive konulacak belgelerin belli bir düzen içerisinde hazırlanması, arşiv kayıtlarına işlenerek raflara yerleştirilmesi, dosya belgelerinin belirlenen süresi dolana kadar saklanması, süresi dolan dosyaların arşivden kaldırılmasıdır.



Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı Yönetimi: Zaman yönetimi, gerçekleştirilmek istenenlerin başarılabilmesi için zamanı etkin kullanmaya yardımcı olan bir dizi ilke, uygulama, beceri, araç ve sistemdir. Zaman yönetim süreci, zamanı algılamak, zorlukları bilmek, kendini tanımak, zaman tuzaklarını fark etmek ve teknikleri uygulamak olmak üzere beş aşamadan oluşan bir süreçtir. Zamanın etkin kullanılmasını engelleyen unsurlara zaman tuzakları adı verilmektedir. Zaman tuzakları işten, kişiden ve örgütten kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde hemen hemen her gün gerçekleştirilen ve yöneticinin zamanını çok alabilen faaliyetlerden birisi de toplantılardır. Toplantı, iki ya da daha fazla kişinin bilgi paylaşımında bulunmak ya da bir konu hakkında anlaşmaya varmak gibi durumlarda sözlü iletişim ve etkileşim yoluyla ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesidir. Toplantıların etkin ve verimli gerçekleştirilebilmesi için toplantı amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, katılımcıların belirlenmesi, bir gündem oluşturulması, toplantı salonunun hazırlanması, toplantı için gerekli araç-gereç ve donanımın sağlanması, toplantı için uygun bir zaman belirlenmesi, katılımcıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ve toplantının tüm katılımcılara toplantıdan önce duyurulması gerekmektedir.



Bürolarda Randevu ve Seyahat Organizasyonları: Yöneticilerin en sık yerine getirdiği faaliyetlerden biri, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışından kişilerle görüşmeler yapmalarıdır. Randevu olarak adlandırılan bu görüşmelerin yöneticinin zamanını iyi kullanabilmek adına iyi planlanması gerekmektedir. Bu noktada yönetici asistanlarının yöneticinin bir iş gününün tümünü görüşmelere ayırmayacak şekilde bir randevu organizasyonu yapması gerekmektedir. Randevu organizasyonlarının en önemli unsurlarından birisi, iyi bir randevu takip sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistem istenirse manuel olarak istenirse elektronik ortamda hazırlanabilir. Randevu takip sisteminde randevunun tarihi, yeri, saati, randevu numarası, randevu veren kişinin adı, randevu alan kişi ya da kurumun adı, telefon numarası, e-posta adresi ve randevu konusu gibi bilgilerin mutlaka bulunması gerekmektedir. Yöneticilerin zamanlarını alan ve sık sık yerine getirmeleri gereken bir diğer faaliyet ise seyahatlerdir. Yöneticinin sorunsuz bir seyahat yaşaması yönetici asistanının yaptığı organizasyona bağlı olmaktadır. Seyahat organizasyonunun iş akış süreci içerisinde yönetici asistanı yöneticisinden seyahat ile ilgili bilgileri almalı, seyahat planı için ihtiyaç duyduğu bilgileri toplamalı, seyahat için ulaşım yöntemini belirlemeli ve gerekli işlemleri yapmalı, konaklama yerini seçmeli gerekli rezervasyonları yaparak onayları almalı, gerekiyorsa transfer işlemlerini gerçekleştirmeli ve gidilen yerdeki yemek ve gezilecek yerler hakkında bilgileri toplayıp yöneticisine iletmelidir.

1 , örgütlerin amaçlarına ulaşmaları amacıyla gerçekleştirilmesi gereken işlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için ofis faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine ve kontrol edilmesi tekniğidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Büro sistemleri
- B. Büro yönetimi
- C. Bürolar
- D. Büro prosedürleri
- E. Büro kılavuzları

2 Aşağıdakilerden hangisi bir büro iş akış şeması hazırlanırken sorulması gereken sorulardan biri **değildir**?

- A. NE
- B. NEREDE
- C. NASIL
- D. NİYE
- E. KİM

3 Aşağıdakilerden hangisi bir belgenin taşıması gereken özelliklerden biri **değildir**?

- A. Ölçülebilirlik
- B. Tanımlanabilirlik
- C. Bütünlük
- D. Onay ve kayıt bilgisi
- E. Yapısal özellikler

4 Aşağıdakilerden hangisi kâğıt belgelerden biridir?

- A. Filmler
- B. Videolar
- C. Haritalar
- D. Radar dataları
- E. Görüntü

5 Belge yönetim sistemi kaç temel faaliyetten oluşmaktadır?

- A. 2
- B. 3
- C. 4
- D. 5
- E. 6

6gerçekleştirilmek istenenlerin başarılabilmesi için zamanı etkin kullanmaya yardımcı olan bir dizi ilke, uygulama, beceri, araç ve sistemin kullanılmasıdır.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Seyahat organizasyonu
- B. Toplantı yönetimi
- C. Büro yönetimi
- D. Randevu organizasyonu
- E. Zaman yönetimi

7 Zamanı etkin kullanmayı engelleyen unsurlara ne ad verilir?

- A. Zaman çalanlar
- B. Zaman tuzakları
- C. Zaman hırsızları
- D. Zaman kurnazları
- E. Zaman alanlar

8 Aşağıdakilerden hangisi toplantıların işlevlerinden biri **değildir**?

- A. Karar almak
- B. Yaratıcılık
- C. Bilgi alışverişinde bulunmak
- D. İletişim
- E. Denetim

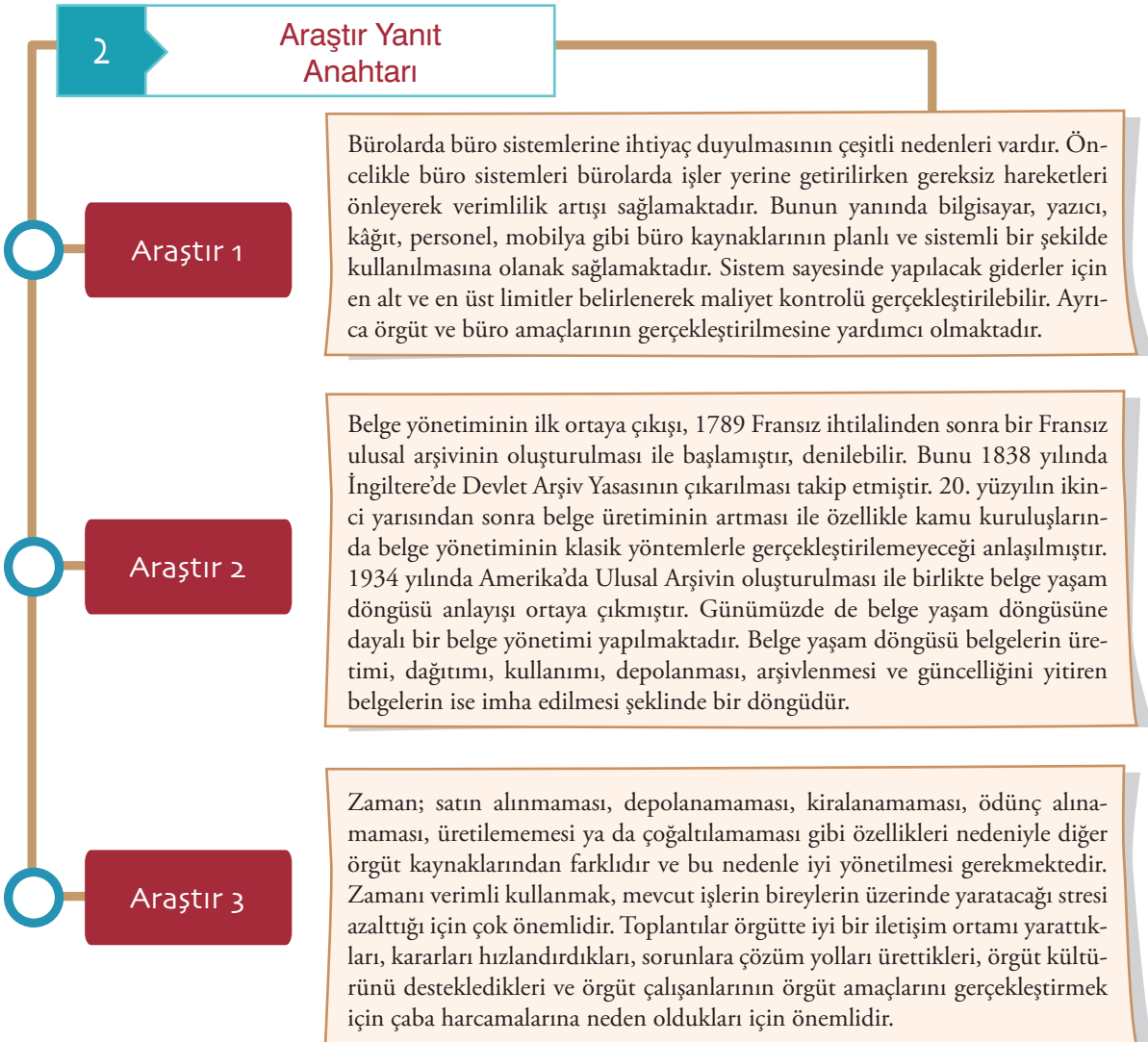
9 Seyahat organizasyonunda yönetici asistanının **ilk olarak** yapması gereken iş aşağıdakilerden hangisidir?

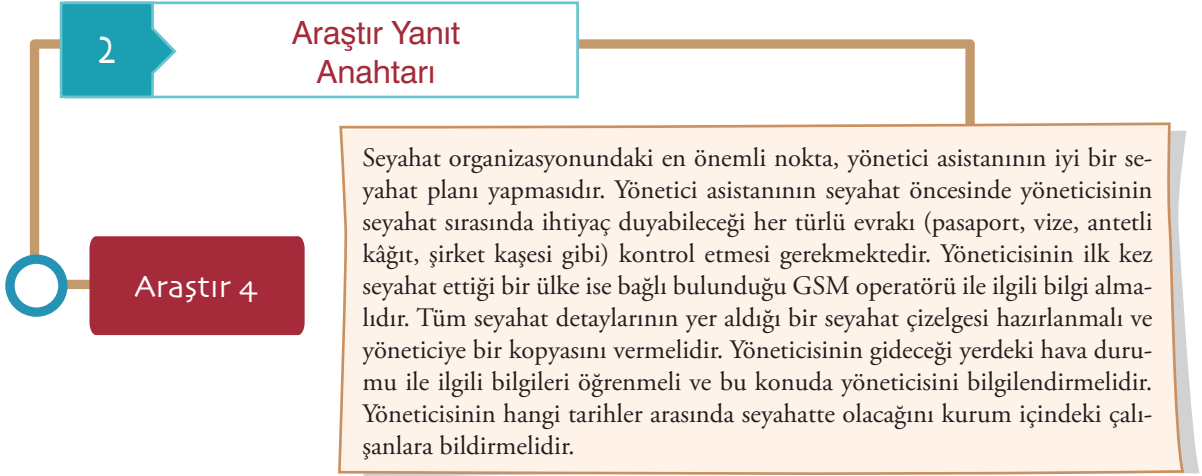
- A. Yöneticiden seyahat ile ilgili bilgilerin alınması
- B. Seyahat için gerekli bilgilerin toplanması
- C. Seyahat için ulaşım yönteminin belirlenmesi
- D. Konaklama yerinin seçilmesi
- E. Transfer işlemlerinin planlanması

10 Aşağıdakilerden hangisi bir randevu kaydında olması gereken bilgilerden biri **değildir**?

- A. Randevu no
- B. Randevu verilme tarihi
- C. Randevu süresi
- D. Randevu konusu
- E. Randevu tarihi ve saati

1. B	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Büro Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Büro Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Belge Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Zaman ve Toplantı Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Belge Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda Randevu ve Seyahat Organizasyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Belge Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda Randevu ve Seyahat Organizasyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





Kaynakça

- Altınöz, M. ve Ediz A. (1988). *Büro Yönetimi ve Dosyalama Teknikleri*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokratik kurumlar ve baskı düzenleri. *Fırat Üniversitesi SBE Dergisi*, 15(1), 249-278.
- Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*, New York, USA: Free Press.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş* (Genişletilmiş 2. Baskı), Ankara: TODAİE, 212.
- Ghimire, A.K. (2002). *Office Management and Secretarial Practice*, Kathmandu, Nepal: Manokamana Publication.
- Göral, R. (2015). *Büro Yönetimi ve Organizasyonu*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kandur, H. (2006). *Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli (V.2.0)*, Gözden Geçirilmiş 2. Basım. Ankara: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü.
- Karaoğlu, A.D. (2006). Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği ABD.
- Kaya, A. (2019). *Dosyalama ve Arşivleme Ders Notları*, Niğde Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, Niğde.
- Keresteci, G.T. (2011). Zaman Yönetimi: Literatür Taraması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- MEGEP (2008). *Büro Yönetimi ve Sekreterlik Toplantı Organizasyonu*, Ankara.
- Odabaş, H. (2005). Belge yönetimi ve Türkiye’de belge yönetimi gereksinimi. *Bilgi Dünyası*, 6(1), 36-57.
- Odabaş, H. (2008). Bilgi kaynaklarının işletiminde elektronik doküman yönetimi ve elektronik belge yönetimi sistemlerinin rolü. *Akademik Bilişim*, 11-13 Şubat 2009, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Özdemirci, F. (1996). *Kurum ve Kuruluşlarda Belge Üretiminin Denetlenmesi ve Belge Yönetimi*, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, İstanbul.
- Sadı Zevzir, G. (2014). *Büro Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Ders Notları, İstanbul.
- Şencan, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.

- Tamil Nadu, (2018). *Office Management and Secretaryship*, Government of Tamil Nadu, State Council of Educational Research and Training, Tamil Nadu.
- Taner, B. (2005). Zaman yönetimi. *Öneri*, 6(23), 67-71.
- Tümer, D. ve Külcü, Ö. (2010). İlk ve ortaöğretim okullarında belge yönetimi programları ve Türkiye'deki durumu. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 408-443.
- Ünlü Bayramlı, Ü. (2015). *Zaman Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yeşilyurt, E. ve Çankaya, İ. (2007). Toplantı yönetimi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 188-193.
- <https://strateji.ogu.edu.tr/Storage/Strateji/Uploads/%C4%B0%C5%9F-Ak%C4%B1%C5%9F-%C5%9Eemas%C4%B1-Haz%C4%B1rlama-Rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2021).
- http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Ar%C5%9Fivleme%20Sistemi.pdf (Erişim Tarihi: 09.06.2021).
- http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Dosyalama%20Sistemi%20Ve%20Hareketleri.pdf (Erişim Tarihi: 11.06.2021).
- <https://www.react2training.co.uk/case-study/phils-story.html> (Erişim Tarihi: 17.06.2021).
- <file:///C:/Users/user/Downloads/y%C3%B6netici%20asis.%20%C3%BCnite%2010.pdf> (Erişim Tarihi: 27.06.2021).

Bölüm 3

Modern Büroların Tasarımı ve Düzeni

öğrenme çıktıları

1

Ofis Sistemleri ve Plan Tipleri

- 1 Büroların mekânsal düzenlemelerine yönelik genel özelliklerini açıklayabilme

2

Ofislerde Mekân Çeşitleri- Bölümlendirmeleri ve Özellikleri

- 2 Ofislerde farklı amaçlar için kullanılan alanları tanımlayabilme

3

Ofislerde Kullanılan Mobilya ve Donatılar

- 3 Ofis mekân düzenlemelerinde kullanılan mobilya ve donatı elemanlarını sıralayabilme

4

Ofislerde İç Mekânda Fiziksel Çevre Koşulları-Kalite Koşulları

- 4 Ofis iç mekânlarında kalite koşullarını tanımlayabilme

5

Büro Tasarımında Yeni Yaklaşımlar

- 5 Güncel ofis tasarımında etkili olan faktörleri değerlendirebilme

Anahtar Sözcükler: • Ofis Mekân Tasarımı • Fiziksel Çevre Koşulları • Ofis Mobilyaları • Ofis Donatıları • Yeni Ofis Yaklaşımları • Akıllı Ofis



GİRİŞ

Çalışma ve iş üretme ortamını tanımlamak için kullanılan “ofis” kelimesinin kavramsal, mekânsal ve işlevsel içerikleri vardır. Bir makam, bir pozisyonu tanımlamak için kullanılan ofis kelimesi; aynı zamanda ticari bir kuruluşun idari süreçlerinin yönetimi için kullanılan oda, yazıhane, bina gibi örgütlü mekânsal bir yapıyı tanımlamak için de kullanılır.

Antik dönemden itibaren iş üretim ortamını ve süreçlerini kapsayan ofis kavramı ve mekânları, 18. yüzyıl ile birlikte gelişen yeni üretim ilişkileri kapsamında gündelik yaşamın içerisinde yaygınlaşmaya başladı. Özellikle Endüstri Devrimi sonrası gelişen perakendecilik, haberleşme, demiryolu gibi yeni sektörlerin gelişmesi ile birlikte muhasebe, pazarlama gibi ortaya çıkan yeni iş kolları ve bu alanda gereksinim duyulan yoğun iş gücü talebi ile yeni ofis mekânlarına gereksinim ve talepler arttı.

Endüstri Devriminden günümüze ofis iç mekânların da çalışanların düzeni ve iş verimliliği için ofis mobilyaları farklı içerik ve planlar kapsamında yerleştirilir. İlk ofis bloğu 1841’de Liverpool’da inşa edilen Brunswick Binası’dır (“Office-Wikipedia,” n.d.). 1904 yılında Frank Lloyd Wright’ın New York’ta, Larkin Mail Order Company için tasarladığı büro binası, 20. yüzyılın başında pek çok büro mekânının tasarlanmasında örnek olmuştur (Noraslı & Doğan, 2020). 20. yy.’ın verimlilik temelli ilk ofis iç mekân tasarımı da düzen ve verimliliği temel alan yaklaşımıyla, bir yönetim bilimi uzmanı ve mühendisi olan Frederick Taylor tarafından 1915’te organizasyonel olarak uygulamıştır (“The Transformation of Office Design | LABS,” n.d.). Bir fabrikaya benzer şekilde, Taylor’ın tasarımı, bir açık odadaki masa sıraları boyunca eşit aralıklarla yerleştirilmiş işçilerden oluşuyordu. Yöneticiler ise ayrı özel ofisleri kullanıyorlardı.



Resim 3.1

Kaynak: <https://labs.com/the-transformation-of-office-design/>

Ofis tasarımında temel yaklaşım verimliliklerdir. Ofislerin kuruluş amaçları ve iş yapma biçimleri iç mekân tasarımlarının farklılaşmasını gerektirir. Yerleşim planlarından gürültü kontrolüne, ışık ve aydınlatma değerlerinden güvenlik sistemlerine kadar genişleyen birçok önemli başlık iç mekân tasarımını etkileyen kriterler içindedir.

✓ **Yerleşim Planı:** Yapının çeşitli bölüm ve mekânlarının birbirine göre konumunu gösteren ölçekli çizimdir.

Geçmişten günümüze kâğıt ve kalem ile başlayan masaüstü çalışma gereçleri, daktilodan bilgisayara evrilerek gerek çalışma içeriği gerekse boyutsal olarak masaüstü ortam tasarımlarını ve mobilyaların boyutlarını değiştirmiştir. Bu nedenle okuma, yazma ve çıktı işlemleri gibi süreçleri kapsayan ofis üretim ortamlarında günümüzde, masaüstü-dizüstü bilgisayarları, cep telefonları, tarayıcılar, fotokopi makinaları, projeksiyon cihazları gibi bir çok farklı elektronik ürün kullanılmaktadır. Ofis çalışma ortamlarındaki teknoloji tabanlı ürünler farklı çalışma ortamlarını da beraberinde getirmekte ve bir ofisin içerisinde birbirinden farklı içeriklere sahip mekân parçaları oluşmaktadır.

OFİS SİSTEMLERİ VE PLAN TİPLERİ

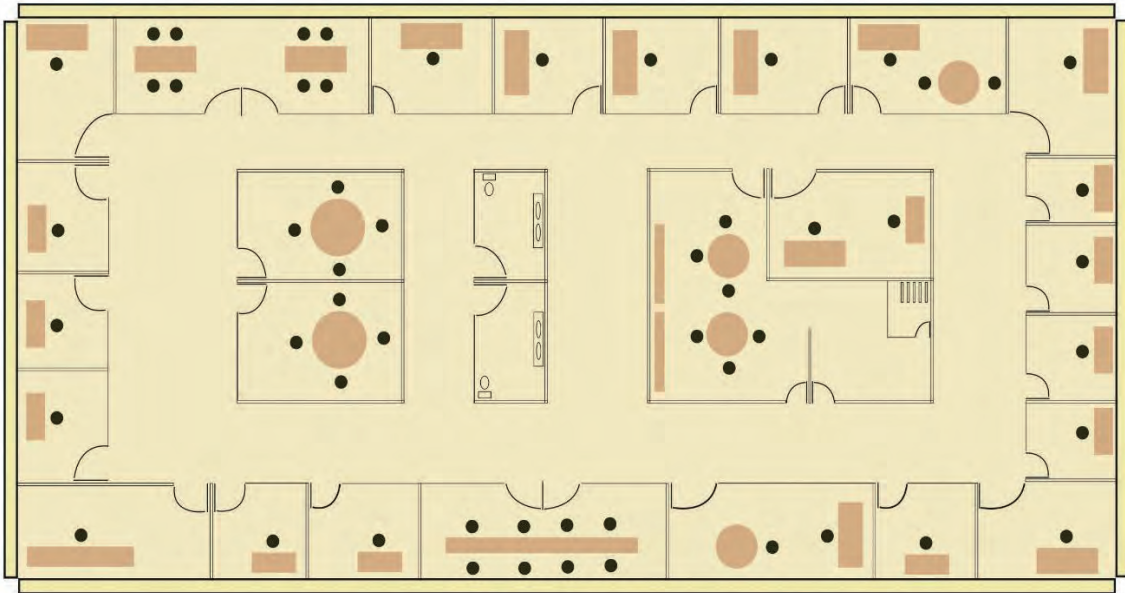
20. yüzyıl, kentleşmenin hızla arttığı ve yeni çalışma ortamlarının çeşitlendiği bir dönemdir. Bugün ise kentlerde çalışan insanların önemli bir bölümü, günde en az 8 saat ofis mekânlarında çalışmaktadır. Tarihsel süreç içinde değişen gereksinimler ve yeni çalışma biçimleri, telgraftan telefona ve bugün bilgisayar ve cep telefonlarına kadar hızla değişen teknoloji odaklı iletişim araçları ofis sistemlerini etkileyen başlıca faktörlerdir. Bu kapsamda ofislerin iç mekân tasarımları ve plan tipleri

değişiklik göstermiştir. Harris (1991)'e göre işlev ve mimari biçimlenme yönünden ofisler;

- Kapalı (Geleneksel) Düzen,
- Açık Yerleşme Sistemi,
- Karma Düzen olmak üzere üç grupta incelenmektedir

Kapalı (Geleneksel) Sistem

Kapalı ofis sistemleri, esnek yapıya sahip olmayan ofis sistemleridir. 1930-40'lı yıllarda yoğun olarak tercih edilen bu ofis tipinde planlar ayrı odalar ve koridorlarla biçimlendirilmiştir. Geleneksel ofis ya da hücreli ofis olarak da adlandırılan kapalı ofis, içerisinde tek kişinin ya da birkaç kişinin bir arada çalıştığı, sınırları duvarlarla oluşturulmuş, kişinin kapısını kilitleyerek ve kendine ait eşya ve donanımları mekâna getirerek kendine özel hâle getirebildiği (kişiselleştirebildiği) çalışma birimi olarak tanımlanabilir. Eski yönetim biçimlerine ve iş kültürüne dönük yerleşim planlarının kullanıldığı ve mahremiyetin öncelikli olduğu plan tiplerine sahip olan kapalı sistem ofisler günümüzde tercih edilmemektedir ancak 2019 Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi sürecinde yeniden gündeme gelerek kapalı ofis sistemlerine dönüşme tartışmaları başlamıştır.



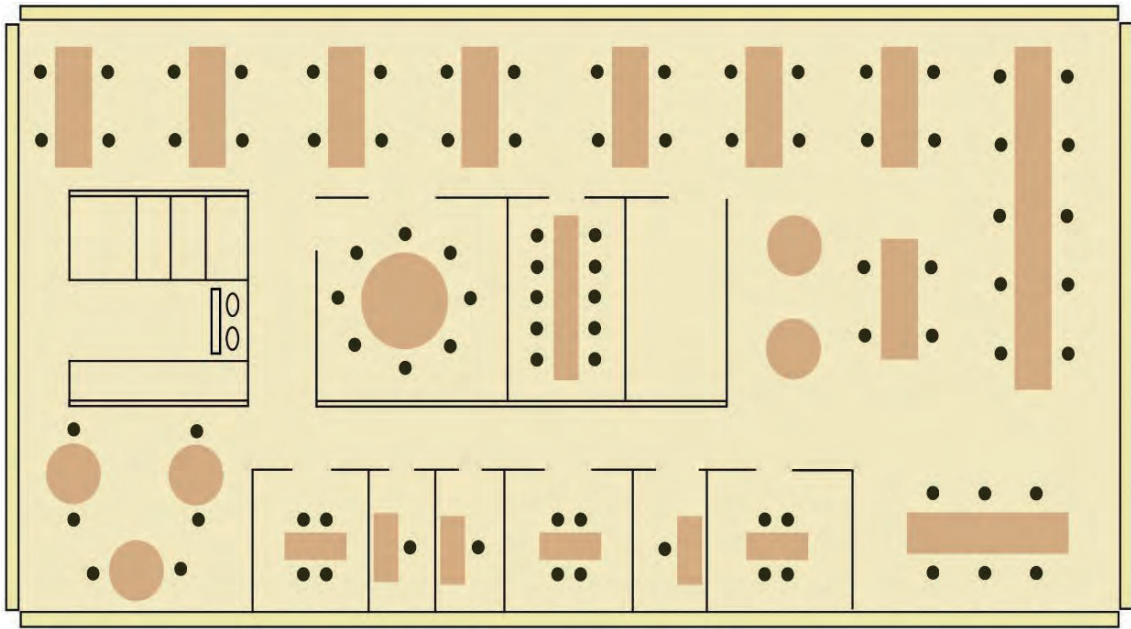
Resim 3.2 Kapalı ofis örnek planı ("A Complete Guide to Optimal Office Space Planning," n.d.)

Açık Yerleşme Sistemi

Açık ofis sistemleri, hiyerarşik yapılanmanın az olduğu iletişimi yoğun ofis mekânlarıdır. Mekânlar, bölücü olarak katı duvarlar yerine değiştirilebilen hafif bölücü elemanlarla yapılandırılırlar. Bölücü elemanlar olarak modüler akustik elemanlar olabileceği gibi ses emici özelliklere sahip kitaplık gibi farklı mobilya ve donatı elemanları da kullanılabilir. Hareketli bölücü elemanlar mekân içinde esnek mekânsal planlamaların yapılmasına olanak verir.

Bu yeni büro mekânı düzenlemesinde, elemanlar geniş ve bölünmemiş büro hacimlerinde çalışmaya devam ederken; yönetici odaları, toplantı salonları gibi bazı mekânlar kapalı hacimlerde yer almaktadır (Ri-ewoldt, 1994). Açık ve yarı açık ofis sistemleri olarak farklı plan tiplerine sahip iç mekân tasarımlarında mekânsal ses izolasyonu; kullanılan halılar, mobilyalar, ses yutucu paneller, alçı tavanlar vb. ile sağlanmaktadır.

Açık ofis sistemleri ile birlikte iç mekân tasarımında kullanılan masa, sandalye, dolap, keson, aydınlatma elemanları gibi mobilya ve donatı elemanlarının da tasarımları değişmiştir.



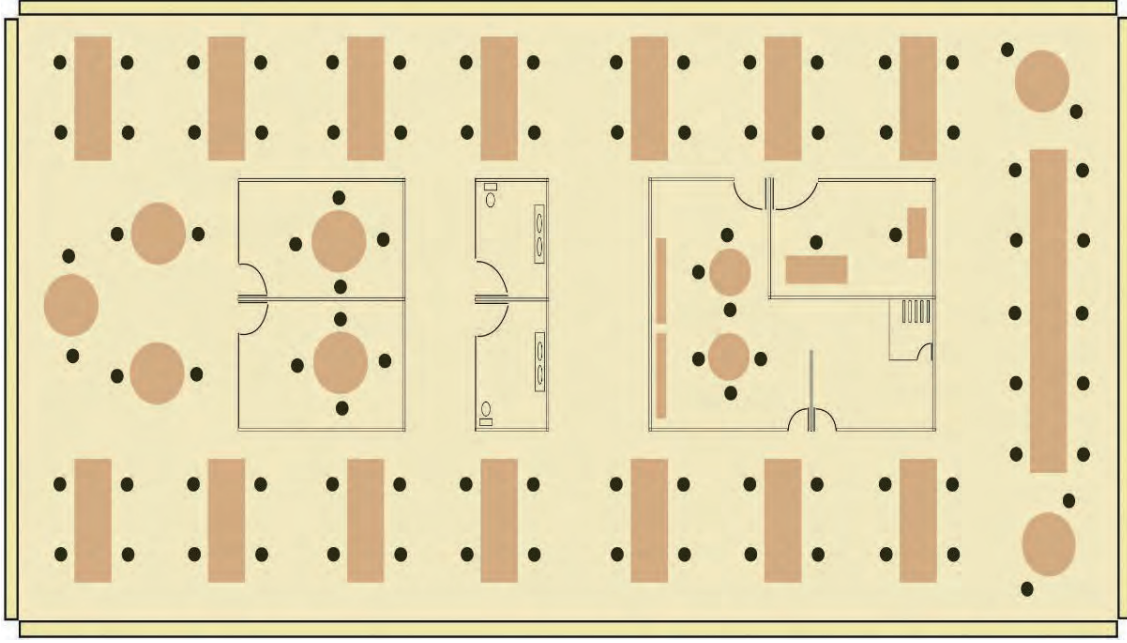
Resim 3.3 Açık ofis planı örnek ("A Complete Guide to Optimal Office Space Planning," n.d.)

Karma Sistem

Karma düzenli ofis planları ofisler hem geleneksel (kapalı) hemde açık ofislerin özelliklerini içerisinde barındıran hibrit bir sistemdir. Yeni bir ofis sistemi olan karma sistemde bireysel ve grup çalışmaları başarılı bir şekilde organize edilebilmektedir

Karma sistemlerde şirket kültürü ve çalışma prensipleri bağlamında çoklu mekânsal uygulamalar yapılabilmektedir. Böylece daha esnek ve çalışma ekiplerinin beklenti ve istekleri doğrultusunda daha verimli karma düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlar. Bireysel ve grup çalışmalarının gereksinimlerine yanıt verecek tekli çalışma ortamlarından, küçük veya kalabalık gruplar için farklı toplantı ortamlarının tasarlanmasına kadar değişen mekân parçaları tasarlanabilmektedir.

Karma sistemler, ofis iç mekân tasarımlarında kapalı sistemlerin rahatlığı ile açık sistemlerin esnek yapılanma özelliklerini bir arada uygulama olanağı sağladığı için çalışma verimliliği de yüksek ortam tasarımlarına olanak sağlar.



Resim 3.4 karma plan ofis örneği ("A Complete Guide to Optimal Office Space Planning," n.d.)

Öğrenme Çıktısı

1 Büroların mekânsal düzenlemelerine yönelik genel özelliklerini açıklayabilme

Araştır 1

Ofis plan tiplerini birbirinden ayıran faktörler sizce nelerdir?

İlişkilendir

Gündelik hayatta karşılaştığınız ofis plan tiplerini tasarım açısından değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Hangi plan tipine sahip bir ofiste çalışmak isterdiniz, açıklayın.

OFİSLERDE MEKÂN ÇEŞİTLERİ-BÖLÜMLENDİRMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Ofis tasarımında, işletmenin vermiş olduğu hizmet çeşitliğine ve organizasyonel yapısına bağlı özel mekân bölümlendirmeleri yapılmaktadır. Bu mekân bölümlendirmeleri yapılırken çalışanların fiziksel, bilişsel ve ruhsal ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekir. Mekân bölümlendirmelerinde çalışan sayısı, çalışma saatleri, çalışanlar arası hiyerarşi, işletmenin hizmet verdiği sektöre göre belirlenmiş özel ihtiyaçlar ve beklentiler gibi detaylı kriterler etkili olmaktadır. Ofislerde mekân bölümlendirmeleri en yalın hâli ile çalışma alanları, özel amaçlı alanlar, temel alanlar olarak 3 gruba ayrılabilir. Bu alanlar katı fiziksel sınırlar, duvarlar ile ayrılmış olabileceği gibi iç içe geçmiş biçimde aynı mekânda kurgulanmış da olabilirler.

Çalışma alanları, geleneksel büro sistemlerinde bireysel çalışma alanları ve toplantı odaları gibi bilindik isimlerle ayrılmış olsa da günümüzde bu mekân bölümlendirmeleri rahat/esnek çalışma alanları, sanal çalışan- müşteri katılımcılı karma çalışma alanları gibi farklı ve yeni tanımlara sahiptir. Bu bölümlendirmelerin mekân içindeki yerleşimleri, büyüklükleri, birbirlerine yakınlık, uzaklık ilişkileri çalışanlar ve işletmenin temel iş faaliyetleri düşünülerek belirlenmelidir. Doğru mekân düzenlenmesi çalışanların verimliliği ve üretken-

liğini artıracak gibi kötü ve iyi planlanmamış bir bölümlendirme, üretkenliğin düşmesine, faaliyetlerin gerçekleşme sürelerinin uzamasına ve çalışanlar üzerinde fiziksel ve bilişsel rahatsızlıklara kadar uzanabilecek problemler yaratabilir. Şirketin işgücü niteliklerini de etkileyen bir unsur olarak mekân- hacim kararları oldukça önemli ve sistematik bir biçimde ele alınması gereken bir yönetim sorumluluğudur.

Çalışma Alanları

Kamusal ve özel kurum ve kuruluşlarda farklı çalışma düzenleri kullanılmakla beraber tüm büro tasarımlarında geçerli olan temel ilkeler, mekân bölümlendirmeleri için de geçerlidir.

Bireysel Çalışma Alanları

Çalışanların işletmenin iş faaliyetleri ve kendi görev tanımları çerçevesinde bireysel olarak çalışmalarına imkân tanıyan yeterli donanım ve alt yapı olanaklarına sahip olmalıdır. Kapalı ofis sistemlerinde kişiye özel odalar kurgulanırken açık ofis sistemlerinde mahremiyet sağlayıcı bölümü paneller- seperatörler kullanılabilmektedir. Yeni ofis sistemlerinde yeterli alanın olmadığı durumlarda mahremiyet kabinleri denilen, ofisin genel gürültüsü ve yoğun çalışma ortamından izole olabilecekleri kabin tasarımları da mevcuttur.



Resim 3.5 BUSYPOD firması tarafından üretilen mahremiyet kabinleri ("BUSYPOD | Design of Silence," n.d.)

İş Birliği Alanları-Toplantı Alanları-Ekip Çalışması Alanları

Birden fazla benzer veya farklı pozisyonlardaki çalışanın çalışma konusu ile ilgili birlikte çalışabildikleri, fikir alışverişinde bulunabildikleri bir ortam olmalıdır. Masa büyüklükleri ve oturma düzeni kişilerin birbirlerini rahatlıklar duyabilecekleri şekilde ayarlanmalıdır. Toplantılarda uygulanan masa ve oturma düzeni kurumun hiyerarşik ilişki yapısı göz önünde bulundurularak seçilir. Toplantı alanları genellikle 4-30 katılımcının bir arada olabileceği şekilde kurgulanmaktadır. 30 kişiden fazla olan toplantılarda seminer salonları gibi ek mekân tercihleri yapılmalıdır.

Toplantı masası düzen tipleri; U, yuvarlak, kare, dikdörtgen, köşegen ve hilal masa düzen tipleri olarak ele alınır. Yuvarlak, köşegen ve hilal masa düzenleri eşit- benzer pozisyonlarındaki katılımcılar için uygun olurken kare, dikdörtgen masa düzeni sıklıkla tek veya çok başkanlı toplantılar için kullanılmaktadır. Toplantı alanları ve grup-ekip çalışması alanları hareketli masalar ve oturma birimleri ile gerektiğinde birbirlerine dönüşecek biçimde esnek bir yapıda kurgulanabilir.



Resim 3.6 Yuvarlak masa toplantı düzeni



Resim 3.7 Dikdörtgen Masa Toplantı Düzeni

Toplantı alanlarında öncelik; paylaşımda bulunacak kişilerin, sunumları veya sözel aktarımlarını rahatlıkla yapabilecekleri donanım ve alt yapıyı sağlanmasına verilmelidir; projeksiyon, sunum perdesi ve tahtası, ses sistemi vb. Bu donatılar ilerleyen bölümlerde detaylı olarak paylaşılacaktır.

Dinlenme Alanları-Esnek Çalışma Alanları

Çalışanların masa başında uzun saatler boyunca hareketsiz kalması orta ve uzun vadede ciddi sağlık problemleri yaratabilmektedir (World Health Organization & International Labor Organization, 2021). Çalışma koşullarına uygun mola saatleri ve esnek-rahat çalışma alanlarının kurgulanması, çalışanların rahatlaması açısından oldukça önemlidir.

Yeni iş yapma biçimleri ve teknolojileri işlerimizi masa başında uzakta, mobil cihazlar ile yapabilmemiz ve takip edebilmemiz mümkün kılmıştır. Esnek- rahat çalışma ve dinlenme alanlarında yer alacak rahat oturma birimleri ve mekân düzenlenmesi çalışanların ihtiyacı olan molalarda kaliteli vakit geçirmesi ve iş üretkenliğini artırmak için oldukça önemlidir.



Resim 3.8 Çalışma ve Esnek Çalışma Alanlarına Yönelik Örnek Ofis Tasarımı

Öğrenme Alanları, Eğitim/Etkinlik Alanları

Modern ofis tasarımı yaklaşımlarında çalışanların iş yapma verimlilikleri kadar kişisel gelişim ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Hem işe yönelik hem de kişisel becerilerinin artırılmasına işletme içi ve dış kaynaklı eğitimler ve seminerler sıklıkla kullanılmaktadır. Öğrenme alanları genel başlığı altında sunum, eğitim, etkinlik gibi farklı

faaliyet türleri olabilmektedir. 30 üstü katılımcı sayısı gerektiren durumlarda toplantı odaları- alanları yerine seminer-etkinlik salonlarının kullanılması uygun olacaktır. Seminer- etkinlik salonlarının farklı birimler tarafından kullanılması durumunda toplantı gün ve saatlerini organize edebilmek için özel yazılımlar kullanılabilir.

Bu alanların tasarımında etkinliğin türüne bağlı katılımcı sayısına göre esnek düzenlenebilir mobilya ve donatılar olmasına dikkat edilmelidir. Klasik oturma düzenine göre yerleştirilmiş oturma birimlerinin gerektiğinde yer değiştirebilir olması, farklı etkinliklere alan açılabilmesi alanın verimli kullanılması için değerlendirilebilir.

Akustik düzenlemeye yönelik bölücü paneller veya duvar kaplamaları, mekânla entegre edilmiş veya harici ses sistemleri, dijital sunum olanakları sağlayabilecek internet altyapısı, gerekli teknik donanımlar etkinlik-seminer alanlarının kurgulanmasına dikkate alınması gereken temel özelliklerdir.

Sosyal Alanlar

Ofis tasarımında çalışanların bir diğer temel ihtiyacı da sosyalleşme alanlarıdır. Bu alanlar yalnızca bireysel bir ihtiyacın giderilmesi için değil çalışanların aynı zamanda işle ilgili kurumsal yapıya ait bir anlayış kazanması için de önemlidir (Saks & Ashforth, 1997). Bu alanlar, çalışma saatleri içinde veya sonrasında çalışanların bir araya gelip birim içi veya birimler arası etkileşimde bulunabilecekleri işlevsel ve estetik açıdan yeterli donanma sahip olmalıdır. Çalışanların sosyalleşme ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik kurgulanmış mekân bölümlendirmeleri rahat esnek çalışma alanları, dinlenme alanları, serbest etkinlik alanları ve yeme-içme alanları olarak ele alınabilir.

Opsiyonel /Tamamlayıcı Alanlar

Ofis tasarımında işletmenin faaliyet alanları etkili olduğu kadar işletmenin yer aldığı mülkün fiziksel özellikleri ve imkânları da önemli olmaktadır. Ofisin yer aldığı binanın yapısı, kullanıma uygun alanları, konumu gibi etkenler ofis tasarımında yer alacak alanları belirlemektedir. Temel faaliyetlere yönelik mekân bölümlendirmelerin haricinde yeni dönem ofis tasarımlarında farklı ihtiyaç ve beklentilere yönelik alanlar oluşturabilmektedir. Google'ın Kaliforniya Mountain View'deki yöne-

tim merkezi “Googleplex” modern ofis sistemlerinin ilk ve en çarpıcı örneklerinden biri olarak anılmaktadır (Arabacıoğlu & Arabacıoğlu, 2011). Bu yeni ve “daha az resmi” çalışma kültürü beraberinde yeni mekân tanımları ortaya koymuştur.

Uyku odaları; Google ve Mercedes Benz ve YemekSepeti gibi uluslararası firmaların yakın dönemde ofis tasarımlarına entegre ettiği uyku odaları- kabinleri çalışanların göz ardı edilen temel fiziksel ihtiyaçlarından birini karşılamaya yönelik yenilikçi bir uygulama olarak ele alınabilir.

Serbest etkinlik alanları: Bu alanlarda çalışanların iş haricinde kişisel ilgi alanları veya becerileri ile ilgili faaliyetler gerçekleştirebilmesine izin veren mekân düzenlemeleri yapılmaktadır. Bu alanlarda yoga, pilates gibi bedensel rahatlamaya yönelik etkinlikler olabileceği gibi oyun konsollarının yer aldığı oyun odaları da modern ofis tasarımlarında yeni alan mekân bölümlendirmeleri olarak ele alınabilir. Sinema ve yemek geceleri, yaratıcı buluşma, ağ oluşturma (networking) etkinlikleri de çalışanların üretkenliği ve aidiyet duygularının sağlanmasında etkin olarak kullanılmaktadır.

Açık hava çalışma alanları: Özellikle Covid-19 pandemi dönemi sonrasında kapalı ofis çalışma koşullarını oldukça zorlayıcı hâle getirmiştir. Buna bağlı olarak şirketler imkânları dahilinde sahip oldukları mekânların bahçe, teras balkon gibi açık alanlarının kullanımı teşvik etmeye başlamıştır. Açık hava çalışma alanlarında temel kriterler; dışarıdan gelen seslerin yalıtımı, ısı ve ışık gibi iç mekânda kontrol edilebilen çalışma koşullarına uygun donatıların sağlanmasıdır. Bununla beraber elektrik, internet gibi temel alt yapı özelliklerinin de bu açık alanlara taşınması ve entegre edilmesi gerekmektedir.

Karma çalışma modeline uygun alanlar: Yeni nesil ofis tasarımlarında ön plana çıkan bir diğer alan da fiziksel ve sanal çalışma ortamlarının hibrit olarak kullanıldığı karma alan tasarımlarıdır. Çevrim içi toplantılar, web tabanlı etkileşimli ortak çalışma platformları gibi yeni fırsatlar uzaktan ve yerinde çalışmanın birleştirildiği yeni bir iş yapma biçimini beraberinde getirmiştir. Buna bağlı sanal veya fiziksel katılımcıların birdirbirlerini rahatlıkla görebileceği, duyabileceği ve etkileşimde bulunabileceği masa ve oturma düzeninin oluşturulması, sanal katılımcılar için ekran sağlanması ve gerekli ses sistemlerinin entegre edilmesi gerekmektedir.



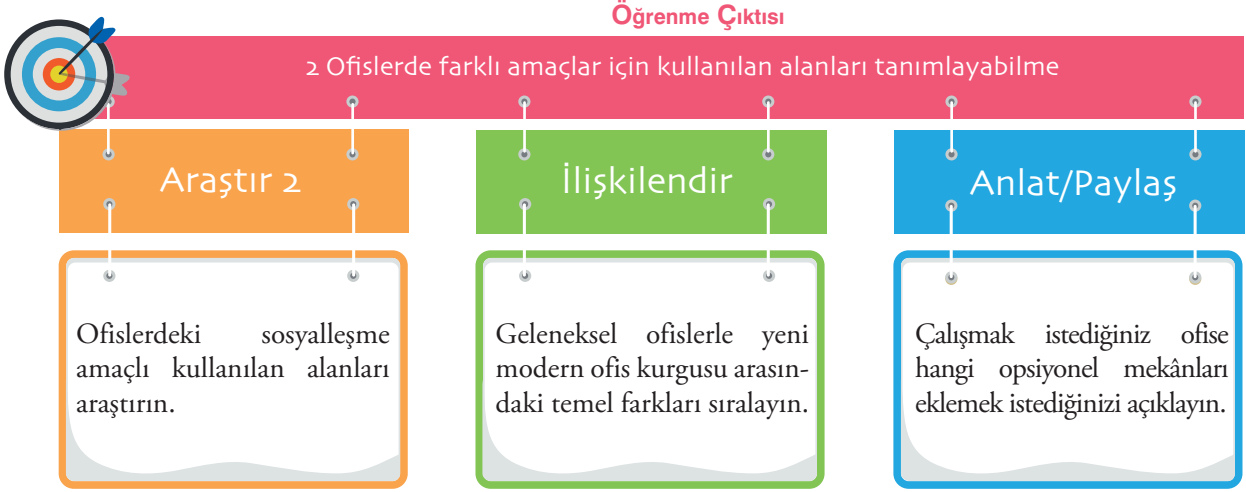
Yemeksepeti firmasının ana ofisi olan Yemeksepeti Park'ta yer alan uyku odalarını incelemek isterseniz:

<https://blog.yemeksepeti.com/index.php/2018/03/07/yemeksepetinden-gelecegin-ofisi-yemeksepeti-park/>



Resim 3.9 Steelcase firması tarafından geliştirilmiş karma-hibrid çalışma alanı (“Hybrid Collaboration Is Hard - Steelcase,” n.d.)

Temel alanlar: Ofis mekân bölümlendirmelerine temel alanlar, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşturmuş alanlardır. Bunlar yeme içme alanları, vestiyer-danışma veya karşılama alanı, wc, ayniyat deposu, teknik hacimler (sistem-sunucu odası vb) ve diğer depolama alanları olarak sıralanabilir. Bu mekânların büro içinde yer alması mümkün olmadığı durumlarda bu mekânlara en hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşılabilmesini sağlanması gerekmektedir. Bina içi diğer ofislerle kullanılan ortak yemekhane ve wc kullanımı gibi.



OFİSLERDE KULLANILAN MOBİLYA VE DONATILAR

Ofis tasarımlarına mekânın belirlenen işlevlerine göre gerekli ve doğru donatı elemanlarının kullanılması hem iş güvenliği ve sağlığı açısından hem de çalışanların bilişsel ve ruhsal konfor düzeylerinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Ofis tasarımında donatı elemanları seçilirken temelde 5 temel öğe baz alınmalıdır.

- Çalışma masaları
- Oturma birimleri
- Depolama birimleri
- Teknik donanımlar-ekipmanlar
- Tamamlayıcı birimler

Çalışma Masaları

Çalışma masaları bireysel veya çoklu kullanıma uygun olabilir. Çalışma masalarında dayanıklı malzeme kullanımı, kolay temizlenebilir yüzeylerin olması temel beklentilerdir. Bunun yanı sıra faaliyet türüne göre uygun masa genişliği ve yüksekliğinin seçilmesi gerekir. 73-75 cm arasındaki bir yükseklik ortalama ideal bir çalışma yüksekliği olarak kabul edilir. Monitör, bilgisayar, klavye ve fare gibi teknik donanımların rahatça kullanılabildiği bir masa boyutu en az 70*140 cm ölçülerine sahip olmalıdır. Modern ofis tasarımı yaklaşımlarında oturarak ve ayakta çalışma tiplerine bağlı olarak yüksekliği ayarlanabilir çalışma masaları da tercih edilebilmektedir.

Oturma Birimleri

Çalışma koltukları/sandalyelerinin seçiminde kullanıcı profili ve kullanılacağı mekânın temel işlevleri dikkate alınmalıdır; ortak alanlar, bekleme alanları ve yönetici odaları vb. dikey hiyerarşinin kabul gördüğü geleneksel ofis sistemlerinde oturma birimleri yönetici ve çalışan- operasyonel olarak ayrılmakta iken yatay

hierarchynin uygulandığı modern büro sistemlerinde tüm oturma birimleri çalışanların ergonomik ve estetik beklentilerine yönelik olarak kurgulanmaktadır. Oturma birimlerinde oturma yüksekliğinin 45-50 cm arasında, taşıma kapasitesinin 45 ile 120 kg arasındaki kullanıcılara uygun olması beklenir. Rahat ve uzun süreli bir oturma için koltuk yüksekliğinin ayarlanabilir olması, sırtın koltuğa tam olarak temas etmesi ve bel çukurunuzu desteklemesi gereklidir.

Dinlenme alanları/rahat oturma: rahat esnek çalışma alanları, dinlenme alanları, serbest etkinlik alanları ve yeme- içme alanları olarak ele alına alanlarda daha kısa süreli oturma ihtiyacına yönelik tekli veya çoklu oturma elemanları seçilmelidir.

Bürolarda kullanılan farklı mekânlara bağlı oturma birimleri;

- Toplantı sandalyeleri
- Bekleme-misafir sandalyeleri
- Çalışma koltukları
- Yönetici koltukları
- Seminer-eğitim sandalyeleri

Depolama Üniteleri

Çalışanların farklı ihtiyaçlarına yönelik kapalı veya açık depolama birimleri kullanılabilir. Depolama birimlerinin, hızlı ve kolay ulaşılabilir bir konumda yer alması gerekmektedir. Depolama birimlerinin gerektiğinde kilitlenebilir olması, nem ısı ve ateşe dayanıklı malzemelerden yapılması öncelikli beklentilerdendir. Ortak kullanıma yönelik dosya dolabı, kişisel depolama üniteleri, arşiv dolabı, ayniyat depolama üniteleri ve hareketli kesonlar ofislerde kullanılan temel depolama üniteleridir.



Resim 3.10 Nurus Mobilya tarafından tasarlanan Fe2 adlı depolama ünitesi tasarımı ("Nurus Fe2," n.d.-a)



Resim 3.11 Nurus firması tarafından uygulanan kapalı ve açık depolama sistemlerinin kullanıldığı iç mekân tasarımı ("Nurus Fe2," n.d.-b)

Teknik Donatılar

Kamusal ve özel kurum ve kuruluşlarda donatı elemanlarının seçiminde farklı ihtiyaç ve beklentiler etkili olmaktadır. Büyük kamu kuruluşlarında büro mobilya ve donatı elemanları genellikle kamu ihale kanununa bağlı olarak alınmaktadır. Dolayısıyla ile şartnameler hazırlanırken en temel ve genel özelliklere göre tercihler yapılmaktadır. Özel kuruluşlarda ise doğrudan temin veya ihale yoluyla alım yapılabilmektedir.

Büroların teknik altyapısı ve buna bağlı donanımları, çalışan verimliliği ve ofis giderlerinin azalması açısından kritik önem taşımaktadır. Geleneksel büro sistemlerinde kâğıt- baskı ağırlıklı dosyalama- arşivleme ve belge yönetim sistemlerinin dijital ortamda güvenli bir biçimde arşivlenmesini ve takip edilebilir hâle gelmesini sağlayan altyapı ve donanımlar sarf malzeme giderlerinin azalması açısından oldukça önemlidir. Dijital belge yönetimi beraberinde daha az depolama alanı ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Dijital sunum alanları ve araçları da yine büroların önemli giderlerinden biri olan baskı, sunum ve dosyalama masraflarının azalması açısından oldukça avantajlar sunmaktadır.

Tablo 3.1 Ofislerde Kullanılan Temel Teknik Donatılar

Temel Teknik Donatılar		
Toplantı alanları için	Ortak kullanıma yönelik	Kişisel kullanıma yönelik
Projeksiyon cihazı	Çok fonksiyonlu yazıcı (tarayıcı, fotokopi, faks)	Dizüstü ve Masaüstü Bilgisayarlar
Perde/LCD Ekran	Kablosuz İnternet Erişimi	Telefonlar
Telekonferans ve Video Konferans Sistemleri	IT Ağ Sistemi	
Dizüstü ve Masaüstü Bilgisayarlar		
Ses Sistemi		
Etkileşimli Sunum Tahtası		
Kablosuz Mikrofonlar ve Yaka Mikrofonları		
Beyaz Tahta/Flipchart		

Tamamlayıcı Ürünler

Ofis çalışanları için çalışma ortamının ferah, ruhsal sağlığı olumlu yönde etkileyen ve motive edici bir görünüme sahip olması; iş yaşamında büyük bir öneme sahiptir. Ofis tasarımında temel ürünlerin yanı sıra mekân düzenleyici olarak kullanılan ürünler tamamlayıcı ürünler olarak tanımlanmaktadır. Bu donatı ve mobilyaların mekân içerisinde etkili kullanımı çalışma ortamının işlevsel ve estetik açıdan kalitesinde önemli artışa neden olmaktadır.

Yeşil alanlar, bitki bakım alanları, üniteleri: Çalışmalar ofislerde kullanılan canlı bitki ve çiçeklerin bireysel çalışma performansları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Larsen, Adams, Deal, Kweon, & Tyler, 1998). Özellikle kapalı ofis sistemlerinde çalışanların doğaya duyguları özlem ve doğanın, canlı bitkilerin rahatlatıcı etkisinin yardımcı ile bürolarda dış mekân ile iç mekân arasında doğa ile uyumlu bir çalışma ortamı yaratılabilmektedir.

Akustik paneller: Çalışma alanlarındaki ses problemlerine çözüm sunmak amacıyla kullanılan akustik paneller yüzey kaplaması olarak kullanılabileceği gibi mekân içerisinde modüler mekân bölücüler olarak da kullanılabilmektedir.

Sehpa ve puf: Rahat esnek çalışma alanları, dinlenme alanları, serbest etkinlik alanları ve yeme- içme alanlarında kullanılabilir.

Vestiyer-Askılık: Çalışanların ve misafirlerin kişisel eşyalarını rahatlıkla bırakabileceği işlevsel bir ürün olarak ofislerde yer almaktadır.

Mekân bölücüler: Mekân bölücüler, özellikle yer sıkıntısı olan mekânlarda farklı işlevsel alanlar yaratmak amacı ile kullanılmaktadır. Mekân bölücüler sabit veya modüler- hareketli olarak kullanılabilir. Mekân bölücüler mahremiyet, ses yalıtımı, odaklanma veya estetik amaçlı da kullanılabilir. Dünyanın önde gelen ofis mobilyası üreticilerinden biri olan HermaMiller bölücüler

- Mekân bölmeleri
- Oda Bölmeleri
- Telefon Kulübeleri ve Ofis Bölmeleri
- Gizlilik bölmeleri
- Bağımsız- mobil bölmeler olarak kategorize etmektedir ("Space Division - Herman Miller," n.d.).



<https://blog.burotime.com/ofis-ortaminda-bitkilerin-etkisi/>



Resim 3.12 HermanMiller tarafından üretilen akustik düzenleyici olarak mahremiyet panelleri ("HermenMiller Space Division," n.d.)

Öğrenme Çıktısı



3 Ofis mekân düzenlemelerinde kullanılan mobilya ve donatı elemanlarını sıralayabilme

Araştır 3

Ofislerde kullanılan teknolojik donanımların çıkar-dıkları seslere yönelik ne gibi önlemler alınabilir?

İlişkilendir

Kalabalık ofis ortamlarında hangi durumlarda kişisel bir alana ihtiyaç duyardınız?

Anlat/Paylaş

Uzaktan çalışmanın en zor yanı sizce neler olabilir?

OFISLERDE İÇ MEKÂNDA FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARI-KALİTE KOŞULLARI

Günümüzde ofisler sadece içerisinde çalışılan bir mekân olmaktan uzaklaşarak etkileşimi yüksek, çalışanların zihinsel ve fiziksel konforunun öncelendiği mekânlara dönüşmüştür. Bu nedenle çalışanların mutlu olmaları ofis mekân tasarımı açısından önemli bir tasarım kriteridir. Fiziksel çevre-insan davranışları ve sağlığını araştıran çalışmalarda, insanların çevrelerini kontrol edebildiklerinde zihinsel (mental) açıdan daha sağlıklı ve mutlu oldukları ortaya konulmuştur (Yararel, 2019) ancak son yüzyılda gerçekleşen teknoloji odaklı kolaylaştırıcı çözümlere karşılık, ofis mekânlarında artan iş yoğunluğu, stres ve zaman kullanımı sorunları, ofis çalışanlarının insan odaklı mekânsal çözüm gereksinimlerinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

İnsan, içinde bulunduğu mekân ile sürekli etkileşim içerisinde. Doğru tasarlanmış mekânlarda bu etkileşimin kalitesi, doğrudan ofis verimliliğini olumlu olarak etkilemektedir. Bu nedenle ofislerde günlük iş akışının planlanması, gürültü kontrolü, içmekânda iklimlendirme kalitesi, aydınlatma değerleri, mekânda renk kullanımı gibi fiziksel çevre kontrolünü sağlayan kriterler ofis çalışma ortamı ve çalışanların verimliliği için önemlidir.

İç Mekân Tasarımı

Lefebvre'ye göre mekân fiziksel, zihinsel ve toplumsal olmak üzere üç alandan oluşur. İçinde enerji olmadan fiziksel mekânın gerçekliğinin olmayacağını ifade eden Lefebvre, mekânın içindekiler ve toplumla ilişkisine dikkat çeker (Lefebvre, 2014). Buna göre mekân kavramı; kullanıcısı için salt bir üst örtü, barınma gereksinimi için kullanılan bir boşluk olmanın çok ötesinde farklı içerik ve işlevlere sahiptir. Ofis mekânları da salt bir çalışma ortamı olmanın çok ötesinde çalışanların günde en az sekiz saatlerini geçirdikleri, birbirleri ve çevrelerindeki farklı teknolojik ürünler, mobilya ve donatı elemanları ile iletişimde oldukları bir yaşam kesitidir.

Ofis mekân tasarımında temel kriter, çalışanların mutluluğu ve çalışma verimliliğidir. Günün büyük bir bölümünün ofis ortamlarında geçirildiği düşünüldüğünde çalışanlar için en uygun çalışma ortamının tasarlanması önemlidir. Bu nedenle ofis mekân tasarımı, ofis verimliliğini doğrudan etkileyen başlıca kriterler içerisinde yer almaktadır. Doğru uygulanan gürültü kontrolü, mekândaki doğal ve yapay aydınlatma değerlerinin seçimi, ısı ve nem düzeylerinin kontrolü, mekânda kullanılan renkler ve tüm bu kriterleri teknik ve estetik değerlere sahip olarak malzeme, mobilya ve donatı seçimi, ofis mekân tasarımında öncelikli öneme sahiptir.

Bu nedenle ofislerde mekân planlaması iş verimliliği ile birlikte çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları için de önemlidir. Ofislerde kullanılan çalışma, yönetim, destek hizmetleri, toplantı, etkileşim ve yemek gibi farklı işlevlere sahip farklı mekânsal ilişkiler yer alır. Bu mekânların ses, aydınlatma, havalandırma, renk kararları ile doğru tasarlanmış fiziksel çevre koşullarına sahip olması; çalışma verimliliği için önemli bir girdidir.

Ofislerde kolon, giriş, duvarlar, tavan ve zemin gibi yapıya ait yatay ve düşey mekân bileşenleri ve bu bileşenlerin ilişkileri iç mekân tasarım yaklaşımlarının oluşturulmasında öncelikle ele alınır. Ayrıca tasarım sürecinde şirketin kurumsal kültürü, çalışma kültürü, çalışan sayısı, görev ve sorumluluklarına bağlı mekân yerleşim planları, mobilya ve donatılar arasındaki ilişkiler ile diğer ofis mekânları ile yapılandırılacak mekânsal ilişkiler de ofis planlamalarında önemlidir.

Gürültü Kontrolü

Bir bilim dalı olarak akustik, ses ve sesle ilgili (sesin oluşması, yayılma ve duyulma) süreçleri kapsar. Çalışma ortamlarında ses konforu önemli bir fiziksel çevre kalite verisidir. Öncelikle çalışan kişinin mahremiyeti ve çalışma verimliliğinin sürdürülebilir olmasında gürültü kontrolü önemlidir. Gürültünün insan sağlığı üzerine etkisi; gürültüye maruz kalınan süreye, gürültünün frekansına, gürültünün seviyesine, türüne ve kişisel özelliklere göre değişiklik gösterir. Hoşa gitmeyen, istenmeyen ses olarak tanımlanan gürültü; kontrolünün yapılandırılmadığı çalışma ortamlarında ofis çalışanlarında işitme kayıpları, dikkat eksikliği, stres, solunum sıkıntıları, reflekslerde bozulma gibi bir çok farklı geçici ve kalıcı sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir.

Ofis mekânlarında gürültünün kontrol altına alınması için öncelikle ofis binasının ve mekânlarının çevresel gürültü kaynakları ile ilişkileri ve iç mekânlarda ses izolasyon çözümleri mekân tasarımında başlıca teknik kararları içerisinde barındırır. Gürültünün kontrol altına alınması için farklı çözümler ve uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin duvarların ve tavanların ve mekânda kullanılan bölücü elemanların ses emici malzemeler ile kaplanması, sıklıkla uygulanan çözüm önerileri içerisinde yer almaktadır.

Bunun için mekânlarda gürültü kontrolü için belirlenen birimler kapsamında gürültü yoğunluğu, frekans değişiklikleri, değişen frekanslardaki süreler gibi parametrelere bağlı olarak ölçülen seviyeyi bir filtreden geçirerek kalibre eden cihazlar kullanılmaktadır. A, B, C, D olarak sınıflandırılmış olan filtrelerden en yaygın kullanımı olan A filtresidir. A filtresi ile kalibrasyonu yapılan ölçüm cihazının belirttiği gürültü seviyesi birimi "**dba**" olarak tanımlanmış olup OSHA, NIOSH gibi iş sağlığı standartlarını belirleyen organizasyonlar gürültü birimi olarak "**dba**" kullanılmaktadır. OSHA standartlarına göre iş yerlerinde 8 saat boyunca maruz kalınabilecek maksimum gürültü 90 dbA olmalıdır ("İş Yeri Kabul Edilebilir Gürültünün Dozu," n.d.). Maruz kalınan süreye göre bu değerler değişmektedir.

dba	OSHA Max. Süre	ISO Gürültü dozajı (%)
80	24 Saat	10
82		15
83		20
84		25
85	16 Saat	30
86	14 Saat	40
87	12 Saat	50
88	10,5 Saat	60
89	9 Saat	80
90	8 Saat	100
91	7 Saat	125
92	6 Saat	160
93	5,25 Saat	200
94	4,5 Saat	250
95	4 Saat	315
96	3,5 Saat	400
97	3 Saat	500
98	2,8 Saat	630
99	2,25 Saat	800
100	2 Saat	1.000
101	1,75 Saat	1.250
102	1,5 Saat	1.600
103	1,3 Saat	2.000
104	1,15 Saat	2.500
105	1 Saat	3.150
106	52 dakika	4.000
107	46 dakika	5.000
108	40 dakika	6.300
109	34 dakika	8.000
110	30 dakika	10.000
111	26 dakika	12.500
112	23 dakika	16.000
113	20 dakika	20.000
114	17 dakika	25.000
115	15 dakika	31.500

Resim 3.13

Kaynak: <http://www.muhendislikbilgileri.com/?pnun=134&pt=G%C3%9CR%C3%9CLT%C3%9C>

Ofis mekân tasarımı ofis içerisine dışarıdan gelen sesleri ve içerideki ses kontrollerinin sağlanması için akustik özelliklere sahip duvar panelleri, tavan panelleri, baffle, paravanlar, masa seperatörleri, akustik telefon kabinleri, akustik halılar gibi ses emici özelliklere sahip bir çok doğal ve kompozit malzemelerle uygulamalar yapılmaktadır.

İklimlendirme

Çalışma ortamında konfor, iş verimliliği açısından önemlidir. Ofislerdeki gürültü kriterleri gibi ısı ve nem değerleri de çalışma ortamlarındaki

verimliliği etkileyen başlıca faktörlerdendir. Ofis çalışanlarının vücut ısı dengelerinin korunması ve kendilerini rahat hissetmeleri işe odaklanmalarını kolaylaştırır ancak mekân içerisinde bulunan mobilyalar ve elektronik aletlerin çıkardığı zehirli gazlar, temizlik malzemelerinin hava kalitesine olumsuz etkisine ve dışarıdan gelen kirli hava iç mekân hava kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bina özellikleriyle ilgili olarak çoğu yapının pencerelerinin açılmaması ve bu nedenle doğal havalandırmanın kullanılmıyor oluşu havanın kuruyarak çalışanların olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır (Karaoğlu Tekin, 2019)

Bu nedenle ofis iç mekân iklimlendirme kriterleri belirlenirken ortalama insan vücut ısısının 37°C olma değeri üzerinden, mekân ortalama sıcaklığı sabit tutulmaya çalışılır. İnsanın kendini iyi hissettiği ısı değeri; mevsime, cinsiyete, yaşa, yaşama alışkanlıklarına ve kişiye göre değişiklik göstermektedir fakat genel anlamda %50 bağıl nemde, 21-24°C'lik ısı değeri çalışanlar için olumlu değerlendirilebilir bir ölçüttür. Özellikle iç ve dış mekân arası ısı farklarının fazla olduğu yaz-kış aylarında optimal değerlerin sağlanması gerekmektedir (Öznur Karaoğlu Tekin, 2019).

Aydınlatma

Ofis mekânlarında aydınlatma değerleri; çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı, odaklanma ve iş verimliliği açısından önemlidir. Özellikle kapalı mekânlarda ve uzun süreli çalışma ortamlarında doğru aydınlatma tasarımının olumlu etkileri ofis çalışanlarının mutluluğunu ve yaşam kalitesini arttıran etmenlerden biridir.

Ofis binalarında pencere açıklıkları ile elde edilen doğal aydınlatma ile çalışma ortamlarının gereksinimleri doğrultusunda biçimlenen doğrudan ve dolaylı olarak yapay aydınlatma değerleri; mekânın büyüklüğü, çalışma ortamının içeriği, mekân tasarım kriterleri, mekânın ve mobilyaların rengi ne göre değişmektedir.

Ofislerde doğru aydınlatma kalitesinin yararları ("Ofiste Aydınlatma Kalitesinin Önemi - NURUS," n.d.)

- Yaşam konforunun ve kalitesinin iyileşmesi,
- Görme yeteneğinin artması,
- Göz sağlığının korunması,
- Yeterli göremeden kaynaklanan hata payının azalması,
- Doku ve yüzeylerin doğru olarak algılanması,

- Çevrenin doğru algılanması,
- Renklerin doğru görülmesi,
- Güvende olma duygusunun yükselmesi,
- Olumlu duygularda artış,
- Enerjinin yükselmesi,
- Biyoritmin düzenli çalışması,
- Motivasyonun ve mekân memnuniyetinin yükselmesi.

Aydınlatma tasarımı sürecinde aydınlık düzeyi, düzgünlüğü, renk geriverimi, kontrast, gölge-aydınlık dengesi ve kamaşma gibi ışığın niceliğinin ve niteliğinin tanımlanması ve ölçülmesinin yanı sıra yapının işlevi, mekânda gerçekleştirilecek aktiviteler, mekânın günün hangi zaman diliminde kullanılacağı, mimari özellikler, teknik gereklilikler, enerji verimliliği ve yapının yer aldığı coğrafi konum gibi pek çok kriter değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ofis mekânlarında aydınlık seviyeleri ("Ofiste Aydınlatma Kalitesinin Önemi - NURUS," n.d.);

- Bekleme Salonları 300 Lux
- Açık Ofisler 750 Lux
- Toplantı Odaları 500 Lux gibidir.

Ofis mekânlarında doğru aydınlatma değerleri mekânın daha büyük/küçük, sıcak/soğuk, resmi/samimi algılanması gibi ortamların tasarlanmasında da katkı sağlayan bir parametredir (Sağlam, 2019).

Renk

İnsan gözü görünür ışık denilen dar bir dalga boyu bandını görebilir. Bu yaklaşık 4000-7000 angstromdur. Gün boyunca insan gözünün dalga boyu 5550 Angstrom'dur ve renkler yeşil-sarı renklere karşılık gelir. Güneş ışığı, insan gözüyle algılanabilecek tüm dalga boylarına sahiptir. Sıcak ve soğuk dalga boyları arasındaki denge havanın bulanıklığına ve günün farklı zamanlarına bağlıdır ("Ofiste Aydınlatma Kalitesinin Önemi - NURUS," n.d.)

Nesnelere çarptıktan sonra ışığın etkisine renk denir. Bir renk tarafından yansıtılan ışığın miktarına, dereceye ve doygunluğa bağlı olarak aynı renk ailesinin doygunluğuna, aynı zamanda doygunluğun derecesine, doygunluğun derecesine, görsel yoğunluğuna ve saflığına bağlı olarak değer derecesine göre bir değer vardır (Sağlam, 2019).

Ofis mekân tasarımında renk kararları, aydınlatma değerleri gibi, mekânların işlevsel olarak algılanması, aydınlık/karanlık, ferah/sıkıcı, büyük/küçük olarak algılanmasında öncelikli tasarım kararları içerisinde yer alır. Mekân tasarım kararları kapsamında, mekân tasarımcısı bu seçimleri en doğru biçimde verecektir.

Öğrenme Çıktısı

4 Ofis iç mekânlarında kalite koşullarını tanımlayabilme

Araştır 4

Ofislerde kullanılan havalandırma sistemlerinde dikkat edilmesi gerekenler nelerdir?

İlişkilendir

Kişinin kendi yorgun ve bitkin hissetmesinde ortam koşullarının nasıl etkileri olabilir?

Anlat/Paylaş

Doğal aydınlatmanın ofis çalışanları üzerinde nasıl etkileri olabilir?

BÜRO TASARIMINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

Geleneksel ofis yaklaşımı olarak kabul edilen ofis 1. Nesil Ofis, genellikle evrak işleri ve elle yapılan işlerle ilgili iken 2. Nesil Ofisin teknoloji ve özellikle kişisel bilgisayar, e-posta ve mobil cihazlar gibi kişisel olarak bu teknolojilerin kullanımı ile ilgili olduğu söylenebilir. 3. Nesil ise kişilere teker teker ayrılmış daha az masa, mobilya ve çalışma alanının olduğu, daha fazla iş birliğine yönelik alternatif çalışma alanların sunulduğu bir ortam olarak kabul edilmektedir. 3. Nesil Ofis dediğimiz zaman; mekânda yapay ışık yerine doğal ışık kaynaklarının etkin olarak kullanıldığı, açık alanlar, teras balkon, manzara izlem cepheleri gibi çevresel öğelerin mekâna dahil edildiği yeni bir estetik kaliteden de bahsedebiliriz (Knoll, 2017). En belirgin farkın ise kişisel özel odalar yerine kişilerin yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini artıracak iş birliğine yönelik ortak alanların yaratılması olduğu söylenebilir (Knoll, 2017; Senion, 2017)

Yeni ofis tasarımı yaklaşımlarında etkili olan bir diğer önemli faktör de teknoloji ve dijital uygulamaların entegre olduğu akıllı ofis sistemleridir. Akıllı binalar ve buna bağlı tasarlanan akıllı ofis sistemleri, geleceğin en önemli yatırım alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm iş yapma biçimlerini ve araçlarını değiştirmekle kalmamış, ofislerin mekânsal düzenlemelerine yönelik yeni ve özgün kriterler oluşturmuştur. Akıllı bina; kullanıcıların verimini maksimum derecede artıran, minimum maliyete sahip donanım ve araçlar sayesinde kaynakların ömür boyu verimli bir şekilde yönetilmesine imkân sağlayan bina olarak tanımlanmaktadır (Öktem, 2014).

Akıllı ofis sistemleri denilince bina ile entegre bütünleşik teknik altyapı ve donatılar akla gelmektedir. Günümüzde akıllı binalar ile birlikte akıllı güvenlik ve veri erişim sistemleri ile ofisler için oldukça kolaylaştırıcı ve güvenli altyapı hizmetleri sunulmaktadır. Toplantı takvimlerine bağlı toplantı odası rezervasyonu yapabilmek, çalışan takip sistemleri ile şirket içi sirkülasyon alanlarını belirlemek ve buna bağlı mekânsal düzenlemeler yap-

bilmek, kişi sayısına bağlı ısıtma ve havalandırma sistemlerini kontrol edebilmek, yeni ofis tasarımlarında dikkate alınması gereken önemli fırsatlardır.

Akıllı bina denince bir diğer akla gelen unsur ise enerji kaynaklarının akıllı kontrolü ile sürdürülebilir binalar ve buna bağlı yeni ofis sistemleri olmaktadır. Günümüzün en önemli içmekân tasarımı etkenlerinden biri olan “sürdürülebilirlik”, “yeşil ofis” kavramı ile günümüzün en önemli kriterlerinden biri olarak kabul edilmektedir (“Sustainable office space - make your office more eco-friendly,” n.d.). Bina yapılarında uluslararası standartlar ile belirlenmiş sürdürülebilir bina kriterleri, ofis tasarımlarının da belirleyici olmaktadır. Enerji tasarruflu alt yapı sistemleri, yenilenebilir ve geri dönüştürülebilir malzeme ve yüzey seçimleri en temel ofis iç mekân tasarım kriterlerini oluşturmaktadır.

✓ **AKILLI BİNA** Tipik olarak bir akıllı ofis çözümü, bu hedeflere ulaşmak için çalışanlar, bina ve mevcut BT altyapısı ile bağlantı kuran bir dizi teknolojiden oluşur.

Akıllı yaşam teknolojileri; iş yapma biçimle-
rimizi önemli oranda etkilemiş, dönüştürmüş ve
değiştirmiştir. Mobil cihazlar; cep telefonu, laptop,
tablet pc ve kablosuz yaşam teknolojileri; kablo-
suz internet, kablosuz şarj üniteleri, kablosuz veri
transferi ve bulut teknolojileri, akıllı veri takip ve
veri yönetim sistemleri günlük yaşamımızı kökten
değiştirecek yeni fırsatlar ve olanaklar sunmaktadır.

COVID-19’un dünya çapında e-ticareti, diji-
talleşmeyi ve otomasyonu hızlandırdığı önemli bir
gerçektir (Lund et al., 2021). Özellikle pandemi
sonrası video konferans, belge paylaşım araçları ve
bulut tabanlı bilgi işlem kapasitesinin genişletilme-
si işletmeler açısından yeni bir sayfa açmaktadır.
Akıllı ofis tasarım yaklaşımı ile birlikte sanal ve
fiziksel katılımcıları bir arada görebileceğimiz yeni
mekân tasarımlarını da beraberinde getireceğini
öngörebilmekteyiz.



Resim 3.14 *ARABIC 10 Steelcase firması tarafından oluşturulan hibrid çalışma modeline uygun ofis tasarımı

Kaynak: <https://www.steelcase.com/research/articles/hybrid-collaboration-hard/>

Dünyanın en önemli ofis mobilyası üreticilerinden olan Steelcase'in 32.000 katılımcı ile birlikte yürüttüğü küresel araştırma raporuna göre (Steelcase Inc., 2021) pandemi süreci boyunca evde çalışmak zorunda kalan çalışanların işe dönüş süreçlerinde ev konfor beklentilerinin yeni ofis tasarımlarını biçimlendireceği de öngörülmektedir. Bu açıdan bakıldığında daha rahat oturma birimleri ile birlikte oturarak ve ayakta çalışmanın yanı sıra uzanarak çalışma gibi alışık olmadığımız yeni çalışma postürlerinin oluşacağını söyleyebiliriz.

Yeni nesil teknoloji altyapı ve donanımların çalışanların etkili ve verimli bir biçimde uzaktan çalışabilmesine olanak sağlamasının yeni nesil ofis tasarımlarında güçlü etkileri olacağını ifade edebiliriz. Yakın dönemde dünyanın önde gelen şirketleri, birincil- merkez ofislerinin veya kampüslerinin yanı sıra çalışanlarına alternatif çalışma alanları sunmaya başlamışlardır. Alternatif ofisler; Uydu ofis (satellite offices) Paylaşımlı ofisler (co-working offices) ve esnek ofisler(flex- offices) olarak tanımlanmaktadır.

Paylaşımlı ofisler (ortak çalışma alanları): Paylaşımlı ofisler farklı meslek ve ilgi alanlarına sahip kişilere toplu bir çalışma alanı sağlayan bir mekân olarak tanımlanmaktadır (Bouncken & Reuschl, 2016). Ortak çalışan kullanıcılar; tüm ofisi veya binayı kiralamak yerine bir yıl, hatta bir gün, hafta ve ay içinde veya sınırlı bir süre için masa kiralayabilmektedir. Bu ofislerde çalışanlar, ortak alanda yer alan masaları kullanabilir veya şirketle-

rin kendileri için tuttukları ofislerde tam zamanlı veya isteğe bağlı farklı zaman dilimlerinde çalışabilmektedir. Paylaşımlı çalışma ofislerinde mekân düzenlenmesi sıklıkla açık ofis sisteminde görebildiğimiz mekân bölmelerinde iş birliğine yönelik açık alanlar aktif olarak kullanılmaktadır (Duysal Tütüncü & Curaoğlu, 2016) .

Uydu Ofis: Çalışanların bazen uzaktan bazen de belirli bir ev dışı mekânda çalışma- iş yapma ihtiyaçlarına bağlı olarak şirketlerin tercih ettiği alternatif ofislerden biri de uydu ofislerdir. Uydu ofis sayesinde merkez ofislere ek olarak bölgesel çalışma alanları sunulmaktadır. Bu ofislerde kullanılan mobilya ve donatılar tekli- kişisel kullanımdan çok çoklu – paylaşımlı kullanıma uygun olarak seçilmektedir. Paylaşımlı ofisten farklı olarak uydu ofislerde farklı değil aynı şirketin farklı birimlerindeki çalışanların bir arada çalışacağı mikro-ofisler tercih edilmektedir.

Esnek Ofis: Orta ve büyük ölçekli şirketler için, kendilerine özel şekilde yapılandırılan ofis modeli olarak tanımlanmaktadır. (Kolektif Enterprise, 2018). Esnek ofis içine paylaşımlı ve özel ofisleri de içine alan daha genel ve kapsamlı bir ofis hizmeti türüdür. ("The new world of work and the flex space 'renaissance,'" n.d.). Yeni iş yapma biçimlerinin esnek çalışma modeline uygun olarak kendi tasarım kriterlerini oluşturmuş bir ofis tipidir (Gerdenitsch, 2017).

Öğrenme Çıktısı

5 Güncel ofis tasarımında etkili olan faktörleri değerlendirebilme



Araştır 5

Paylaşımlı çalışma ortamlarında sunulan hizmetler nelerdir?

İlişkilendir

Akıllı ofis sistemlerinin çalışanlar açısından avantajları neler olabilir?

Anlat/Paylaş

Sizce hangi sektörler uzaktan çalışma modeline daha uygundur?



Yaşamla İlişkilendir

Dünya Sağlık Örgütü'nün Covid-19'u pandemi ilan etmesi ile yüz milyonlarca insan karantina altında yaşadı. Birçoğu evden çalışmaya ani bir geçiş yaptı; milyonlar işini kaybetti. Gelecek belirsiz görünüyor. Toplumlarımızın ne zaman normale döneceğini veya geri dönüp dönmeyeceğini veya pandeminin ne tür yaralar bırakacağını bilmiyoruz. Kargaşanın ortasında BBC Worklife, dünya çapında düzinelerce uzman, lider ve profesyonelle konuştu ve şu soruyu sordu: Karşılaştığımız en büyük bilinmeyenler neler? Pandemi sonrası gelecekte nasıl çalışacak, yaşayacak ve gelişeceğiz? Covid-19 dünyamızı nasıl yeniden şekillendiriyor – potansiyel olarak sonsuza kadar? Önümüzdeki birkaç hafta boyunca iş, halk sağlığı ve diğer birçok alanda önde gelen bazı kişilerin bu önemli görüşlerini birkaç makalede sunacağız. Cinsiyet eşitliği konusunda Melinda Gates, video görüşmelerinin geleceği hakkında Zoom'un kurucusu Eric Yuan, seyahatte sırada ne olduğu hakkında Lonely Planet kurucusu Tony Wheeler ve yapay zeka etiği konusunda Unesco başkanı Audrey Azoulay gibi insanlardan bilgi alacağız. Bugün, iş konusuna bakarak başlıyoruz: pandeminin uzaktan çalışmayı nasıl normalleştirdiği ve bunun ne anlama gelebileceği. Tekrar ofise gidecek miyiz - ve eğer öyleyse, ne sıklıkta? 'Karma' bir çalışma şeklinin nasıl ilet-

şim kurduğumuz, bağlantı kurduğumuz ve yarattığımız üzerinde ne etkisi olacak? Evden çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik açısından en büyük dengeleyici olacak mı? Ofislerimiz salsal ve günlük sosyal etkileşimleri kaybedersek, çalışmak ne anlama gelir?

Ayrıca evden çalışamayanların yanı sıra işleri kentsel merkezlere düzenli bir trafik akışına bağlı olan insanlara ne olduğunu da inceliyoruz. Covid-19'dan ders alabilir ve en savunmasız çalışanlar için daha iyi güvenlik ağları oluşturabilir miyiz? Ve eğer gelecek dijitalse, küresel nüfusun büyük bir bölümünün geride kalmadığından nasıl emin olabiliriz?

Slack'in kurucu ortağı ve CEO'su Stewart Butterfield, "Hepimiz, farklı olacak tüm yolları henüz bilmesek bile, işin asla aynı olmayacağını biliyoruz" diyor. Ancak soruları sormaya başladık ve işte uzmanlarımızın söyledikleri.

Uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve sosyal mesafe birçok ailenin çalışma haftalarını şekillendirdiği için birçoğu evlerinde her zamankinden daha fazla zaman geçiriyor.

Uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve sosyal mesafe birçok ailenin çalışma haftalarını şekillendirdiği için birçoğu evlerinde her zamankinden daha fazla zaman geçiriyor.

Stewart Butterfield: CEO ve kurucu ortak, Slack
Kaç kişi gerçekten ofislerde çalışmak istiyor?

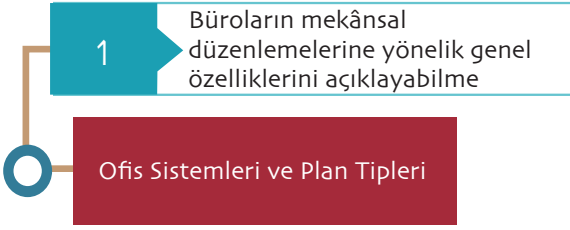
Hepimiz, işin farklı olacağı tüm yolları henüz bilmesek bile, asla aynı olmayacağını biliyoruz. Kesin olarak söyleyebileceğimiz şey, dağıtılmış çalışmaya ani geçişin, işlerimizi nasıl yaptığımız ve şirketlerimizi nasıl yürüttüğümüzle ilgili her şeyi yeniden tasavvur etmek için nesilde bir kez bir fırsat sağladığıdır. 9'dan 5'e ofis merkezli çalışmayla ilgili geçmiş on yıllık ortodoksiyi ilerletebilirsek, kendimizi kötü alışkanlıklardan ve verimsiz süreçlerden, etkisiz toplantılardan gereksiz bürokrasiye kadar özgürleştirirken ofis kültürünün en iyi kısımlarını koruma fırsatımız var. Her lider daha iyisini yapabileceğine ve her şeyin daha hızlı ilerleyebileceğine inanır: bu onların şansı. Çalışanlar açısından, değişim çok büyük ve çok önemli: insanlar nerede yaşamak

istedikleri konusunda yeni seçimler yapıyor ve esneklik, çalışma koşulları ve geri alınamayacak yaşam dengesi hakkında yeni beklentiler yaratıyorlar. 4.700 bilgi çalışanıyla yaptığımız Gelecek Forumu araştırmamız, çoğunluğun asla eski çalışma biçimine geri dönmek istemediğini ortaya çıkardı. Sadece %12'si tam zamanlı ofis işine dönmek istiyor ve %72'si hibrit bir uzak ofis modelinin ilerlemesini istiyor.

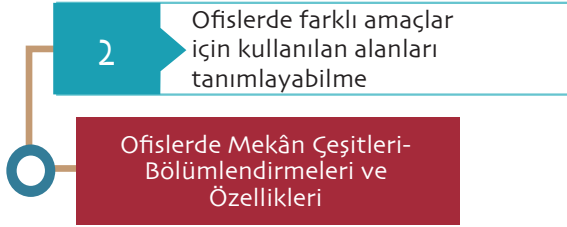
Diğer görüşmeler için ilgili web adresini ziyaret edebilirsiniz.

Kaynak: BBC Haber Sitesi (15.07.20210)
<https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work>

Erişim tarihi: 15.07.2021



Ofis tasarımının odağında verimlilik ve çalışanların memnuniyeti yer almaktadır. Ofislerde yapılan mekânsal düzenlemelerde şirketin kurumsal yapısı, şirketin faaliyet gösterdiği iş kolları, çalışan sayısı ve kurumun hiyerarşik yapısı etkili olmaktadır. Yerleşim planı içerisinde yer alan mekânların büyüklükleri, sahip olduğu mobilya ve teknolojik donatılar, birbirlerine göre konumu gibi birçok detay kurumun hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Geleneksel ofis sistemleri sıklıkla kapalı ofis plan tipine göre tasarlanmakla beraber günümüzde birçok kurumsal firma açık ofis ve karma ofis tiplerini tercih etmektedir. Bununla beraber Covid-19 pandemisi sonrası bu ofis tiplerinin hangisinin daha etkili olacağı konusu güncel bir tartışma konusudur. İş yapma biçimlerimiz ve araçlarımız değiştikçe ofis yerleşim tiplerinde de birçok değişiklik görmekteyiz.



Ofis bir bütün olarak ele alındığında yerleşim planı içerisinde bir çok farklı ihtiyaç ve beklentiye yönelik mekân parçaları yer almaktadır. Ofislerde mekân bölümlendirmeleri en yalın hâli ile çalışma alanları, özel amaçlı alanlar, temel alanlar olarak 3 gruba ayrılabilir. Bu alanlar; katı fiziksel sınırlar, duvarlar ile ayrılmış olabileceği gibi iç içe geçmiş biçimde aynı mekânda kurgulanmış da olabilirler. Her bir alan tanımı beraberinde çevresel bir düzenleme de gerektirmektedir. Kullanıcılar yani çalışanların bu alanlardan etkin bir şekilde faydalanması için şirket odaklı değil aynı zamanda kullanıcı odaklı bir tasarım anlayışı gerekmektedir. Çalışanların özel- kişisel ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak yapılan mekân tanımları, hem şirket içi verimlilik hem de çalışan memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Bireysel ve iş birliğine dayalı çalışma alanları arasında bir denge yaratmak önemlidir. Hangi sektör olursa olsun kişilerin yaratıcı ve özgün olabilmelerine imkân tanıyan sosyalleşme alanları, iş birliği alanları ve serbest etkinlik alanları güncel ofis tasarımı yaklaşımlarının odağında yer almaktadır.

3

Ofis mekân düzenlemelerinde kullanılan mobilya ve donatı elemanlarını sıralayabilme

Ofislerde Kullanılan Mobilya ve Donatılar

Ofis tasarımında donatı elemanları seçilirken temelde “çalışma, iş yapma” alınsa da çalışanların diğer beklenti ve ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerekir. Çalışma, oturma, depolama ürünleri ve teknik donatılar olmazsa olmaz bir ürün grubu olarak düşünülebilir. Bunun yanında iyi tasarlanmış bir ofiste tamamlayıcı ürünler dediğimiz ortamda işlevsel veya estetik amaçlı kullanılabilen ürünler de yer verilmektedir. Şirketin çalışma biçimlerine göre gerekli donatı ve altyapının sağlanması önemlidir. Evden çalışmanın ve yerinde çalışmanın hibrid olarak kullanıldığı durumlarda tüm paydaşları bir araya getirebilecek etkileşimli mekânlar için geleneksel ofislerden farklı olarak yeni donatı elemanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun hiyerarşik yapısı da mekânlarda seçilecek donatıları etkilemektedir. Oturma birimi ve çalışma masası gibi temel donatılarda farklı tasarımlar tercih edilebilmektedir. Üretici firmalarda kendi ürünleri sıklıkla “yönetici” ve “diğer” olarak sınıflandırmakta ve satış ve pazarlama politikalarını bu yönde oluşturmaktadırlar.

4

Ofis iç mekânlarında kalite koşullarını tanımlayabilme

Ofislerde İç Mekânda Fiziksel Çevre Koşulları-Kalite Koşulları

Ofis tasarımında ofisin yer aldığı binadan, ofisin kendi iç yerleşim alanına kadar çevresel koşulların dikkat alınması ve çalışanların iş güvenliği ve sağlığı açısından temel kalite koşullarının sağlanması gerekmektedir. Havalandırma ve iklimlendirme, gürültü kontrolü ve aydınlatma en temel bileşenlerdir. Ofis tasarımında ulusal ve uluslararası standartların haricinde çalışanların fiziksel, ruhsal ve bilişsel konfor düzeylerini artırmaya yönelik tasarımlar alınmalıdır.

5

Güncel ofis tasarımında etkili olan faktörleri değerlendirebilme

Büro Tasarımında Yeni Yaklaşımlar

Günümüz ofis tasarımlarında sıklıkla 2. ve 3. nesil ofis yaklaşımlarının etkili olduğu görülmektedir. Günlük hayatımızda etkili olan tüm faktörler iş yaşamında da, iş yapma biçimlerimizi ve araçlarımızı değiştirmektedir. Mobil ve kablosuz cihazlar, akıllı veri işleme, bulut depolama gibi yeni teknolojiler iş ortamlarını kökten değiştirecek fırsatlar sunmaktadır. Gelecek öngörülerin odağında yeni teknolojiler ve sürdürülebilirlik yer almaktadır. Akıllı binalar ve buna bağlı ofis teknolojileri merkez ofis kavramını dönüştürmekte, alternatif uzaktan veya yerinde çalışma alanları gündeme gelmektedir. Yeni ofis tasarımlarında etkili olacak temel faktörler; yaratıcılığı teşvik edecek özel amaçlı alanlara yer vermek, mahremiyet, iş sağlığı ve güvenliğini sağlar koşullar oluşturmak olarak tanımlanabilir.

1 Aşağıdakilerden hangisi ofislerde sosyalleşme amaçlı kullanılan mekân bölümlendirmelerinden biridir?

- A. Rahat(Esnek) çalışma alanları
- B. Teknik hacimler
- C. Yönetici ofisleri
- D. Seminer odaları
- E. Uyku odaları

2 Şirket içi 50 ve üzeri katılımcılı bir etkinlik için aşağıdakilerden hangisi tercih edilmelidir?

- A. Toplantı odası
- B. Esnek çalışma alanları
- C. Seminer salonu
- D. Açık hava çalışma alanları
- E. Yeme- içme alanları

3 Aşağıdakilerden hangisi karma-hibrid çalışma alanlarında mutlaka bulunması gerekmektedir?

- A. Çok fonksiyonlu yazıcı
- B. Projeksiyon cihazı Perde/LCD Ekran
- C. Ses Sistemi
- D. Dizüstü ve/veya Masaüstü Bilgisayarlar
- E. Beyaz Tahta/Flipchart

4 Şirket içi çalışanlar ve uzaktan çalışanların katılımı ile gerçekleşecek bir toplantıyı yapmak için en uygun mekân aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Toplantı odası
- B. Karma çalışma alanı
- C. Seminer salonu
- D. Açık hava çalışma alanları
- E. Yeme- içme alanları

5 Aşağıdakilerden hangisi ofis tasarımında donatı elemanları seçilirken dikkate alınması gereken temel öğelerden biri **değildir**?

- A. Çalışma masaları
- B. Oturma birimleri
- C. Depolama birimleri
- D. Teknik donanımlar-ekipmanlar
- E. Uyuma birimleri

6 1904 yılında Frank Lloyd Wright tarafından tasarlanan ve modern ofis tasarımında ilham kaynağı olan büro binası aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Googleplex binası
- B. Flatiron Binası
- C. Larkin Mail Order Company Binası
- D. Transamerica Binası
- E. Umeda Sky Binası

7 Ofis tasarımında temel yaklaşım ögesi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Renk
- B. Verimlilik
- C. Aydınlatma
- D. Gürültü kontrolü
- E. İklimlendirme

8 Ofis iç mekânlarında maksimum gürültü miktarı nedir?

- A. 120 dbA
- B. 15 dbA
- C. 90 dbA
- D. 200 dbA
- E. 250 dbA

9 Ofislerde genel anlamda %50 bağıl nemde ortalama sıcaklık kaç derece olmalıdır?

- A. 15-18 C
- B. 18-21 C
- C. 21-24 C
- D. 24-30
- E. 30-34

10 Aşağıdakilerden hangisi 3. nesil ofis tasarımlarının temel özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Ortak çalışma alanları
- B. Hibrid çalışma alanları
- C. Teknik alanlar
- D. Kişisel çalışma alanları
- E. Ortak çalışma masaları

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde Mekân Çeşitleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde Mekân Çeşitleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde Kullanılan Mobilya ve Donatılar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde Mekân Çeşitleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde Kullanılan Mobilya ve Donatılar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. C

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde İç Mekânda Fiziksel Çevre Koşulları- Kalite Koşulları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Ofislerde İç Mekânda Fiziksel Çevre Koşulları- Kalite Koşulları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Büro Tasarımında Yeni Yaklaşımlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- A Complete Guide to Optimal Office Space Planning. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.softwareadvice.com/resources/office-space-planning-guide/>.
- Arabacıoğlu, P. ve Arabacıoğlu, B. C. (2011). Çağdaş ofis anlayışı ve 'Google'ın 'Googleplex' örneği Pınar. Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Hakemli Dergisi, 39–48.
- Bouncken, R. B. ve Reuschl, A. J. (2016). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. Review of Managerial Science, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>.
- BUSYPOD | Design of Silence. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.busypod.com/>.
- Tütüncü, D. ve Curaoğlu, F. (2016). As a future working place Co working places. In Cumulus Association Biannual International Conference (pp. 63–71).
- Gerdenitsch, C. (2017). New ways of working and satisfaction of psychological needs. In Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice (pp. 91–109). https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_6.
- Harris, D., Engen, B. ve Fitch, W. (1991). Planning and designing the office environment.
- HermenMiller Space Division. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from https://www.hermanmiller.com/content/dam/hmicom/page_assets/products/categories/space_division/landing/ig_prd_space_division_02.jpg.
- Hybrid Collaboration Is Hard - Steelcase. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.steelcase.com/research/articles/hybrid-collaboration-hard/>.
- İş Yerinde Kabul Edilebilir Gürültünün Dozu. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <http://www.muhendislikbilgileri.com/?pnum=134&pt=GÜRÜLTÜ>.
- Knoll. (2017). The Workplace Net.Work, 1–3.
- Kolektif Enterprise. (2018). Yeni ve Farklı Ofis Çözümleri Esnek Ofis İçindekiler.
- Larsen, L., Adams, J., Deal, B., Kweon, B. S. ve Tyler, E. (1998). Plants in the workplace the effects of plant density on productivity, attitudes, and perceptions. Environment and Behavior, 30(3), 261–281. <https://doi.org/10.1177/001391659803000301>.
- Lefebvre, H. (2014). Mekanın Üretimi. Sel Yayıncılık. Retrieved from <https://www.idefix.com/Kitap/Mekanin-Uretimi/Arastirma-Tarih/Sosyoloji/urunno=0000000600186>.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. ve Robinson, O. (2021). The future of work after. McKinsey Global Institute, (February), 152.
- Norashlı, M. ve Doğan, R. K. (2020). Çağdaş Ofis Tasarımları Üzerine Bir İnceleme , Bee Rendering Tasarım Ofisi A Review On Contemporary Office Designs , Bee Rendering Design Office, 8, 1–10.
- Nurus Fe2. (n.d.-a). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.nurus.com/content/images/nurus-fe2-g02.jpg>.
- Nurus Fe2. (n.d.-b). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.nurus.com/content/images/nurus-fe2-g09.jpg>.
- Office - Wikipedia. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Office>.
- Ofiste Aydınlatma Kalitesinin Önemi - NURUS. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://www.nurus.com/tr/blog/ofiste-aydinlatma-kalitesinin-onemi>.
- Öktem, B. (2014). Türkiye'de Ofis Mobilyası Sektöründe Kullanıcı Odaklı Tasarım: Ofis Sandalyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karaoğlu Tekin, Ö. (2019). Paylaşımlı Ofislerin İç Mekân Tasarım Anlayışları. Sanatta Yeterlilik Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü.
- Riewoldt, O. (1994). New Office Design. New York: Lawrence King Publishing.

- Sağlam, O. (2019). Ofis Tasarımında Çevresel Faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>.
- Senion. (2017). The Changing Workplace.
- Space Division - Herman Miller. (n.d.). Retrieved July 12, 2021, from <https://www.hermanmiller.com/products/space-division/>
- Steelcase Inc. (2021). Changing Expectations and the Future of Work_Insights from the pandemic to create a better work experience. Steelcase Global Report.
- Sustainable office space - make your office more eco-friendly. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://biofilico.com/news/2020/2/21/sustainable-office-space-make-your-office-more-eco-friendly>.
- The new world of work and the flex space “renaissance.” (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from https://www.proxyclick.com/blog/flex-spaces?ads_cmpid=929424449&ads_adid=120780054875&ads_matchtype=b&ads_network=g&ads_creative=509637635688&utm_term=&ads_targetid=dsa-19959388920&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&ttv=2&gclid=Cj0KCQjwr aqHBh.
- The Transformation of Office Design | LABS. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://labs.com/the-transformation-of-office-design/>.
- World Health Organization, & International Labor Organization. (2021). Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO. Joint News Release. Retrieved from <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>
- Yararel, B. (2019). Ofis Tasarımında Ergonomik ve Antropometrik Etkenler. *Kocaeli Üniversitesi Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 4(1), 141–153. <https://doi.org/10.26835/my.555794>.

■ Bölüm 4

İş Ahlakı

öğrenme çıktıları

Temel Kavramlar

- 1 Etik, ahlak, iyi, kötü, değer, ilke, iş ahlakı, meslek ahlakı, işletme ahlakı kavramlarını tanımlayabilme ve aralarındaki ilişkiyi açıklayabilme

Ahlaki Düşüncenin Gelişimi

- 2 Ahlaki düşüncenin tarihsel süreç içindeki gelişimini açıklayabilme

İş Ahlakında Paydaşların Negatif ve Pozitif Ödevleri

- 3 İş ahlakında paydaşların negatif ve pozitif ahlaki ödevlerini açıklayabilme

Çok Kültürlü Global Şirketler ve İş Ahlakı

- 4 Global şirketlerin yönetsel kararlarının ahlaki açıdan değerlendirebilme

Anahtar Sözcükler: • Etik • Ahlak • Düalizm • Ahlak Yasası • Ahlaki Muhakeme • İnsan Hakları • Adalet

ETHICS

GİRİŞ

Endüstri Devriminin temelinde, sermaye birikimini gerçekleştirmiş tüccarlar tarafından manifiaktür olarak adlandırılan (manuel ve fabrikasyon kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur) küçük ölçekli üretim tesislerinin kurulması bulunmaktadır. Amaç o dönemde tarımsal ürünlerin ticaretinden daha fazla artı değer yaratan ürünler geliştirerek/üretmek (silah, mobilya, konserve gibi) sermaye verimliliğini arttırabilmektir. Manifiaktür olarak adlandırılan bu küçük girişimler daha sonra buhar ve elektrikle çalışan makinelerin kullanıldığı kitle üretimi yapılan fabrikalara dönüşmüştür. 18. yüzyılda fabrikasyon ve kitlesel üretime geçiş, kırsal kesimde yaşayanların fabrikaların yer aldığı büyük şehirlere göçünü arttırmış ve Avrupa ülkelerinde yeni bir toplumsal yaşam tarzı ortaya çıkmıştır. Aile yaşamı, iş yaşamı, sosyal yaşam gibi kaçınılmaz bir bölünme doğrultusunda iş yaşamıyla ilgili doğrular (iyiler) ve yanlışlar (kötüler) sosyal taraflar (işveren/iş gören) arasında evrensel ahlaki doğrulardan yola çıkılarak yeniden ele alınmıştır. Sosyal tarafların engellenemeyen daha fazla kazanma arzusu (fayda maksimizasyonu) nedeniyle ortaya çıkan ve toplumsal yaşamı etkileyen krizler, iş yaşamında uyulması gereken doğruların (iyilerin) ve kaçınılması gereken yanlışların (kötülerin) sürekli güncellenerek tanımlanmasını gerektirmiştir. Dürüstlük, şeffaflık, sürdürülebilirlik, ayrımcılık yapmama gibi doğrular ve rüşvet, dolandırıcılık, içeriden bilgi ticareti, yetkiyi kötüye kullanma, mobbing gibi kötüler paydaşlar açısından ele alınarak ortak menfaatler ve kurumsal performans açısından yeniden değerlendirilmiştir. Bu Üniteye önce, iş ahlakıyla ilgili temel kavramlar tanımlanmış ve daha sonra ahlaki düşüncenin tarihsel süreç içindeki gelişimi irdelenmiştir. İş ahlakında paydaşların negatif ve pozitif ödevleri açıklandıktan ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde yer alan çalışma yaşamıyla ilgili evrensel doğrular vurgulandıktan sonra, çok kültürlü global şirketlerde iş ahlakı konusuna değinilmiştir.

TEMEL KAVRAMLAR

Ahlaki düşünce, temelinde iyiyle kötünün karşılaştırmasına dayanır. Ahlaki düşüncenin olmazsa olmazı soru sormaktır. Bu bağlamda, “iyi”

nedir sorusunun cevabı aranır ve bu soruyu cevaplayabilmek için önce “kötü” tanımlanmaya çalışılır. “İyi” kavramıyla “doğru”, “kötü” kavramıyla “yanlış” arasında doğrusal bir ilişki olduğu kabul edilir. Amaç, bir toplumda birlikte yaşayan insanların birbirleriyle ve/veya çevreleriyle olan ilişkilerini düzenleyebilmektir.

İyi (Doğru) ve Kötü (Yanlış) Kavramları

İnsana zarar veren, onun gelişmesini ve kendisini gerçekleştirmesini engelleyen her şey kötüdür. Kötü kavramının sözlükteki anlamına baktığımızda; dar kapsamda “iyi karşıtı, fena, hoşagitmeyen, istenilen nitelikte olmayan” ve geniş kapsamda “insanlığın gereksinimlerine, çıkar ve beklentilerine, gelişimine aykırı olan, topluma, kuruma ve bireye zarar verici maddi (somut) ve/veya manevi (soyut) bir nesnenin, olayın niteliği” olarak tanımlandığı görülmektedir (Daha ayrıntılı bilgi için bk. Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2015). Yalan söylemek, verdiği sözü tutmamak, soykırım, işkence, cinayet, tehdit, mobbing, yalancı şahitlik gibi kötülükler ahlaki kötülükler olarak sıralanabilir. Ahlaki kötülükler, bireyin bilinçli eylemlerinden oluşan ve evrensel ahlaki doğrulara karşı gelinmesinden kaynaklanan kötülüklerdir. Ahlaki kötülüklerde birey aktiftir, etkindir. Bireyin ahlaki karakterini geliştirmesi ve daha iyi ve ahlaklı bir insan olabilmek için çaba göstermesi, ahlaki kötülüklerin azalmasını sağlar. Bir de fiziki kötülükler vardır: bedensel bozukluk, hastalık, depresyon, salgın hastalık, hatalı ürün gibi. Fiziki kötülüklerde birey pasiftir ancak bu tür kötülüklerin etkilerini azaltabilmek için etkin duruma geçebilir ya da bir rol üstlenebilir. Örneğin, depresyondan zarar görenlere yardım etmek gibi. Genellikle ahlaki kötülük “niyetlenilmiş kötülük”, fiziki kötülük “maruz kalınmış kötülük” şeklinde ifade edilir. İyi kavramıyla, insan iradesinin akla dayalı bir seçim sonucunda değer verdiği ve yararlı bulduğu, insanın ihtiyaçlarını karşılayan, özlemlerine uygun düşen ve insanın kendisini gerçekleştirmesine hizmet eden şeyler anlatılmak istenmektedir.

✓ **Ahlaki kötülükler**, bireyin bilinçli tercihlerinden oluşan, bireyin bizzat aktif ve etkin olduğu, evrensel ahlaki doğrulara karşı gelinmesinden kaynaklanan kötülüklerdir. Birey ahlaki kötülüklerin hem faili (kötülüğü yapan) hem de mağdurudur (kendisine kötülük yapılmış olan). Yalan söylemek, hırsızlık, mobbing gibi. **Fiziki kötülüklerde** birey pasiftir ancak bu tür kötülüklerin etkilerini azaltabilmek için etkin duruma geçebilir ya da bir rol üstlenmeyi seçebilir. Örneğin, üretim hatalarını sıfırlamaya çalışmak gibi.

İş Ahlakı Kavramı

İş ahlakı; işletme yönetiminde **paydaşlar** olarak adlandırılan işveren, işveren temsilcileri (yöneticiler), iş görenler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, devlet vb. gibi işletmeden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen ya da işletmeyi doğrudan ve/veya dolaylı etkileyenlerle olan ilişkilerin sürdürülmesini sağlayan evrensel doğrular/iyiler sistemidir. Bu evrensel değerler ve ilkeler sistemi, işletmede kuşaktan kuşağa aktarılır ve bu aktarma sürecinin her aşamasında yeniden temellendirilerek bir iş ahlakı sistemi meydana getirilir. Zaman içinde işletmenin, sektörün, ekonomik sistemin yaşama biçimi ya da yaşama pratiği hâline gelir. Bu bağlamda, iş görenlerin çalışma yaşamları boyunca çalıştıkları işletmede belirli inançlar, değerler, ilkeler, yasaklar, kurallar, normlar (davranış standartları) doğrultusunda düzenlenmiş ve bu düzenlemeye göre töreleşmiş, gelenekleşmiş yaşama biçimidir.

✓ İş ahlakı, işletme yönetiminde paydaşlar olarak adlandırılan aktörler arasında çıkabilecek sorunların çözümü ve ilişkilerin sürdürülebilirliğiyle ilgili evrensel doğrular/iyiler sistemi, temel kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, evrensel doğruların/iyilerin iş yaşamına ve işletme yönetimine uygulanmasıdır.

Toplumdaki bireylerin iş yaşamıyla ilgili tutum ve davranışları demek olan **çalışma ahlakı** ağırlıklı olarak ailede çocuğa eğitimle verilir. Baba, anne, kardeş gibi çalışan aile üyeleri çocukta eğitim yaşamıyla ilgili kültürleme sürecinin aktörleridir. Birey öğrenimini tamamlayıp belli bir yaşa geldiğinde bir mesleğin mensubu olur ve ailede eğitimle başlayan çalışma ahlakı meslek ahlakına eklenir. Doktorlar, mühendisler, muhasebeciler gibi meslek mensuplarını mesleklerini icra ederken yönlendiren evrensel doğrulardan oluşan **meslek ahlakı**, çalışanların faaliyetlerini bir kurumda sürdürmeleri nedeniyle işletmecilik ahlakına eklenir. **İşletmecilik ahlakı** meslek ahlakı gibi bireysel değil, işletmenin sahip olduğu ahlaki doğrular, temel kurallar, davranış standartları (normlar) bütünüdür. Bu bağlamda; çalışma ahlakı→meslek ahlakı→işletmecilik ahlakı→iş ahlakı kavramları eklektik yaklaşım doğrultusunda birbirlerini tamamlayarak ve birbirlerine eklenerek kurumsal performans doğrultusunda artı değer üretirler.



dikkat

Çalışma ahlakı eğitimle, meslek ahlakı öğretimle bireye kazandırılır. Ağırlıklı olarak ailede verilen eğitim, çocukta davranış değişikliği meydana getirme doğrultusunda bireyi kültürleme süreci olarak adlandırılır. Öğretim ise, okullarda planlı ve programlı gerçekleştirilen faaliyetlerle (dersler/müfredat) gerçekleştirilir. Tıp fakültesini bitiren doktorlar 'Hipokrat Yemini' ederek mesleklerini icraya başlarlar. Meslek ahlakından sapma durumunda çeşitli yaptırımlar (meslekten men gibi) söz konusu olabilir.

Etik (Teori)-Değer-Niyet-Ahlaki Düşünce Kavramları Arasındaki İlişki

Etik kavramı; iyi/kötü, doğru/yanlışın teorisi-dur. Yani, neyin iyi, neyin kötü-neyin doğru, neyin yanlış olduğunun teorisi-dur. Bu bağlamda, ele aldığı iyi-kötü, doğru-yanlış konusunda kapsamlı, detaylı, sistemli açıklamalar yapar ve yaptığı açıklamaların geçerliliği (benzer ortamlara ve durumlara genelle-

nebilirliği) ve güvenilirliği (tekrar edilebilirliği) söz konusudur. Etik kavramı değer kavramına eklenerek artı değer üretir. Değerler, kanunlar tarafından öngörölmüş davranışların dışında kalan davranışlarımızı düzenler. İyi (doğru) davranışlarda bulunma ve kötü (yanlış) davranışlardan kaçınma konusunda bireylere ve kurumlara rehberlik eder. Dürüstlük, yalan söylememek, ayrımcılık yapmamak, tarafsızlık gibi bireysel evrensel doğrular ve şeffaflık, hesap verebilirlik, çalışanlara adil ve eşit davranma, kamu yararını gözetme gibi kurumsal evrensel doğrular değerler olarak adlandırılır. Değerler niyet kavramına eklenerek yaşamda artı değer yaratır. Niyet, bireyin/kurumun bir amaca yönelme istek ve düşüncesidir. Evrensel doğrular (iyiler) için niyetlenmek önemlidir. Doğru şeyleri yapmayı zihninizde tasarlamamız, önceden isteyip düşünmemiz, doğru şeyler yapmak için öncelik kullanmamız ahlaki düşünmemizi sağlayacaktır. Başka deyişle, niyet ahlaki düşünce kavramına eklenerek bireyin ve kurumun yaşamında artı değer üretir. Bu bağlamda; etik (teori)→değer→niyet→ahlaki düşünce kavramları “eklektik yaklaşım” doğrultusunda birbirlerine eklenerek ve birbirlerini tamamlayarak bireylerin ve kurumların yaşamında artı değer üretirler.



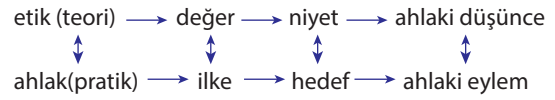
dikkat

Etigi ortaya çıkaran şey, belli bir yaşama pratiğinin (yaşanmışlığın) zaten var olması ve bazı insanların “insan yaşamının amacı” üzerinde düşünmeye başlamalarıdır.

Ahlak (Pratik)-İlke-Hedef-Ahlaki Eylem Kavramları Arasındaki İlişki

Ahlak, etiğin (teorinin) uygulaması ve/veya pratiğidir. Evrensel iyilerin ve doğruların yaşama geçirilmesi, bireylerin ve kurumların günlük yaşamında uygulanmasıdır. Ahlak kavramı ilke kavramına eklenerek artı değer üretir. İlke, bir değerın davranış tarzı olarak benimsenmesi, tavizsiz yaşama geçirilmesi, her ortam ve koşulda uygulanmasıdır. Ben asla dürüstlükten ayrılmam, hiç yalan söylemem, kesinlikle ayrımcılık yapmam, her konuda tarafsızlığımı korurum gibi ifadeler bireyin ve her zaman şeffafız, her konuda hesap verebiliriz, çalışanlarımıza adil ve eşit davranırız, kamu yararını her işimizde gözetiriz

gibi ifadeler de kurumun evrensel ilkeler doğrultusunda günlük yaşamını sürdürdüğünün ifadesidir. İlke kavramı hedef kavramına eklenerek artı değer yaratır. Evrensel ilkeler doğrultusunda bir eylemde bulunmak ve/veya iş yapmak, bunun sonucunda ulaşılan hedeflerin (çıktıların) iyi/doğru olmasını sağlar. Evrensel ilkelerin doğruluğu konusunda tereddüt olmadığı için, ahlaki eylem doğrultusunda ulaşılan hedef (çıktı) de kesin olarak doğrudur. Bu bağlamda; ahlak (pratik)→ilke→hedef→ahlaki eylem kavramları “eklektik yaklaşım” doğrultusunda birbirlerini tamamlayarak bireylerin ve kurumların yaşamında artı değer üretirler.



Şekil 4.1 Kavramlar arasındaki ilişki

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kavram sözcüğü tanımı gereği, kavramın kapsamına giren her şeyi içine alan (genus proximum-efradını cami) ve kavrama ait olmayan her şeyi dışarıda bırakan (differentia specificae-ağyarını mani) bir önermedir. Etik kavramı (yani evrensel doğruların ve iyilerin teorisi) ancak ahlak kavramı (yani evrensel doğruların ve iyilerin pratiği/günlük yaşama uygulanması) ile birlikte anlamlıdır. Bu bağlamda, değerler ilkelerle, niyetler sonuçlarla ve ahlaki düşünce de ahlaki eylemle anlamlıdır. Kavramların tanımında anlam birliği sağlanırsa, yorumlar geliştirilebilir ve tartışılabilir.



dikkat

Etik ve ahlak (değer ve ilke) arasındaki fark kısaca şöyle açıklanabilir: Etik (değer) teoridir, ahlak (ilke) pratiktir. Örneğin; yalancı şahitlik yapmamak, yalan söylememek değerdir (teoridir); ben asla yalancı şahitlik yapmam, ben hiç yalan söylemem ilkedir (pratiktir). Fizikteki yasaların benzeri olarak sosyal bilimlerde teoriler bulunmaktadır. Yerçekimi evrensel bir fizik yasasıdır, evrenin her yerinde bu yasa geçerlidir, yalancı şahitlik yapmamak evrensel bir etik değerdir. Etik değerlerin içselleştirilmesiyle gerçekleştirilen ahlaki (ilkeli) bir yaşam, onların her iş ya da eylemimizde bize rehber olması, yol göstermesidir.

Öğrenme Çıktısı



1 Etik, ahlak, iyi, kötü, değer, ilke, iş ahlakı, meslek ahlakı, işletme ahlakı kavramlarını tanımlayabilme ve aralarındaki ilişkiyi açıklayabilme

Araştır 1

İş ahlakı doğrularının kurumsal performans üzerindeki etkisi olabilir mi?

İlişkilendir

Paydaşlar ahlaki karakterlerini geliştirebilmek için neler yapabilirler?

Anlat/Paylaş

En çok önem verdiğiniz ahlaki doğrular nelerdir? Bu ahlaki doğruların sayısını arttırabilmek için neler yapabilirsiniz?

AHLAKİ DÜŞÜNCENİN GELİŞİMİ

Ahlaki düşüncenin ilk insanla ortaya çıktığını söylemek yanlış olmaz. Ahlakî düşünce zamandan zamana, kültürden kültüre, inançtan inanca ve coğrafyadan coğrafyaya göre şekillenen dinamik bir kavramdır. Ancak her zaman temelinde dürüstlük, güven, saygı, adalet gibi evrensel doğrular (erdemler) bulunmaktadır.

Eski Mısır: Kötülük Yapmaman Yetmez, İyilik De Yaptın Mı?

İyi ve kötü olarak adlandırılan iki karşıt güç arasındaki ilişki yazılı olarak ilk kez yaklaşık günümüzden 5000 yıl önce Antik Mısır'da Ani isimli bir Mısırlının mumyasından çıkan 23,77 metre uzunluğundaki ve 38 santim genişliğindeki "Ani Papirüsü" tomarında (Ölümler Kitabı veya Günden Dışarı Gidenler Kitabı olarak da bilinir.) açıklanmıştır. Birinci bölümde, ölümlerin koruyucusu çakal başlı tanrı Anubis, tanrıların önünde konuşabilmesi için ses ve beden verilmiş ölünün ruhu Ka'yı, ilahi adaletin tecelli edeceği Maat salonuna getirir. Salondaki terazinin kefelerinden birine ölünün hür iradesinin en sağlam ve güvenilir kaynağı olan kalbi, diğerine ise adalet ve eşitlik tanrıçası Maat'ın başındaki tüy, yani "hakikat" vardır. İkinci bölümde, Ka (ölünün ruhu) söze başlar (Wasserman, 2008):

"Hiç kimseye kötülük etmedim,

Yalan söylemedim,

Küfür etmedim,

Yakınlarımı bahtsızlığa sürüklemedim,

Hiçbir evli kadınla cinsel ilişkiye girmedim,

Kimseyi gücünün dışında çalıştırmadım,

Benim yüzümden hiç kimse korku duymadı, yoksulluk ve acı çekmedi,

Tanrıların hoşuna gitmeyecek hiçbir şey yapmadım,

Kimseyi aç bırakmadım,

Kimseyi öldürmedim,

Hiçbir utandırıcı davranışta bulunmadım,

Uzunluk ölçülerini yanlış tutmadım, terazide hile yapmadım,

Hiçbir arkın suyunu başka yöne çevirmedi,

Ben temizim, ben temizim, ben temizim."

Ancak tanrılar Ka'ya bunların yeterli olmadığını söylerler çünkü sadece kötülük yapmamış olmak yetmez, iyilik yapmış olmak da gereklidir. İnsanlara karşı hata ve kusur işlememiş olmak yeterli değildir, onların yararına doğru şeyler de yapmaya çalışılmalıdır. Ka, tüm tanrıların huzurunda yaşamı boyunca yaptıklarını ve yapamadıklarını bir kez daha anlatır. Toth, tüm bu anlatılanları kaydeder ve tanrılar anlatılanları değerlendirir. Terazinin kefe-

leri tam olmamakla beraber yaklaşık olarak hizaya gelir. Yargılanan ruh yüzde yüz aklanmamıştır. Bu durumu gören, bir zamanlar insan olan ve insani zaafı bilen, ancak diğer tanrıların bu tür zaafı takdir edemeyeceklerini düşünen Osiris, “hakkaniyet ölçütü” doğrultusunda kararını vererek adayın tanrıların dünyasına geçebileceğine karar verir.



dikkat

Ani Papirüsü hem toplumsal ahlaki erdemler hem de iş ahlakıyla ilgili erdemler konusunda önemli bir belgedir. Köle çalıştıran bir işverenin ruhu olduğu anlaşılan Ka, savunmasında toplumsal ahlaki erdemleri “yalan söylememek, küfür etmemek, zina yapmamak, öldürmemek” olarak sıralarken iş ahlakıyla ilgili erdemleri de “uzunluk ölçülerini yanlış tutmamak, terazide hile yapmamak, arkın suyunu başka yöne çevirmemek, kimseyi gücünün dışında çalıştırmamak, aç bırakmamak, korkutmamak, yoksulluk ve acı çektirmemek” olarak sıralamaktadır.

Kölelik savaş tutsaklarının öldürülme yerine üretimde çalıştırılmalarıyla doğmuştur. Eski Mısır’da tarımsal üretimde, taş ocaklarında, madenlerde çalıştırılan kölelerin yıllık izin haklarının bulunduğu, günlük çalışma saatlerinin 6 saat civarında olduğu, işkence ve dayanın yasak olduğu, yeme içme, sağlık hizmetleri ve evlenme masraflarının köle sahipleri tarafından sağlandığı bilinmektedir ancak günümüzde kölelik müessesesi, yani bir insanın başka birinin malı sayılması, para ile alınıp satılması, hürriyetine sahip olmaması evrensel bir kötü olarak kabul edilmektedir.



dikkat

Ahlak anlayışı rölativisttir (görecidir) yani zamandan zamana, toplumdan topluma, coğrafyadan coğrafyaya değişiklik gösterir. Eskiden ahlaki açıdan yanlış olmayan bir şey (örneğin, kölelik) günümüzde ahlaki açıdan yanlış kabul edilmektedir.

Eski Yunan: Pandora Kutuyu Açınca

Mitoloji, bir kültüre ait insanlarla ilgili mitlerin tümüdür. Mitler; aynı kültürden insanların doğa, yaşam, örf, adet, gelenekler hakkında anlattıkları hikâyelerdir ve değer yargılarını, davranış modellerini, doğrular ve yanlışlarla ilgili ahlaki değerlendirmeleri yansıtmaktadır. Eski Yunan’da iynin ve kötünün doğuşu “Pandoranın Kutusu” adlı bir mitte açıklanmaktadır (Erhat, 2015):

“Eski Yunan’da yeryüzünün tanrılar tarafından yönetildiği günler. Baş Tanrı Uranus, yerini koruyabilme kaygısıyla doğan bütün çocuklarını toprağa gömen iri yarı ve güçlü kuvvetli bir Titan. Ancak günün birinde korktuğu başına gelir, çocuklarından biri olan Zaman Tanrısı Kronos babasını tahtından indirip Baş Tanrı olur. Kronos’u da en çok korkutan şey, babası Uranus’a kendisinin yaptığı gibi, başka bir ölümsüzün kendisini devirip Baş Tanrı unvanını elinden almasıdır. Bu yüzden doğan çocuklarını birer birer yutar. Ancak Kronos’un eşi Rhea, daha bebek olan Zeus’u, yutmaması için saklar. Zeus büyüdüğünde, babasını devirerek yerine geçer ve Baş Tanrı olur. Zeus yönetim biliminden haberdar mıydı bilemeyiz ama yaptıklarına bakınca onun Yönetim Bilimi Tanrısı da olduğunu düşünmemek elde değil. Şöyle ki, Baş Tanrı olur olmaz yaptığı ilk iş, bütün ölümsüzleri toplayıp, her birine bir unvan vermek ve kendilerinin yetki ve sorumluluklarını belirlemek olmuş: Ares; Savaş Tanrısı, Athena; Akıl ve Ahlak Tanrıçası; Aphrodite, Aşk ve Sevgi Tanrıçası gibi.. Zeus Baş Tanrı olur olmaz yaptığı ikinci iş, kendisine tehlike yaratabilecek Gök Tanrısı Uranus ve Yer Tanrısı Gaia’nın oğullarının (Atlas, Menoitios, Epimetheus ve Prometheus) karakter özelliklerini incelemek, onların güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek olmuş. Örneğin Atlas, çığırılmaz düzeyinde cesurdu, çok da güçlüydü ve kimsenin etkisinde kalmazdı. Zeus öyle bir görev ve sorumluluk yüklemeliydi ki Atlas’a, yerinden kıpırdayamasın. Ona Dünya’yı omuzlarında taşıma görevini verdi. Üstelik öyle bir sorumluluk ki, dünyayı yemek yerken ve su içerken bile omzundan bırakamayacaktı. Atlas biraz kıpırdarsa dünyada deprem oluyordu. Zeus güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek Epimetheus’un kadınlara ve şehvete düşkün olduğunu belirler. Bunun üzerine balçıktan (toprakten ve sudan) ölümlü bir kadın yapmasını oğlu Hephaistos’tan (Demirciler Tanrısı) ister. Hephaistos eşi Afrodite’i model olarak kullanarak görenleri şaşırtacak güzellikte bir kadın

yapar ve Zeus bu kadının adını Pandora (Tanrıların Armağanı) koyar. Pandora'ya Afrodite güzellik ve şehveti, Athena akıl ve zekâyı, Hermes merak, kurnazlık ve düşkünlüğü (heves) armağan ederler. Pandora Antik Yunan'da ölümlü ilk kadın olarak kabul edilir (Havva gibi). Zeus yarattığı Pandora'yı Epimetheus'a hediye olarak gönderir. Prometheus kardeşini Zeus'tan asla hediye kabul etmemesi konusunda uyarmıştır, ancak Epimetheus Pandora'ya deli gibi âşık olur. Zümrüt gibi bir ormanda yaşamaya başlarlar, acıktıkları zaman çeşit çeşit meyve ağaçlarından istediklerini koparıp yerler, susadıkları zaman pınarların buz gibi sularından içerler. Yeryüzünde fırtınalar, dolular, sel baskınları yoktur. Bu beraberliğin meyveleri olan insanlar ne üşür, ne hastalanır, ne de üzülürler. Günün birinde Zeus, Haber Tanrısı Hermes aracılığıyla onlara bir sandık gönderir. Hermes, abanoz ağacından sandığı bırakırken Pandora'ya 'aman sakın ola ki sandığı açmayın, yoksa çok üzülür, çok pişman olursunuz. Bir daha hiçbir şey eskisi gibi güzel haline dönemez' der. Ancak ölümlü olan Pandora meraklıydı, merak onun yaradılışında vardı. Epimetheus'un tüm uyarılarına rağmen Pandora sandığın kapağını açtı. Bir anda bir yığın küçük, siyah, çirkin böcek can havliyle sandıktan dışarıya fırlayıp, var güçleriyle uçuşup dört bir yana dağıldılar. Epimetheus hemen yetişip sandığın kapağını kapattı. Ancak olan olmuş, bol meyveli, bol yapraklı ağaçlarla dolu orman, zümrüt gibi yemyeşil çayır, masmavi gök kapkara, sevimsiz böceklerle dolmuştu. Birkaç Epimetheus'la Pandora'nın üstüne de konmuştu. Epimetheus'un üstüne konanlardan biri 'öfke', biri 'iftira', biri 'hırsızlık'tı. Pandora'nın üstüne konanlardan biri 'kavga', biri 'zina', biri 'yalan'dı. Zeus'un, Stratejik Yönetim Tanrısı'nın, Epimetheus'u eylemsizleştirmek için seçtiği yol, kötülüklerle doldurduğu bir sandığı Pandora'ya göndermek ve Pandora'nın sandığı açmasıyla kötülükleri yeryüzüne salıvermek olmuştu. Sandığı kapattıktan sonra Pandora ve Epimetheus sandığın üzerine otururlar, birbirlerine sarılarak ağlamaya başlarlar. Ancak sandıktan gelen incecik, sıcacık, yumuşacık, sevecen bir ses duyarlar:

'Nolur açın,

Beni de çıkarın!

Kötülükleri, düşmanlıkları, acıları, üzüntüleri serbest bıraktınız,

Hepsi uçuştu gitti, dünyanın dört bir yanına yayıldı.

Hepsi bir olup beni sandığın en dibine itmiş,

Beni ezmeye, öldürmeye çalışmışlardı.

Bir tek ben kaldım sandıkta, beni de çıkarın,
Sizi onlardan yalnız ben koruyabilirim'.

Duydukları yalan bile olsa, onca kötülüğün yanında bir tane daha olması bir şeyi değiştirmezdi. Ama ya duydukları doğruysa? Ya gerçekten insanları daha önce sandıktan çıkan kötülüklerden koruyabilirse? Pandora ve Epimetheus sandığın kapağını bu kez birlikte açtılar. Sandığın dibinde, bir köşede minicik, bembeyaz kanatlı bir kelebek gördüler. Gözlerine inanamadılar. Beyaz kelebeğe adını sordular: 'Ben Umut'um' dedi kelebek, adım Umut."

Sadece Pandora ve Epimetheus'un soyundan gelen ölümlü insanlara bahşedilmiş olan erdemler olmasaydı, insanlar Prometheus'un kendilerine verdiği bilgi ateşinin yalımlarını her geçen gün daha da büyütebilir, parlatabilir miydiler? Neyin iyi, neyin kötü ya da neyin doğru, neyin yanlış olduğunun belirlenmesinde bireyin başka bireylerle ya da tüm çevresiyle girdiği ilişkilerde erdemli, sevgi dolu, saygılı, akılcı ve vicdanlı olmasının önemine değinen ve "erdem ahlakı" olarak adlandırılan bir ahlak yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ahlak yaklaşımı, bireyin yaşamını bütüncül olarak ele almakta ve iyi-kötü ya da doğru-yanlış davranışı bireyin farkındalığıyla ve kişilik özellikleriyle ilişkilendirmektedir.

✓ Erdem ahlakına göre iyi ya da doğru, davranışın kendisi ve sonucu tarafından değil, davranışı sergileyen bireyin karakteri ve farkındalığı doğrultusunda belirlenmektedir. Nihai mutluluk, haz dolu bir yaşam değil, erdem dolu bir yaşamdır.

Erdem ahlakına göre, her insanın içinde bir iç rehber (basiret gözü) vardır ancak insanlar genellikle onu kullanmamazlar. Kendi içlerindeki sesi o kadar uzun zamandır dinlememişlerdir ki onun farkında bile değildirler. Evrensel erdemler (ya da temel değerler) doğrultusunda bizimle konuşan iç rehberimiz (vicdanımız) yalnızca insanlara yönelik olarak da konuşmaz, tüm dünya için aynı hassasiyeti gösterir. Örneğin, organik arıtma ve baca filtresi kullanarak doğaya zarar vermeden, güneş ve rüzgâr enerjisiyle sürdürülebilir üretim yapan, çocuk işçi çalıştırmayan işletmelerin ürünleri tüketim tercihlerini bilinçli olarak evrensel erdemler doğrultusunda kullanan müşteriler tarafından tercih

edilmektedir. Bu bağlamda, üretici ve tüketici davranışlarını yönlendiren erdemler tüm insanlık için geçerli temel ahlaki değerler olarak görülmektedir.



dikkat

İşletmelerin paydaşlarına karşı kurumsal performans gerekçesiyle iş ahlakına aykırı davranışlar sergilemeleri; örneğin tedarikçilerine borçlarını zamanında ödememeleri, müşteri terminlerine uymamaları ve müşterilerine hatalı mal sevk etmeleri, çalışanlarına ücretlerini zamanında ödememeleri, gayri resmi alış-satış kayıtlarıyla vergi kaçırmaları, rakip firma ürünlerini haksız yere kötülemeleri, kamu ihalelerinde kayırmacılık ve içeriden bilgi alma gibi yanlışlar/kötüler erdem ahlaki yaklaşımına göre iş ahlakıyla bağdaşmaz ve genellikle uzun dönemde işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkiler.

Erdem ahlakı; “pratik”, “gelenek” ve “anlatı” olarak adlandırılan üç temel kavrama dayanmaktadır (MacIntyre, 2001):

Pratik kavramı, tarihsel süreç içinde üretilmiş, yaşanmış, paydaşlarca üzerinde uzlaşmaya varılmış normları ve davranış standartlarını açıklamada kullanılmaktadır. Amaca ulaşabilmenin olmazsa olmaz önkoşuludur ve bu bağlamda sadece amaca ulaşılmasını sağlayan bir araç değil, gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesinde de kullanılan bir ölçüttür. Örneğin, devlet (kamu otoritesi) zorlayıcı nitelikteki düzenlemeler (kanunlar) ile serbest (kontROLSÜZ) bir ticari yaşam talebi arasındaki düzenlemeyi, geçmişte yaşanmış ticari pratikler doğrultusunda yapar, ticari yaşamın kırmızı çizgilerini/sınırlarını belirler. Ticari pratikler doğrultusunda kamu otoritesi tarafından belirlenen bu normlar ve davranış standartları aynı zamanda erdem ahlakının ölçütleridir. İşletmeler; tarihsel süreç içinde yaşanan pratiklerden üretilmiş, paydaşlarca üzerinde uzlaşmaya varılmış iş yaşamıyla ilgili normlar ve davranış standartları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürler ve bu bakış açısına göre, ‘her pratik bir geleneğin taşıyıcısıdır’.

Gelenek kavramı, erdem ahlakının tarihsellik ile uzlaşan görünümünü açıklamada kullanılmaktadır. Gelenek kavramıyla erdem ahlakına içsel tu-

tarlılığını kazandıran nesnel ölçütlerin, belirli bir tarihsel süreç içinde deneyimlenerek oluştuğu irdelenmektedir. Erdem ahlakı Aristoteles’in ahlak görüşünden farklı olarak tarihsellik ile uzlaşan bir ahlak felsefesidir. Hâlbuki Aristoteles kendisini önceleyen Sokrates ve Platon gibi yaşamışlığın/pratiğin ürünü olan bilginin, göreceli karakteri nedeniyle, hakiki bilgiye karşılık gelen “episteme” olarak görülemeyeceğini ve evrensel geçerliliği olan bilginin yani felsefi bilginin tarihsel pratiklerden bağımsız olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda, erdem ahlakı temel dayanaklarından ikincisi olan gelenek kavramı doğrultusunda “ağların bilgeliği ahlaki davranışların ipuçlarını verebilir.” şeklinde irdelenebilir.

Anlatı kavramı, yaşamın ancak bütünsel olarak algılanması (bilincine varılması) durumunda davranışlarla ilgili anlamlı ahlaki değerlendirmeler yapılabileceğini açıklamada kullanılmaktadır. Bir davranışı bir öyküye yerleştirerek ahlaki açıdan anlamlı kılabilirdiğimiz gibi bir yaşamı da ona anlam (mana) kazandıran bütünsel anlatısı içinde (doğumdan ölüme) değerlendirerek ahlaki açıdan anlamlı kılabiliriz. Erdem ahlakına göre, alt süreçler birbirine eklenerek ana süreci oluşturduğu için yaşamı bütünsel olarak algılayarak davranışların ahlaki boyutunun değerlendirilmesi uygundur.

Yukarıda açıklanan erdem ahlakının dayandığı temel kavramlar doğrultusunda, bireyin tüm davranışlarının doğrudan kendi tercihleri olduğunu söyleyebilmek olurlu değildir ve bu bağlamda, bireyin mutlu olabilmek için sergilediği davranışlar doğal bir zorunluluktan kaynaklanabilir. Erdem ahlakı; yaklaşımı bireyin karakterinin, kimliğinin, dolayısıyla da varlığının ait olduğu değerler sisteminden ayrı düşünülemediğini öne sürmektedir. Bu nedenle erdem ahlakı ile ahlaki davranışları bireysel tercihler olarak gören liberal dünya görüşü arasında çelişki vardır. Liberal dünya görüşüne göre tıpkı diğer seçimleri gibi, ahlaki seçimleri de bireyin özgürlük alanı kapsamındadır. Ahlaki davranışın belirli bir sonuca göre değerlendirilmesi nedeniyle erdem ahlakının teolojik ahlak yaklaşımına daha yakın olduğu düşünülebilir ancak birey yalnızca doğruluğuna inandığı bir sonuca ulaşabilmek için değil aynı zamanda karakterinin, kimliğinin bir ifadesi olarak ve kendi yaşamının amacıyla ilgili algısı nedeniyle de erdemli davranışlar sergilemektedir (Saruhan, 2018).

Ölümü Bilemem, Şerefsiz Yaşamının Ne Olduğunu Bilirim

“Sokrates’in Savunması”, öğrencisi Platon tarafından yazılmıştır. Zaten Sokrates’in en önemli eseri öğrencisi Platon’dur ve arkasında hiçbir yazılı eser bırakmayan Sokrates’in kişiliği, hayatı ve düşünceleri öğrencisi Platon’un yazdığı kitaplar sayesinde günümüze kadar ulaşmıştır. Sokrates’in Savunması; Atina şehrinin tanrılarına inanmayışı (tek bir Tanrı olduğunu savunuyordu) ve Atinalı gençlerin ahlakını bozması gerekçesiyle suçlanmasını, yargılanmasını ve cezalandırılmasını konu alan bir diyalogdur. Sokrates savunmasında; ahlaksız yaşamının ne demek olduğunu bildiğini, kendi söylediklerini inkâr ederek ahlaksız yaşamayı tercih etmektense ölümü tercih edeceğini çünkü ölümün ne demek olduğunu bilmediğini; belki iyi belki de kötü bir şey olduğunu ancak söylediği ve inandığı düşünceleri inkâr etmenin şerefsizlik olduğunu ve şerefsiz yaşamının ne olduğunu bildiğini söyleyerek **“insanın kendisini bilmesinin en büyük erdem olduğunu”** vurgulamıştır. Mahkemede savunmasını yaparken kendisini küçük düşürmemesinin ve yalvarmamasının aslında ölüm cezası almasının gerçek nedeni olduğunu belirtmiş, bunları (bu şerefsizlikleri) yapmaktansa ölmeyi yeğleyeceğini söylemiştir (Saruhan, Özdemirci, 2016):

“Sizden dileyeceğim bir şey daha kaldı: Çocuklarım büyüdükları zaman Atinalılar, ahlaklı yaşamak yerine herhangi bir yanlışla düşkünlük gösterecek olurlarsa ben sizinle nasıl uğraşmışsam siz de onlarla uğraşınız, onları cezalandırınız; kendilerine, kendilerinde olmayan değerleri verir, önem vermeleri gereken değerlere önem vermez, bir hiç oldukları hâlde kendilerini bir şey sanırlarsa ben sizi nasıl azarlamışsam siz de onları öyle azarlayınız. Bunu yaparsanız bana da, onlara da doğruluk etmiş olursunuz.

Artık ayrılmak zamanı geldi, yolumuza gidelim: Ben ölmeye, siz yaşamaya...

Hangisi daha iyi?

Bunu Tanrı’dan başka kimse bilemez.”

Sokrates yaşamı boyunca insanların ön yargılarıyla mücadele etmiştir. Konuştuğu insanların söylediklerinin onların başka sözleriyle ve ön kabulleriyle çelişip çelişmediğini incelemiş ve bu yolla insanları ön yargılarıyla yüzleştirmeye çalışmıştır. Ona göre kötülük denen şey, insanların bilgisizliğinden kaynaklanmaktadır ancak bu bilgisizlik, eğitimsizlikten gelen cehaletten farklıdır.

Bu bilgisizlik, “kendini bilmemek”tir. Sokrates’e göre ahlaklı olmak, kendini bilmektir ve diyalektik sorgulamasının amacı da insanın kendisini bilmesini sağlamaktır. Sokrates’in Atina sokaklarında dolaşarak uyguladığı diyalektik yöntem iki aşamadan oluşmaktadır: “İroni” olarak adlandırdığı ilk aşamada Sokrates, konuşmayı sorularla yönlendirerek karşısındakini çelişkileriyle yüzleştirmeyi ve bildiğini sandığı şeyleri aslında bilmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. “Düşünce doğurtma” olarak adlandırdığı ikinci aşamada ise hiçbir şey bilmediğini düşünen kişinin aslında çok şey bildiğini ortaya koymaktadır. Sokrates’in felsefesinin temelinde, evrenin özünü kavrayabilmek için “akılın özel bir çaba harcaması gerektiği” yatar. Sokrates’e göre bu akılla kavrama yeteneği, en cahilinden en bilgisine her insanda vardır ve eğitim ancak bu yeteneğin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Sokrates’in çok tanrılı bir dine inanan Yunan toplumunu tanrı birliğine davet etmesi, toplumda var olmadığına inandığı ahlaklı bir yaşam sürme doğrultusunda çeşitli erdemleri irdelemesi ve içinde bulunduğu politik sistemi temelden eleştirmesi, onun düşman edinmesine ve haksız suçlamalarla yargılanmasına neden olmuştur. Düşman edinmesini kendi savunmasında şöyle açıklar (Platon, 2015):

“Bilgili olduğum için ün salmış birine gittim, kendisine iyice baktım. Adı lazım değil, denemek için seçtiğim bu adam devlet işleriyle uğraşır. Vardığım sonuç şu oldu: Bu adam çok kimselere, hele kendi kendisine bilgin gözükmüyor ama aslında hiçbir bilgisi yok. Bunun üzerine, kendisini bilgin sandığını, gerçekte ise olmadığını anlatmaya çalıştım. Bu çabamın sonucunda; hem onun, hem de orada bulunup da bizi dinleyen birçok kimsenin düşmanlığını kazandım. Yanından ayrılırken kendi kendime dedim ki: Doğrusu, ikimizin de bir şey bildiğimiz yok, ama ben gene de ondan bilginim; çünkü o hiçbir şey bilmediği halde bildiğini sanıyor, ben ise bilmiyorum ama bildiğimi de sanmıyorum. Demek ki; ben ondan biraz daha bilgiliyim, çünkü bilmediklerimi bildiğimi sanmıyorum. Bundan sonra başka birine, çok daha bilgili olarak tanınan başka birine gittim. Gene aynı sonuca vardım. Onun da, daha birçoklarının da düşmanlığını kazandım.”

Neyin iyi, neyin kötü ya da neyin doğru, neyin yanlış olduğunun belirlenmesinde bireyin başka bireylerle ya da tüm çevresiyle girdiği ilişkilerde erdemli, sevgi dolu, saygılı, akılcı ve vicdanlı olmasının önemine değinen Aristoteles’in ahlak yaklaşımı

mı, bireyin yaşamını bütüncül olarak ele almakta ve iyi-kötü ya da doğru-yanlış davranışı bireyin farkındalığıyla ve kişilik özellikleriyle ilişkilendirmektedir.

✓ **Erdem;** davranış tercihlerine ilişkin bir huydur ve ahlaklı olmanın gerektirdiği doğruluk, yardımseverlik, cesaret, bilgelik, alçakgönüllülük, iyi yüreklilik, ölçülülük gibi karakter özelliklerinin ortak adıdır. Aristoteles'in mutluluk ahlakına göre en yüksek amaç mutluluktur; insan mutlu olmak için kararlar verir, seçimler yapar ve davranışlarda bulunur.



dikkat

Aristoteles'in mutluluk ahlakına göre iyi ya da doğru, davranışın kendisi ve sonucu tarafından değil, davranış sergileyen bireyin karakteri ve becerileri doğrultusunda belirlenmektedir.

Aristoteles'e göre insanlar; sanki adillik, cesaret, ölçülülük, dürüstlük gibi erdemler doğrultusunda **"ahlaki yazılım"** olarak nitelendirilebilecek bir yazılımla donatılmışlardır. Bu yazılımın tüm potansiyelini kullanabilmek, bireyin becerisine bağlıdır.

Ahlakı erdemler; adalet-zulüm, cesaret-korkaklık, cömertlik-cimrilik gibi iki aşırı uç arasındaki doğru ortayı bularak edinilen erdemlerdir. Ahlakı erdemler, bireyin gündelik yaşamındaki davranışlarıyla (eylemleriyle) ilgilidir. Doğuştan değildir; alışkanlıkla edinilir, öğrenilir ve geliştirilebilirler. **Dianoetik erdemler (bilgelik erdemleri)** ise bilgelik, doğru muhakeme, akli başındalık gibi entelektüel faaliyete bağlı olan ve şeylerin niçin olduklarını anlayarak ve keşfederek edinilen erdemlerdir. Bu erdemler teorik bilgelik ya da "sophia" ile belirlenen erdemlerdir. Eğitimle elde edilirler, zaman ve deneyim gerektirirler. Dianoetik erdemler; bilim (zorunlu ve ezeli-ebedi şeylerin bilgisi), sanat (şeylerin nasıl meydana getirilebileceği bilgisi), sezgisel akıl (bilimin kendisinden hareket ettiği yasaların bilgisi), pratik bilgelik (insan hayatının amaçlarına nasıl ulaşılacağına ilişkin bilgisi) ve felsefi (teorik) bilgelik (sezgisel akılla bilimin birlikteliği) gibi akli (düşüncü) uğraşlarla ilgilidir (Aristoteles, 2001).

Bu bağlamda Aristoteles'e göre araba kullanmak da eğitim ve beceri gerektirdiği için ahlaklı olmayı öğrenmekle araba kullanmayı öğrenmek arasında bir benzerlik bulunmaktadır. Davranışın ahlaki boyutunun sorgulanabileceği düşüncesi nedeniyle bireyler **"doğru ortayı"** seçmeyi deneyimleyerek öğrenirler ve ne çılgınca atılğan ne de korkak davranırlar, orta yol öğretisi doğrultusunda sadece cesur olurlar. Aristoteles'in ideal yurttaşı; akli başında, soğukkanlı ve aşırı uçlardan kaçınan, nasıl davranacağını deneyimleri doğrultusunda bilen bir yurttaştır. Mutlu ve huzurludur çünkü ahlaklı davranmayı öğrenerek ve ahlaklı bir yaşam sürerek psikolojik açıdan da doyuma ulaşmaktadır. Önce ebeveynleri ve öğretmenleri bireyi (yurttaşı) ahlaklı olmaya teşvik eder, öğretir sonra da birey içgüdüleri yardımıyla ahlaki gelişimini sürdürür (Aristoteles, 2015).



dikkat

İş ahlakında paydaşlar arasında doğru ortayı bulabilmek önemli bir erdemdir. Pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, resmi kurumlar, bankalar, sendikalar ve kamuoyu (toplum) gibi paydaşlarla olan ilişkilerde orta yol öğretisi doğrultusunda belirlenecek stratejiler işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Ayrıca bankalardan aşırıya kaçmadan borçlanmak, ihracat yapılmıyorsa dövizle borçlanmamak, çalışanların ücretlerini piyasa ücretleri düzeyinde belirlemek, gereğinden fazla stok yaparak stok maliyetlerini yükseltmemek ve optimal stok seviyelerinde çalışmak gibi doğru ortayı bulabilmekle ilgili işletme ahlakı ilkeleri (işletme doğruları) işletmenin kurumsal performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Semavi Dinler: Tanrı Neden Kötülöklere Engel Olmamaktadır?

Düalist dinler, evrende birbirine karşıt iki gücün varlığına inanırlar. Bu karşıt güçler "iyi ve kötü" olarak adlandırılır. İyi doğru ile kötü yanlış ile özdeşleştirilmiştir. Düalizmde kötünün Tanrı tarafından yaratılmadığına ancak Tanrı'nın kontrolüne girmemiş bağımsız bir güç olduğuna inanılır. Bu iki karşıt güç arasındaki savaşın tüm evrende sergilendiğine ve yeryüzünde olup biten her şeyin

bundan kaynaklandığına inanılır. Oysa tek Tanrı'ya inanan dinler; her şeyi bilen, her şeye gücü yeten ve tartışılmaz iyi olan bir Tanrı'nın yeryüzünde bunca acıya, sefalete, yoksulluğa neden izin verdiğini açıklayabilmek için ciddi düşünsel çaba harcarlar. Bu konudaki en yaygın açıklama; Tanrı'nın insanların iradesini özgür bıraktığı, kötülüğün olmadığı bir yerde insanların iyi-kötü arasında seçim yapamayacakları, doğruyu yanlıştan ayıramayacakları ve yeryüzünde özgür iradenin olmayacağı doğrultusundadır. Bu bağlamda, bir şey kötülük olarak tanımlanabiliyorsa ya da başka deyişle nesnel bir kötülükten (yani kötü olduğu konusunda herkesin aynı görüşte olduğu bir şeyden) söz edilecekse tam da bunun için Tanrı'nın varlığına gereksinme vardır. Yani neyin kötü olduğunun belirlenebilmesi (nesnel kötü) ancak Tanrı varsa mümkündür ve Tanrı yoksa zaten her şey evrende madde yığınının başka bir şey değildir, bu konuda konuşmak da "abesle iştigal"dir ancak çoğu insanın kafasına takılan soru şudur: Neden bu kadar kötülüğün olduğu bir dünyada yaşıyoruz?

Tevrat'ın Tekvin (Yaratılış) Bölümünde, Tanrı tarafından yenilmesi yasaklanan "iyiyi ve kötüyü ayırt etme ağacı"nın meyvesini yedikleri için Adem ve Havva'nın cennetten kovuluşları şöyle açıklanmaktadır:

"Tanrı: 'İnsanı kendi suretimizde, kendimize benzer yaratalım.' dedi. 'Denizdeki balıklara, gökteki kuşlara, evcil hayvanlara, sürüngenlere, yeryüzünün tümüne egemen olsun.' Tanrı Adem'i topraktan yarattı ve burnuna yaşam soluğunu üfledi. Böylece Adem yaşayan bir varlık oldu. Tanrı yarattığı Adem'i cennet bahçesine yerleştirdi. Ancak Adem yalnızdı ve sıkılıyordu. Bunun üzerine Tanrı Adem'e derin bir uyku verdi ve Adem uyurken onun kaburga kemiklerinden birini alıp etle kaplayarak bir kadın yarattı ve onu Adem'e getirdi. Adem, 'İşte bu benim kemiklerimden alınmış kemik, etimden alınmış ettir.' dedi. Tanrı her ikisini de ölüm, tasa ve kederden uzak yaşayacakları cennet bahçesine yerleştirdi. Bahçenin ortasında 'hayat ağacı' ile 'iyiyi kötünden ayırt etme ağacı' vardı. Ve dedi ki: 'Ey Adem, sen ve eşin cenneti mesken edin. İkinci de bahçedeki ağaçların meyvelerinden dilediğiniz kadar, bol bol yiyin. Fakat şu ağaca yaklaşmayın ki, haddini aşan zalimlerden olmayasınız.' Tanrı Ademe ve eşine 'iyiyi kötünden ayırt etme' ağacının meyvesini yemeyi yasakladı ve bu ağacın meyvesinden yerlerse öleceklerini söyledi. İnanışa göre Lilith, Adem'in Havva'dan önceki eşidir. Tanrı Lilith'i de

toprak ve kilden yaratmıştır ve bu nedenledir ki Lilith kendisini Adem ile eşit görmektedir. Adem'e itaat etmez, onunla birlikte olmak istemez. Cennetten kaçır ve insanları baştan çıkaracağına, Tanrı'nın yolundan saptıracağına dair yemin eden Şeytanla birlikte olur. Tanrı Havva'yı yaratınca Lilith çok kıskanır ve intikam almak için cennete yılan şeklinde kaçak olarak girer ve Havva'ya şöyle der: 'Bu ağacın meyvesinden neden yemek istemiyorsunuz?' Havva ona şöyle cevap verir: 'Tanrı bu ağacın meyvesini yememizi yasakladı, yersek öleceğimizi söyledi.' Yılan Havva'ya şöyle der: 'Eğer bu ağacın meyvesini yerseniz sizin de Tanrı gibi gözünüz açılacak, iyiyi kötünden ayırt edebileceksiniz, siz de Tanrı gibi ölümsüz olacaksınız.' Yılan Havva'yı kandırarak yasak meyveyi yemesini, sonra da Adem'e yedirmesini sağlar. Her ikisinin de gözleri açılır, çıplak olduklarını fark ederler ve üzerlerini yapraklarla yamarlar. Tanrı bahçede Adem'i arar, bulamaz ve ona seslenir: 'Adem, Adem neredesin?' Adem şöyle cevap verir: 'Buradayım, çıplak olduğumu fark ettim, utan-dım ve senden saklandım.' Tanrı kızarak ona: 'Yoksa size yenilmesini yasakladığım ağacın meyvesinden mi yediniz? Ben size bu ağacın meyvesini yasaklamadım mı? Haberinizi olsun, Şeytan size açık bir düşmandır demedim mi?' der. Adem ve Havva itiraf ederek: 'Bizi affet, bizi bağışla, bizi Şeytanın şerrinden koru.' diyerek af dilerler ancak Tanrı artık cennetinde oturmalarının mümkün olmadığını, onları yeryüzüne göndereceğini ve bundan böyle orada yaşayacaklarını söyler ve Havva'ya şöyle der: 'İlk günahı işleyen sen olduğun için sana ağrı çekerek, acı duyarak çocuk doğurma görevini veriyorum.' Sonra Adem'e: 'Sen de yaşam boyu emek vermeden, terlemeden yiyecek bulamayacaksın. Binbir zahmetle, zorlukla toprağı kazacak ve alın terinle yetiştirdiğin ürünü yiyeceksin.' Sonra da her ikisine: 'Öldüğünüz zaman toprak olacaksınız. Çünkü topraktan yaratılmıştınız ve yine ona döneceksiniz.' der."

Tevrat'ta (Tekvin, bab 4:1) ve Kur'an da (Maide Suresi, ayet 27:31) Adem ve Havva'nın cennetten kovuluşundan sonra insanlık tarihindeki ilk cinayet (ilk kötü) şöyle anlatılmaktadır:

"Cennetten kovulduktan sonra Adem ve Havva'nın iki oğlu olur: Habil ve Kabil. Habil koyun çobanı olur, Kabil çiftçi. Her ikisi de çalışırlar ve çalışmalarının sonucunda elde ettiklerini şükranlarının ifadesi olarak Tanrı'ya sunarlar. Habil sürüsünden elde ettiği eti, sütü, yağı, peyniri sunar. Kabil toprağın semeresinden elde ettiği buğdayı, unu, ekmeği sunar. Tanrı Habil'in sunduğuna bakar, Kabil'in sunduğuna

bakmaz yani Habil'in çalışmasını (ibadetini) takdir eder, beğenir, Kabil'in çalışmasını (ibadetini) beğenmez. Bunun üzerine Kabil çok öfkelenir ve kıskançlık krizine girer. Ve tanrı Kabil'e şöyle der: 'Niçin öfkelendin ve suratını astın? Kardeşine iyi davranmazsan günah (Şeytan) kapında pusuya yatmıştır. Ve onun istediği sensin, fakat sen ona üstün ol.' Ancak Kabil Tanrı'nın sözünü dinlemez ve egosuyla yaptığı savaşı kaybeder. Ve kötünün yüzü olur, kardeşi Habil'i öldürerek ilk cinayeti işler."

Üç semavi dinde de yer alan yaratılış miti, toplumun ahlaki değerlerinin belirlenmesinde öncü rol oynamıştır. "İlk günah miti" olarak da adlandırılmaktadır. Adem ve Havva'nın cennette (Aden Bahçesi'nde) Tanrı'nın emrine karşı çıkarak ilk günahı işlemeleri nedeniyle tüm insanların da doğuştan günahkar ve kusurlu oldukları inancı, Katolik Kilisesi'nin İsa'nın çarmıha gerilmesini "ilk günahın telafi edilmesi" olarak değerlendirmesi doğrultusunda son bulmuştur.



dikkat

Dini ahlakın belirgin özelliği rölativist olmasıdır. Yani dini ahlak zamana ve coğrafyaya göre değişmeyen ezeli-ebedi kurallar koyar. Dini ahlaka göre kutsal kitaplarda yer alan doğrular kesinlikle itaat edilmesi gereken Tanrı emirleridir ve inananların eylem ve davranışları, kutsal kitaplarda yazılanlar ve bu yazılanları açıklayan/yorumlayan diğer dini hukuk kaynakları ile sınırlandırılmıştır. Oysa laik ahlak insanların davranışlarını kutsal kitapta yazılanlara (emredilenlere) tabi olmaksızın serbest bırakır.

Tek Tanrılı dinlerin hepsi, dünya yaşamının bir sınav yeri olduğunu söyler. Dünya, Tanrı'nın buyruklarına göre yaşama ve kulluğun hakkını verme yeridir ancak bu sınavın yapılabilmesi için olmazsa olmaz olan tek şey, insanların iyi-kötü (doğru-yanlış) arasında seçimlerini özgürce yapabilmeleri için "özgür irade" sahibi olmalarıdır. Zira ancak özgür iradeye sahip olan bir insanın sınavı yapılabilir. Bu sınavın bir gereği olarak Tanrı'nın, özgür iradeye sahip insanların sadece iyiyi ve doğruyu seçmele-

rini zorunlu kılması düşünülemez (Dünya yaşamı bir sınav yeridir. **Enbiya suresi 35:** *Her nefis ölümlü tadıcıdır. Biz sizi, şerle de, hayırla da deneyerek imtihan ediyoruz ve siz bize döndürüleceksiniz.* Tanrı, yaratmış olduğu kullarına rehberlik etmekte ve doğru yolu göstermekte ancak iyi-kötü ve doğru-yanlış arasındaki seçim hakkını kulun kendisine bırakmaktadır. **İnsan suresi 2-3:** *Doğrusu biz insanı imtihan etmek için karışık bir nutfeden yarattık da onu iştirici, görücü yaptık. Biz ona yolu gösterdik, artık o ya şükredici olur, ya da nankör.* İnsanların kötülüğü tercih edip yoldan çıkmaları, Tanrı'nın her şeye gücü yeten, merhametli ve iyiliğin kaynağı olduğu gerçeğini değiştirmez. **Yunus suresi 44:** *Allah insanlara hiçbir şekilde zulmetmez fakat insanlar kendi kendilerine zulmediyorlar [Kötülük yapıyorlar.].* Tek Tanrılı dinlere ait kutsal kitapların hepsi iyi ile kötü arasında ayırım yapabilmek için yol göstericidir, aydınlatıcıdır. Yani iyi neden iyidir, kötü neden kötüdür. İnsanların kendi iradeleriyle ahlaken iyi olabilmeleri için, yine kendi iradeleriyle ahlaken kötü olanı seçmemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, kaçınılmaz olarak iyilikle birlikte kötülük de bulunmalıdır ve insan özgür iradesiyle bu ikisinden birini tercih etmelidir. Sonuçta, kötülükten yola çıkıldığında, Tanrı'nın yokluğu değil aksine varlığı ispatlanır ancak özgür iradeyle ilgili tüm bu açıklamalar başka sorulara neden olabilir, örneğin; insanlar özgür iradeleriyle kötüyü seçebilirler ve gerçekten de pek çok insan özgür iradesiyle kötüyü seçerek kötülük yapmaktadır. Eğer Tanrı bir kulunun kendi özgür iradesiyle kötüyü seçeceğini ve bu yüzden de cehennemde cezalandırılacağını biliyorsa, ki biliyor, onu neden yaratır? Bir diğer önemli soru şudur: Önce özgür iradesiyle kötüyü seçen, sonra tekrar özgür iradesiyle iyiyi seçebilir mi? Sonra tekrar özgür iradesiyle kötüyü seçebilir mi? (Tanrı insanların iyiliklere yönelmesini ve kötülüklerle mücadele etmesini istediği için vahiy yoluyla insanlara iyi-kötü, doğru-yanlışın ne olduğunu bildirmekte, yapılan hiçbir iyilik ve kötülüğün karşılıksız kalmayacağını hatırlatmakta ve affedici olduğunu söylemektedir. **Şura suresi 30:** *Size gelip çatan her musibet ellerinizin kazandığı yüzündendir. Allah birçoklarını da affediyor.* Daha ayrıntılı bilgi için bk.: Emre Dorman, **People Are Asleep They Wake Up When They Die**, İstanbul Yayınevi, İstanbul, 2016).



dikkat

Dini ahlak ticari yaşamı da düzenler. Şöyle ki; *haram* ve *helal*in neler olduğu belirlenmiştir ve ticari yaşamda haram şeylerden uzak durulması emredilmiştir. Örneğin, İslam ahlakında ticari yaşamla ilgili doğruların Fıkıh hükümlerine, yani İslam Hukukuna uygun olması gerekmektedir. Örneğin; faize bulaşmak, faizcilik ve tefecilik yapmak, alışverişte yemin etmek ticari yaşamda yasaklanmıştır. Faizcilik Hristiyan kilisesi ile tüccarlar arasında da gerilim yaratmış ve borç verilen miktardan daha fazlasını istemek günah olarak kabul edilmiştir. Ticari yaşamın dini ahlak kurallarından ayrı düşünilemeyeceği görüşünü savunanlara göre, iman sahibi olmayan bir tüccarın ahlaki davranabilmesi söz konusu değildir.

Teolojik ahlak yaklaşımına göre, bir davranışın sonucu onun ahlaksal statüsünü belirler. Bu bağlamda, “sonuç” kullanılan yolları ve araçları meşrulaştırır. Burada teoloji kavramı, sonuçlar hakkında rasyonel düşünme anlamında kullanılmaktadır. Davranışın sonucu iyiye ve doğruya ulaşmamızı destekliyorsa davranış ahlaklıdır. Elbette burada akla gelen sorular şunlardır: İyi ve doğru sonuç nedir? Kim buna karar verir? Bu iyi ve doğru sonuç kimin için iyi ve doğru sonuçtur? Ahlakî davranışın değerlendirilmesinde kullanılan “iyi ve doğru sonuç” yaklaşımı, hedefi ve hedefe ulaşmada kullanılan araçları soruşturmaya gerek duymadan meşrulaştırır. Bu görüş doğru mudur?



Teoloji sözcüğünün kökeni Yunanca “sonuç/amaç” anlamına gelen “telos” sözcüğüne dayanmaktadır ve teolojik ahlaka göre bir davranışın ahlaki olup olmadığı, ortaya çıkardığı iyi/doğru ya da kötü/yanlış sonuçların varlığına bağlı olarak değerlendirilir. Başka deyişle, eylemin kendisi değil, ortaya çıkardığı sonuçlar dikkate alınmaktadır.

Teolojik ahlak yaklaşımı birbiriyle doğrudan ilişkili üç görüşe dayanmaktadır: **Birincisi, ahlaksal bencilliktir.** Ahlaksal bencillik görüşüne göre

bireye mutluluk veren; birey için iyidir, doğrudur ve ahlaklıdır. Örneğin, namaz kılmak gibi. **İkincisi, hazcılıktır.** Hazcılık görüşüne göre, bireye en fazla haz ve/veya coşku veren şey iyidir ve doğrudur. Örneğin, oruç tutmak, hacca gitmek gibi. **Üçüncüsü ise faydacılıktır.** Daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağımız faydacılık görüşüne göre, en fazla sayıdaki birey için mutluluk ve haz getiren davranışlar iyidir ve doğrudur ancak herkes için bütün olasılıklar üzerinde düşünerek hangi davranışların faydalı olduğuna karar verebilmenin güçlüğü doğrultusunda faydacılar “**eylem faydacılığı**” ve “**kural faydacılığı**” olarak adlandırılan iki model geliştirmişlerdir. Eylem faydacılığı görüşüne göre ortaya çıkan durumlar karşısında şöyle veya böyle davranmanın (eylemin) ne tür bir fayda sağlayacağı üzerinde durulur. Bu bağlamda, gerçekleştirilecek davranışın yaratacağı olası sonuçlardan “en çok sayıda insan için en çok fayda sağlayacak davranışa” odaklanılır ve bu davranış iyi ve/veya doğru davranış olarak değerlendirilir. Kural faydacılığı görüşüne göre, ortaya çıkan durumlarda “hangi kuralların en büyük iyiyi ve/veya doğruyu ortaya çıkaracağı” üzerine odaklanılır. Buradaki temel düşünce, eylem faydacılığının yaratabileceği zaman kaybını ve karar verme çekimserliğini ortadan kaldırmaktır (Saruhan, 2018, 49).

Eski Roma: İş Ahlakının Doğrularıyla İlgili İlk Yasal Düzenlemeler

Eski Roma’da patrici ve plebler’den oluşan vatandaşların dışında kalan ve peregrinus olarak adlandırılan yabancıların hiç bir hak ve hukukları yoktu. Köleleştirildiklerinde ve ödürüldüklerinde cezası da yoktu. Köylüler mahsullerini şehirlere getiriyor ve forum adı verilen pazar yerlerinde şehirlerde yaşayan zanaatkarların üretimleriyle trampa ediyorlardı. Roma İmparatorluğu önce İtalya’daki şehir devletlerini kendi yönetimi altında bir konfederasyon şeklinde toplayarak büyüdü, sonra da deniz aşırı ülkeleri (eyaletleri) ülkeye kattı. Roma imparatorluğu geniş bir coğrafyaya yayılmıştı ve ticaretin gelişmesi için Romalıların yabancı tüccarlarla temasa geçmeleri yani bu günkü deyişle uluslararası ticaret zorunlu hâle gelmişti. Tüccarlar genellikle yabancılardan oluşmakta ve talep edilen malları uzak diyarlardan getirmekteydiler. Bu bağlamda tüccarlık sürekli seyahat edilen tehlikeli bir işti ve her an öldürülme ya da kıymetli malların çalınması söz konusuydu ancak bu durumda bir daha gelmeyecekleri korkusuy-

la tüccarlar korunmaya ve gözetilmeye başlandı. Bu nedenle “koruyup kollamak” ya da “himaye etmek” Roma iş ahlakında önemli bir erdemdi. Roma İmparatorluğu’nda “**patronus**” kelimesi “koruyucu, destekçi, koruyup kollayan, himaye eden” gibi anlamlarda kullanılmakta ve patronus’ların koruyup kolladığı kişilere de “**cliens**” denilmekteydi. Roma toplum yapısında cliens’ler, pleb’lerden (vatandaşlardan) aşağıda, servi’lerden (kölelerden) yukarıda konumlanmış bir sınıftı. Roma imparatorluğunda konukseverlik erdemi yalnız barındırmak, misafir etmek, karnını doyurmaktan ibaret olmayıp “hukuki himaye”de sağlamıştır. Misafir tüccara bakan, onunla ticaret yapan Roma vatandaşı onun emniyetinden de şahsen sorumluydu. Ayrıca Roma İmparatorluğu yabancı devletlerle (örneğin, Kartaca) ticaret anlaşmaları da yapmıştır. Bu ticaret anlaşmalarıyla karşılıklı olarak tüccarların mal ve canlarının himayesi sağlanmış ve Romalı bir kadın ile evlenme hakkı (İus Civile-Özel Hukuk) ya da Romalılara ait ticari yatırımlara (commercium) ortak olma hakkı tanınmıştır. Yabancı tüccarların Romalı vatandaşlarla ticaret yapabilmeleri için gerekli olan hak ehliyetini güvence altına alan bir “yabancılar hukuku” ihtiyacı doğrultusunda İus Gentium (yabancılarla yapılan işlemlere tahsis edilmiş olan bir Roma hukuku-muamelat hukuku) hazırlanmıştır. Böylece ticari yaşamın doğruları hukuki müeyyidelerle bağlanmıştır. Daha sonra zaman içinde İus Gentium ile İus Civile birleşmiş ve Roma İmparatorluğu sınırları içindeki bütün uyruklara uygulanmaya başlanmıştır (Özdemir, 2005, 168-172).



dikkat

Roma İmparatorluğu’nun iş ahlakına en önemli katkısı, iş yaşamıyla ilgili değer ve ilkelerin (doğruların) yasalaştırılması ve yaptırımlara (müeyyidelerle) bağlanması olmuştur. Bu bağlamda, ticari haksızlığa uğrayan tüccarın kendi hakkını bizzat elde etmesi girişiminde bulunması ortadan kaldırılmıştır. Örneğin borcunu ödemeyen borçlusunu yakalaması, direnirse zor kullanması ve köle olarak alıp götürmesinin ve bu arada taraflar arasında ölenler ve yaralananlar olmasının ve bir ticari anlaşmazlığın şahsi öç davasına dönüşmesinin önüne geçilmiştir.



dikkat

Ayrıca ticari davalara örf ve adetler doğrultusunda rahiplerin yerine magistra’ların (devlet memurlarının) bakması da (laik hukuk) ilk kez Eski Roma’da krallık döneminde başlamıştır. Krallık döneminde adli işlerin başında kral bulunurdu. Cumhuriyet döneminde ise, adli işlerin başına “consul”ler gelmiştir. Anlaşmayan tüccarlar, aracı olması için muteber ve tarafsız bir kişi olarak kabul edilen krala (daha sonra consul’e) başvururlardı ve consul her ticari anlaşmazlığa bakamayacağı için, anlaşmazlığın çözümü doğrultusunda atanmış bir devlet memuru (preator peregrinus-yabancılar preator’u) alım-satım, kira, ticaret sözleşmeleri gibi konularda çözüm üretti (Özdemir, 2005, 177).

Rönesans: İyinin ve Kötünün Yüzü Aynıdır

Avrupa’da hümanizm düşüncesi Rönesans ile gelişmiştir ve Rönesans, dogmatik inançlara tepki olarak doğmuştur.



Dogmatizm; doğruluğuna inanılan bir inanç, düşünce veya görüşe, doğruluğu ortadan kalksa bile körü körüne bağlı kalmaktır. Yani bir akıl tutulmasıdır ve bireyi bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma düşman edebilir. Dogmatizm doğrultusunda birey, kendi inanç ve görüşlerini değiştirmez ve farklı inanç, düşünce veya görüşlere açık değildir. *Dogmatizm, evrensel bir kötüdür.*

Batıda Rönesans ile birlikte yükselişe geçen hümanizm düşüncesi, sadece bilimsel gelişmelerin önünü açmakla kalmamış; iyi-kötü ve doğru-yanlış konusundaki ahlaki değerlerin de yeniden yorumlanmasını sağlayarak ahlaki düşüncenin gelişimine katkıda bulunmuştur. Ayrıca matbaanın bulunması ve Latince yerine günlük konuşma dilinin kullanılması, okur-yazarlığı bir ayrıcalık olmaktan çıkarmış ve yaygınlaştırmıştır.



dikkat

Leonardo Da Vinci, Michelangelo, Raffaello, Bellini gibi sanatçılar yaptıkları çalışmalarda iyinin ve kötünün yüzünü resmetmişler; Dante, Machiavel, Shakespeare, Cervantes gibi yazarlar iyiyi ve kötüyü eserlerinde tanımlamışlar; Koper-nik, Luther, Erasmus gibi evrensel doğruları savunanlar da aforoz edilme tehlikesini göze alarak dogmatizmle mücadelelerini sürdürmüşlerdir.

Leonardo da Vinci'nin 1495-1498 yılları arasında yaptığı "Son Akşam Yemeği" adlı Hz. İsa'nın yakalanıp çarmıha gerilmesinden önceki yemekte havarilerinden birinin ona ihanet edeceğini açıkladığı dramatik anı anlatan eseri, onun üzerinde en çok tartışılan çalışması olmuştur. Leonardo bu ünlü duvar resmini, içlerinden birinin kendisine ihanet edeceğini açıkladıktan sonra şoka giren havarilerin yüz ifadelerindeki şaşkınlık, korkma, panikleme, inkâr etme, suçlama gibi farkı tepkileri resmetmek üzere tasarlamıştır. Masadaki her bir havarinin yüz ifadesi için gerçek bir model kullanmıştır. Çalışma 1495 yılında Santa Maria delle Grazie manastırının (Milano) yemekhane duvarında gerçekleştirilmiştir; duvara resmedilmesine rağmen fresk değildir, taş üstüne tempera boyası uygulaması üzerine yapılmıştır ve 4,6 m x 8,8 m ölçülerindedir (Daha ayrıntılı bilgi için bk.: Bruno Nardini, **Leonardo da Vinci: Bir Ustanın Portresi**, Çev.: Kemal Atakan, 4. B., Can Yayınları, İstanbul, 2015):

Leonardo, iyiyi-doğruyu Hz. İsa'nın yüzünde, kötüyü-yanlış da ona ihanet eden Yahuda'nın yüzünde tasvir etmiştir. Çalışmada Yahuda'nın bedeni şöyle tasvir edilmiştir: Yahuda ihanetinin açığa çıkmış olmasında dolayı korkmuş ve geri çekilmiştir. Geri çekilirken sağ kolu ile hemen önündeki tuzluğu devirmektedir. Tuz ihaneti sembolize etmektedir. Aynı zamanda elinde muhbirlik ücreti olarak Romalı askerlerden aldığı keseyi tutmaktadır. Yahuda'nın sol eli önündeki tabağa uzanmaktadır. Aynı tabağa Hz. İsa'da uzanmaktadır. Elinin bu hareketi havarilerin "Size kim ihanet edecek?" sorusuna İsa'nın verdiği cevaptır: "Bana ihanet edecek olan, benimle aynı yemeğe elini bandıracak olandır." Yahuda egosuyla yaptığı savaşı kaybetmiş, para karşılığında Hz. İsa'yı satmıştır. Hz. İsa'ya ihanet etmiştir. Şeytana uymuş, kötünün esiri olmuştur.

Daha önce de belirttiğimiz gibi bu çalışmasında Leonardo, her bir havarinin yüz ifadesi için gerçek bir model kullanmıştır. Hz. İsa ve Yahuda'nın yüz ifadeleriyle ilgili olarak anlatılanlar oldukça ilginçtir. Şöyle ki (Leonardo da Vinci'nin "Son Akşam Yemeği" adlı çalışmasının yorumu için bk.: Paulo Coelho, **Şeytan ve Genç Kadın**, Çev.: İlknur Özdemir, Can Yayınları, İstanbul, 2016):

"Leonardo bir koronun verdiği konserde kafasındaki Hz. İsa'nın tasvirine uygun temiz yüzü, aydınlık bakışlı birini görmüş ve kendisine modellik yapmasını teklif etmiştir. Onu poz vermesi için atölyesine davet etmiş, sayısız taslak ve eskiz çizmiş, sonra da bunlardan yola çıkarak Hz. İsa'nın yüzünü bitirmiştir. Çalışmadaki bütün havarilerin yüzleri benzer şekilde resmedilmiştir. Aradan üç yıl geçmiş, Son Akşam Yemeği neredeyse tamamlanmış ancak Leonardo henüz muhbir Yahuda'nın ya da kötünün yüzü için kullanacağı modeli bulamamıştır. Bu arada çalıştığı manastırın kardinali, çalışmayı bir an önce bitirmesi için kendisine baskı yapmaktadır.

Günlerce aradıktan sonra Yahuda'nın yüzü için yardımcıları Leonardo'ya vaktinden önce yaşlanmış, paçavralar ve pislik içinde genç bir adam bulurlar. Adamın yüzündeki inançsızlık, bencillik ve günah, gözlerindeki karanlık bakış Leonardo'yu etkiler ancak atölyeye götürüp taslak ve eskiz çizmek için zamanı yoktur bu nedenle yardımcılarına berduşu doğrudan resmin bulunduğu Manastır'ın yemekhanesine taşımalarını söyler. Sonra Leonardo adamın yüzünü hızla resmetmeye başlar. Üstat işini bitirdiğinde sarhoşluğunun etkisinden kurtulan serseri resmi görür ve şaşkınlık içinde bağırarak:

'Ben bu resmi daha önce gördüm!' der.

Şaşırان Leonardo: 'Ne zaman?' diye sorar.

Berduş: "Üç yıl önce, elimdekini-avucumdakini kaybetmeden önce" diye cevaplar. "O zamanlar bir koroda şarkı söyleyip ilahiler okuyordum. Yaşamdan pek çok beklentim vardı. Bir ressam gelip benden Hz. İsa'nın yüzü için kendisine modellik yapmamı söylemişti."

İyinin-doğrunun ve kötünün-yanlışın yüzü ayıdır. Hangi yüzü seçeceğimizin kararını biz veriyoruz, özgür irademizle. Leonardo hem Hz. İsa'nın yüzünde hem de Yahuda'nın yüzünde aynı modeli kullanarak bize iyinin ve kötünün yüzünün aynı olduğunu söylemektedir. İyiyi-doğruyu seçebilmek için önce egomuzla yaptığımız savaşı kazanmalıyız ve bu savaşı kazanabilmek için de basiret gözümüzü açık tutmalıyız.

✓ Basiret “idrak etme, bir şeyin iç yüzüne vakıf olma, sezgi” anlamında kullanılmakta ve ‘**basiret gözü**’ ile doğruyu yanlıştan ayırma, gerçekleri görme anlatılmaktadır. Küfür, nifak, hırs, kin gibi evrensel kötüler yüzünden basiret gözü körleşmiş ve/veya basireti bağlanmış olanlar “bakar körler” olarak adlandırılırlar.

Kafası Karışık İnsan: Şeytanla Yapılan ve Kanla İmzalanan İlk Yazılı Anlaşma

Goethe, “özgür irade” konusunda Faust adlı eserinde iyi ve kötü konusunda “kafası karışık insanı” ele almakta ve kahramanı Faust’un kafasının karışık olması ile entelektüel düzeyi arasında doğrusal bir ilişki kurmaktadır: Dr. Faustus, hem hekimdir hem de tanrıbilim doktorası yapmıştır yani entelektüel düzeyi yüksek bir kişidir. Goethe eserinde Christopher Marlowe tarafından yazılmış Elizabeth dönemi bir tiyatro oyunundan esinlenmiştir (Faustus, 2018, 28). Eserin başında Tanrı ve Şeytan bahse girerler. Tanrı, kendisine hizmet etse de Dr. Faust’un kafasının karışık olduğunu, özgür iradesiyle kötüyü seçebileceğini ancak sonra tekrar pişmanlık duyarak özgür iradesiyle iyiyi seçebileceğini söyler. Şeytan (Mefisto) ise Dr.Faust’u kolayca kendi yoluna çekebileceğini, onun ruhunu eline geçirebileceğini ve ona özgür iradesiyle kötülükler yaptırabileceğini söyler. Mefisto ile Dr. Faust’un anlaşma diyalogları şöyledir (Goethe, 2011, 4):

Mefisto:

“Anlaş benimle! Bu günlerde

Zevkle gireceksin marifetlerimi:

Vereceğim sana henüz hiç kimsenin görmediklerini.”

Faust:

“Gel el sıkışalım!

‘Dur geçme! Öyle güzelsin ki’

Diyecek olursam o ana,

Vur beni, istersen zincirlere,

Hazırım o zaman yok olmaya!

O zaman tamamlanır görevin,

Saat durabilir, yelkovan düşebilir,

Vaktim gelmiştir.”

Tanrı ile Mefisto’nun tartışması, temelinde “nsan özü itibarıyla iyi midir, kötü müdür?” tartışmasıdır. Mefisto “nsan özü itibarıyla iyi olsa bile özgür iradesiyle öz kaynağından kopartılabilir.” görüşünü öne sürmekte, buna karşılık Tanrı “nsanın özü itibarıyla iyi olduğunu, öz kaynağını koruyabileceğini, doğru yoldan ayrılrsa bile, tekrar özgür iradesiyle doğruyu bulabileceğini” söylemektedir. Dr. Faust’un hem hekim hem de tanrıbilim konusunda almış olduğu eğitim doğrultusundaki kazanımlarının özellikle “meslek ahlakı” açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

✓ **Meslek ahlakı;** bir meslekle ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen, o meslekle ilgili birtakım davranış standartları (kuralları) oluşturan ve mesleğe mensup kişilerin bu davranış standartlarına uymasını zorunlu kılan, uymayanları meslekten dışlayan bir ahlak anlayışıdır. Genellikle meslek mensupları mesleklerini icraya başlamadan önce yemin ederler. Örneğin; günümüzde hekimlerin Hipokrat yemini şöyledir:

“Tıp fakültesinden aldığım bu diplomanın bana kazandırdığı hak ve yetkileri kötüye kullanmayacağıma, hayatımı insanlık hizmetlerine adayacağıma, insan hayatına mutlak surette saygı göstereceğime ve bilgilerimi insanlık aleyhine kullanmayacağıma, mesleğim dolayısıyla öğrendiğim sırları saklayacağıma, hocalarıma ve meslektaşlarıma saygı göstereceğime, din-milliyet-cinsiyet-ırk gibi farklarının görevimle vicdanım arasına girmesine izin vermeyeceğime, mesleğimi dürüstlük ve onurla yapacağıma, namusum ve şerefim üzerine yemin ederim.”



dikkat

Medici ve Anjou aileleri gibi Rönesans tüccarları, coğrafi keşifler doğrultusunda ticaretten elde ettikleri kazançlarını sanata ve bilimsel gelişmelere yatırmışlar ve Eski Yunan’da ele alınmış olan “meslek ahlakı”, örneğin tıpçıların Hipokrat yemini gibi Rönesansta insanın yeniden keşfedilmesiyle birlikte hümanizm açısından tekrar yorumlanmıştır.

Eserde Dr. Faust, Mefisto'nun kendisine vaat ettiklerinden ve yaşatacaklarından (servet, mevki, kadınlar gibi) mutlu olmazsa *"Dur geçme ey zaman, o kadar güzelsin ki"* demeyecektir. Eğer Dr. Faust, Mefisto'nun kendisine yaşatacaklarından ve göstereceklerinden mutlu olursa *"Dur geçme ey zaman, o kadar güzelsin ki"* diyecek ve canını verecektir. Anlaşma, ölüm koşuluyla kabul edilir ve imzalar kanla atılır. Mefisto'nun görmek istediği Faust ya da Faust'un şahsında olmasını arzu ettiği entelektüel insan modelinin iyiyle/doğruyla herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır (Lukacs, 2011):

*"Hor göreceksin mantık ve bilimi,
İnsanlığın en yüksek gücünü,
Sadece hile ve sihirbazlıkla,
Güçlendirsın yalanın ruhu seni.
Şimdiden avcumdasın artık!
İnsana bir akıl vermiş kader,
Dizginsiz devamlı ileri atılan.
Ama telaşlı çabaları arasında,
Yeryüzündeki zevkleri kaçırın.
Yoz bir hayata sürükleyeceğim onu."*

Dr. Faust *"Dur geçme ey zaman, ne kadar güzelsin."* diyerek bahsi kaybetmiş ve bahsi kaybettiği için de canından olmuştur. Bu durumda, *"Güçlendirsın yalanın ruhu seni/Yoz bir hayata sürükleyeceğim onu/Yüzeysel anlamsızlıklara doğru"* diyen Mefisto, bahsi kazanmıştır ancak Faust, gerçekten mutluluğu Mefisto'nun kendisine yaşattıklarında ve gösterdiklerinde mi bulmuştur? Bunun için mi *"Dur geçme ey zaman, ne kadar güzelsin"* demiştir? Dr. Faust mutluluğu "insan aklının esareti" olan bataklığın kurutulmasında bulmuştur. Bataklığın kurutulması sembolizması, Goethe'nin eserinin ana temasıdır. Faust'u, her türlü kötülüğün kaynağı olan ve insanların varlık değerlerini bozan tüm olumsuzlukların sembolü olan bataklığın kurutulması mutlu etmiş ve bu mutluluk ona *"Dur geçme ey zaman, ne kadar güzelsin."* dedirtmiştir. Yoksa para, mevki ve kadınlar değil. Şöyle ki (Von Goethe, 2019);

*"Uzanıyor bir bataklık dağ boyunca,
Bozuyor havasını kazanılan tüm yerlerin;
Boşaltırsak pis kokulu suyu da,
Büyük olacak son kazancımız."*

"Bataklığın kurutulması sembolizması" cehaletten kurtulmadır, Kant'ın söylediği gibi "sapere aude" yani aklın kullanılması cesaretidir. Faust,

sonunda Mefisto'nun diktiği elbisenin kendisine uymadığını anlamış, kendi öz değerleriyle buluşmuştur (Aytaç, 2010, 7):

"Şudur son sözü bilgeliğin:

Hak eder özgürlüğü ve yaşamı ancak,

Her gün onları yeniden kazanmaya çalışan kişi.

Ve geçer burada tehlike içinde,

Çocukluk, olgunluk, yaşlılık yıllarının en değerli çağları.

İsterdim görmek bir kaynaşmayı böyle,

Özgür topraklarda özgür halkla birlikte!

Diyebilirdim o zaman 'an'a:

Geçme dur, öyle güzelsin ki!

Yeryüzünde yaşadığım günlerin izi,

Silinemez yıllarca."

Faust'la Mefisto'nun savaşı, aslında bizim kendi iç dünyamızda her gün yaşadığımız bir savaş olarak değerlendirilebilir. Hem Faust hem de Mefisto aynı kişi olarak düşünülebilir. Bu kişi biziz, bazen Faust, bazen de Mefisto oluyoruz. Mefisto mu olacağız, yoksa Faust mu? Buna kendi özgür irademizle karar veriyoruz. Aynı bir köpeğin kemirdiği kemiği sahiplenmesi gibi, Dr. Faust da kendi yanlışlarını ve kötülüklerini sahiplendiği için Mefisto'nun tutsağı olmuştur. Bu sahiplenme duygusunu çatlatılabilmek için önce kendi içindeki zorlu savaşı kazanması gerektiğini anlamıştır. Bu doğrultuda, önce kendi ego-suyla yüzleşmiş, sonra da onunla savaşıp yenmiştir.

Aydınlanma Çağı

Aydınlanma Çağı'nda genellikle birbirinin alternatifleri olarak değerlendirilen iki etik teori söz konusudur. Bunlardan birisi, "Kant'ın Etik Teorisi", diğeri "Bentham ve Mill'in Etik Teorisi"dir. Kant'ın etik teorisi "Ahlak Yasası", Bentham'ın etik teorisi "Faydacılık" olarak adlandırılmaktadır. Her iki etik teorisinin arkasındaki isim Newton'dur. Newton, çok basit olarak söylemek gerekirse hareket eden cisimlerin "hareket yasalarını" ortaya koymuştur. Bu yasa, bir gezegenin hareketi kadar düşen veya fırlatılan bir taşın hareketini de kapsamaktadır. Başka deyişle Newton, ilk kez nesnelerin hareketini tek bir yasayla (kütleçekimi yasası) açıklamıştır. Bu bilim tarihi açısından bu çok önemli bir adımdır. Newton'un yasasının bir diğer önemi, evrenin akıl yoluyla kavranılabileceğini göstermiş olmasıdır. Evrende tek bir yasanın geçerli olması

ve bunun matematik bir formül aracılığıyla ifadesi, evrenin aslında “kıl yoluyla kavranılabilir.” olduğunun göstergesidir. Aydınlanma Çağı’nın “bilim ve akıl çağı” olarak adlandırıldığı dikkate alınırsa Newton’un evrenin akıl yoluyla kavranılabileceği görüşünün ne kadar derinden bir etkiye neden olduğu kolayca görülebilir. Newton’un evren yaklaşımının temelinde, “niçin?” sorusu yerine “nasıl?” sorusunu koymuş olması bulunmaktadır. “Niçin?” sorusu, kısaca ifade etmek gerekirse teleolojik ve evrenin mimarı olan bir Tanrı anlayışını öngörmesine karşılık, “nasıl?” sorusu deterministik ve mekanik bir evren anlayışını öngörmektedir.

Aydınlanma Çağı olarak da adlandırılan 18. yy. Avrupa’da akılcı düşünceyi, önyargılardan ve dogmatizmden kurtulmayı, bilimsel yaklaşımı öne çıkarmayı amaçlayan bir düşünce devrimidir. Diderot, Montesquieu, Rousseau, Voltaire, Hume, Paine, Kant, Bentham ve Mill bu dönemin önde gelen düşünürleridir. Özellikle Kant ve Bentham ahlak felsefesi konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır ve Kant “Ahlak Yasası” olarak adlandırılan görüşünü ortaya koyarken, Bentham ve Mill “Faydacılık” olarak adlandırılan görüşlerini öne sürmüşlerdir. Newton’u sadece fiziğe katkılarıyla anlamaya çalışmak, onun bilimsel çalışmalarının neleri değiştirdiğini ve sebep olduğu sonuçların “derinliğini” dikkate almamak, son derece eksik ve yanıltıcı olacaktır.

Aydınlanma Çağı I: Kant’ın Ahlak Yasası

İnsanlar tarih boyunca doğayı anlayabilmek için hareketi anlamaya, anlamlandırmaya çalışmışlardır. Newton da bu amaç doğrultusunda ezber bozan bir görüş öne sürmüş ve öne sürdüğü bu görüşü, diğer tüm bilim dallarını etkileyerek dünyanın bugünkü bilimsel/kültürel yapısının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Newton, hareket eden cisimlerin hareket etmelerini bu cisimlerin dışındaki bir sebebe (‘gravitasyon’ adını verdiği kuvvete) bağlamıştır. Bu görüşü ile sadece Aristotelesçi fizik anlayışının değil, metafizik anlayışın da temelden değişmesine neden olmuştur. Belki daha da önemlisi, yeni bir insan ve toplum anlayışının da Newton’un bu görüşü doğrultusunda şekillen-

mesidir. İnsanlığın varoluşundan beri üç temel uğraşı alanı, felsefenin de konusu olan, üç büyük sorunsalı vardır: Bunlardan birincisi doğadır ve ilgi alanımızı öncelikli olarak meşgul eder. İkincisi insan ve üçüncüsü olan toplum da temel ilgi alanlarımız içinde yer alır ve aynı zamanda felsefenin de temel ilgi alanlarını oluşturur. Burada önemli olan, Newton’un doğayı anlamak için kullandığı yaklaşımın **benchmark yapılarak** diğer iki alanda da (insan ve toplum) kullanılmasıdır. Bu bağlamda Newton’un bilim anlayışı, diğer bilim alanlarının da benimseyip kullandığı bir yöntem olmuştur. Kant da kendi ahlak felsefesini Newton’un bilim anlayışı üzerine kurmuştur.

Kant’ın felsefesi “eleştirel felsefe” olarak adlandırılmaktadır ve bunun nedeni, insanın bilme gücünün analizini yapması, çözümlemeye çalışması ve eleştiriden geçirmesidir. Kant, insan (özne) ile dış dünya (nesne) arasındaki algı ve bilgi ilişkisi üzerinde düşünmeyi “transandantal düşünme” olarak adlandırmakta ve bu düşünmenin insanın nesneler konusunda “bilgi edinme tarzına” bağlı olduğunu söylemektedir. İnsanın bilgi düzeyinin sınırlı olduğunu, akıl yoluyla metafizik sorunları çözemeyeceğini öne sürmüş ve bilgi alanı ile ahlak ve din alanlarını birbirlerinden ayırarak temellendirmek istemiştir. Kavramlar arasındaki ilişkiyi aralarındaki düalizm ile açıklamaktadır (Hilav, 2013).

✓ **Düalizmde** genelde birbirine zıt iki doğru vardır ve doğrular arasındaki zıtlıktan yola çıkılarak doğrular tanımlanmaya, açıklanmaya çalışılır. Düalizm; birbirinden ayrı, birbirinden bağımsız, birbirine indirgenemeyen, birbirinin yanında ya da karşısında bulunan iki doğrunun varlığını kabul eden görüştür (Hançerlioğlu, 2015).

Kant’ın kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklarken kullandığı örnekler jargon içerir. Yani ahlak konusundaki görüşlerini açıklarken kendine özgü bir dil (jargon) kullanmıştır. Kant’ın bu jargonu düşüncelerini kolayca, kısaca anlatabilmek ve anlaşılır olabilmek için kullandığı düşünülmektedir.

✓ Jargon, insanların ortak kullandıkları günlük dilden farklı özel bir dildir. Tıp jargonu, mühendislik jargonu, asker jargonu, öğrenci jargonu gibi. Bu bağlamda jargon; bir meslek, yaş ya da ilgi alanında bir araya gelmiş olan kişilerin kullandığı dildir ve o gruba ait olmayan kişiler için anlaşılmasa gelebilir, ayrıca yaygın sözcüklerin tamamen farklı bir anlamda kullanılabileceği şeklinde de görülebilir (Batur, 2020).

Kant’a göre “düşünce-yaşam” arasında özel bir ilişki vardır ve düşünce hem yaşamdan elde edilir hem de yaşamı biçimlendirir. Şöyle ki;

Kant’a göre birinci düalizm, görev ve istek arasındadır. Kant bu iki kavram arasındaki düalizmi “ihtiyatlı esnaf” örneğiyle açıklar: Bir çocuk bak-kala ekmek almak için gönderilir. “Çocuktur nasılsa anlamaz.” varsayımıyla bakkal çocuktan ekmek için fazla para isteyebilir veya çocuğa paranın üstünü ek-sik verebilir ancak çocuğu bu şekilde kandırıldığında mahallede bunun konuşulabileceğini, bu nedenle işinin bozabileceğini ve müşteri kaybedebileceğini düşünür. Bunun için dürüst davranır, paranın üstünü çocuğa tam olarak verir. Bu durumda bakkal “doğru davranışı yanlış nedenle” yapmıştır. Çocuğa paranın üstünü tam olarak vermesinin nedeni “kendi itibarını korumak” ve “müşteri kaybetmemek” içindir. Sadece kendi çıkarını düşünerek dürüst davrandığı için davranışı ahlaktan yoksundur. Buna karşılık bakkal, kimseyi aldatmaması gerektiği için paranın üstünü tam olarak vermiş olsaydı davranışı ahlaksal olacaktı. Kant’a göre ahlak; sadece arzular, istekler, belli bir dönemdeki tercihler gibi deneysel (ampirik) varsayımlara dayandırılmaz ve ahlaki bir davranışın nedeni bu gibi varsayımlarla açıklanamaz. Kant’a göre, “düşünce-yaşam” arasında özel bir ilişki vardır ve düşünce hem yaşamdan elde edilir hem de yaşamı biçimlendirir (Doğan, 2015, 37).



dikkat

Ahlaki; kişisel çıkarlara ve tercihlere dayandırma, ahlakın saygınlığını yok eder ve bu durumda ahlak, doğruyu yanlıştan/iyiyi kötüden nasıl ayırt edebileceğimizi bize gösteremez.

Kant’a göre ikinci düalizm, özerklik ve heteronomi arasındadır. Genellikle özgürlük; istediğini yapma, arzularını gerçekleştirme olarak düşünülür ancak Kant bu düşünceyi eleştirir ve karşı çıkar. Kant’a göre, hayvanlar gibi hazzı arayarak ve acıdan sakınarak özgürce davranamayız. İnsanlar kendi isteklerinin ve arzularının köleleri gibi eylemde bulunmalı mıdır? İstedikimizi yapamıyorsak ve arzularımızı gerçekleştiremiyorsak özgür olabilir miyiz? Her şeyden önce arzuları özgürce seçmediyse onları gerçekleştirme çabasına girdiğimizde kendimizi nasıl özgür kabul edebiliriz? Kant bu soruları, özerklik ve heteronomi arasındaki düalizmi açıklayarak yanıtlar çünkü irademiz, ya özerk olarak ya da heteronom olarak bir seçim yapmaktadır. Heteronom olma (heteronom davranış), kendi dışımızdan bize verilen gerekliliklere göre eylemde bulunma durumudur. Örneğin, bir bilardo topunu elimizden bıraktığımızda yere düşer. Bilardo topu, elimizden bıraktığımız için yere düşmemiştir; bilardo topunun bu eylemi “yerçekimi yasası” tarafından belirlenmiştir. Heteronom bir davranışta (eylemde) bulunduğumuz zaman, bize dışarıdan verilen amaçlara (doğrulara) göre davranışta (eylemde) bulunuruz. Heteronomi, bireyin kendi seçmediği tutku ve arzulara göre davranmasıdır. Bu durumda, gerçekleştirmek istediğimiz amaçların faili (öznesi) değil, araçlarıyızdır. Dolayısıyla heteronom karar veren bireyin özgür davrandığı söylenemez. Özerklik ise kendi dışımızdaki herhangi bir “kontrol” mekanizmasıyla bağımızın olmasıdır. Kant’a göre bireyin iradesi, kendine göre içselleştirdiği bir yasaya (ve/veya değere) göre özerk olarak davranışı belirlerse ancak o zaman özgürlükten söz edilebilir (Kant, 1999, 6).



dikkat

Birey gerçekten özgür olduğunda, dışarıdan kendisine yüklenen amaçlar (doğrular) için araç olmaktan vazgeçer. Birey kendi başına amaç olduğunu düşünür. Özerklik doğrultusunda özgür olarak karar verme, insana saygınlık kazandırır ve bu saygınlık, rasyonel (akılcı) insan ve diğer “şeyler” arasındaki temel farkı belirler.

Kant'a göre üçüncü düalizm, kategorik buyruk (koşulsuz akıl) ve hipotetik buyruk (koşullu akıl) arasındadır. Eğer gerçekten özgürsek fizik yasalarına benzeyen başka yasalara göre eylemde bulunabilme kapasitesine de sahip olmamız gerekir. Kant, doğadaki her şeyin "fizik yasaları, etki-tepki yasaları, doğal ihtiyaçlar yasası" gibi yasalara göre işlediğini gözlemlemiştir. Sonuçta hepimiz insanız ve insanlar doğanın yasalarından ayrı düşünülemezler. Şayet eylemlerimiz sadece fizik yasaları benzeri yasalar tarafından yönlendiriliyorsa bilardo topundan farkımız kalmaz. Bu nedenle eğer gerçekten özgürsek bize dayatılan bir yasaya göre eylemde bulunmak yerine, kendimiz tarafından içselleştirilmiş bir yasaya göre eylemde bulunma kapasitesine sahip olabilmemiz gerekir. Böyle bir yasa nereden kaynaklanır? Kant, böyle bir yasanın "akıldan" kaynaklandığını söyler. İnsanlar sadece zevkler ve acılar tarafından yönlendirilen duygusal varlıklar değildirler. Aynı zamanda aklını kullanabilen rasyonel varlıklardır. Akıl iradeyi yönlendirdiğinde, irade doğa ve arzuların dayattığından bağımsız bir seçme gücüne dönüşür. Bu bağlamda, içimizde kesin olarak varlığını hissettiğimiz bir ödev duygusu (vicdan) vardır ve vicdanımız "yapmalısın", "etmelisin" şeklinde kesin buyruklarla (kategorik imperatif) varlığını belli eder. Mademki içimizde böyle bir sorumluluk duygusu vardır, o hâlde özgürce davranabiliriz. Kant "**ahlak yasası**" olarak nitelendirdiği kategorik buyruğu, şöyle ifade etmektedir: "*İnsanlığı, kendinde ve başkalarında bir araç olarak değil, bir amaç olarak görecektir şekilde davran.*" Bu nedenle Kant; özgür olduğumuz için sorumlu olmadığımızı, tersine, sorumlu olduğumuz için özgür olmamız gerektiğini söyleyerek ezberi bozar ve geleneksel ahlak görüşünü tersine çevirir çünkü bir şeyden sorumlu olmak için, onu yapmak ya da yapmamak gücüne sahip olmak gerekir (Özaydın, 2012).



dikkat

Kant; özgürlüğün metafizik (doğa ötesi) olduğunu ve bu nedenle, özgürlükten yola çıkılarak sorumluluğun açıklanamayacağını, tersine, sorumluluktan yola çıkılarak özgürlüğün açıklanabileceğini öne sürer.

✓ **Metafor** bir kavramı, bir konuyu, bir sorunu başka şeyle anlatmaya, benzetmeye, kıyaslamaya yarayan mecazlardır. Genellikle anlaşılması güç bir konuyu somutlaştırarak değişik bir şekilde ifade etmede kullanılır (Demir, 2019).

Özgürlük ve sorumluluk arasındaki ilişkiyi bir metafor yardımıyla açıklamaya çalışalım:

"Ülkenin birinde bir hükümdar varmış. Bu hükümdarın güvendiği, kendisine sadık bir adamı varmış.

*Bir gün bu sadık adamını yanına çağırır ve ondan tanımadığı bir kişi hakkında **yalancı şahitlik yapmasını** ister. Eğer tanımadığı bu kişi hakkında yalancı şahitlik yaparsa ödüllendirilecek, yapmazsa cezalandırılacaktır. Sizce yalancı şahitlik yapsın mı, yoksa yapmasın mı?"*

Sorulan bu soru karşılığında alınan cevaplar hep aynı olmuş:

"Yalancı şahitlik yapmasın!"

Yalancı şahitliğin kötü bir şey olduğu koşulsuz akıldan kaynaklanır. Bu bağlamda, yalancı şahitlik yapmamanın (ya da iyi-yi-doğruyu seçmenin ya da ahlaklı eylemenin) insanlık açısından evrensel bir değer olduğunu ve hükümdarın talebini reddederken kararını içselleştirdiği bu evrensel değer (maksim) doğrultusunda verdiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda, yalancı şahitlik yapmasın diyenlerin de "Evrensel Ahlak Yasası"na uygun davrandıklarını söyleyebiliriz, insan hayatına saygılık katan, insanı insan yapan bir yasaya.

Devam ediyor ve şu ikinci soruya cevap arıyoruz:

"Eğer yalancı şahitlik yapmayı kabul etmiş ve yalancı şahitlik yapmış olsaydı ne olurdu?"

Sorunun cevabı:

"Şahitlik müessesesi zedelenmiş olurdu. Artık hiç kimse şahitlik müessesesine inanmazdı."

Kant'a göre bu cevap, bireyin yalancı şahitlik yapmasından çok daha önemlidir. İyi-yi-kötüyü, doğruyu-yanlış evrensel değerler doğrultusunda ayırt edememek; ahlaki çöküntüye neden olabilmekte, bu da toplumdaki müesseselere olan inancı zedeleyebilmektedir. Böyle bir durumda artık kim-

senin adalet müessesine ve mahkemelere inancı kalmazdı. Kant, “Sadece evrensel yasa olmasını isteyebileceğin maksime göre eylemde bulun.” diyerek herhangi bir çelişki yaşamadan sadece evrensel değerlere göre eylemde bulunmamız gerektiğini ifade etmektedir. Kant’ın “maksim” olarak belirttiği şey, eyleme gerekçesini veren evrensel değerdir (maxima regula). Yalancı şahitlik yapmayı kabul etme durumunda, bu eylemin şöyle bir maksime dayandırılması gerekirdi: “Hapse girmemek için yalancı şahitlik yapılabilir.” Bu maksimi evrenselleştirmeye ve bu maksime göre eylemde bulunmaya çalışırsak, Kant’ın söylediği söylediği gibi yalancı şahitlik yapmaktan çok daha büyük bir kötüyü neden oluruz. Artık kimse-nin şahitlik ve adalet müessesine inancı kalmaz.

Senaryo şöyle devam ediyor:

“Hükümdar yalancı şahitlik yapmayı reddettiği ve emrine karşı geldiği için adamı zindana atıyor. Adamın geleceği kararıyor. Eşi hasta oluyor; iki çocuğu var, aç ve perişan. Kadın hükümdarı görmeye gidiyor ve şöyle diyor: ‘Ben hasta oldum, çocuklarım aç ve perişan, eşimin geleceği yok oldu ve zindanda çürüyor, bize acıyınız Hükümdarım, kocamı bizlere bağışlayınız.’ Hükümdar şöyle cevap veriyor: ‘Git eşinle konuş, yalancı şahitlik yapmayı kabul etsin, bu anlamsız ve boş inadından vaz geçsin, sizden aldıklarımın hepsini geri vereyim.’ Kadın çocuklarıyla birlikte zindana kocasını görmeye gidiyor ve ona şöyle diyor: ‘Bak vazgeç şu inadından. Ben hasta oldum. Çocuklar aç ve sefil. Sen zindana düştün, geleceğini kararttın. Ailemizin şu haline bak. Vazgeç şu inadından. Sana yalancı şahitlik yap diyorsa yap. Kurtar kendini ve aileni bu sefaletten.’

Senaryo devam ediyor ve aşağıdaki üçüncü soruya cevap veriyoruz:

“Bu durumda adam nasıl davranır, ne yapar? Yalancı şahitlik yapmayı kabul eder mi? Etmez mi?”

Kant’a göre, üçüncü sorunun “tek bir cevabı yoktur.” Bazıları yalancı şahitlik yapmasın derken, bazıları yapsın eşini, çocuklarını ve kendisini sefaletten kurtarsın diyebilir. Bu sorunun cevabı iki şeye bağlıdır (Kant, 2015):

Birincisi; kişinin koşusuz aklını (kategorik buyruk) ya da koşullu aklını (hipotetik buyruk) kullanma tercihinə bağlıdır. Yani evliyiz, çoğumuz, çocuğumuz, eşimiz, bunlara karşı sorumluluklarımız var. Ailemiz var. Bu sorumluluklarımızı öne sürerek yalancı şahitlik yapmamızın “meşruiyetini” ve “ahlaken doğru” davrandığımızı söyleyebilir miyiz? Hayır. Kant’a göre bir davranışın ahlaki olabilmesi; onun

her zaman bir değer, genel bir yasa (maksim) olmasıyla olanaklıdır. Şöyle ki her insan, insanlığın taşıyıcısı olarak kutsal bir varlıktır. Bu nedenle her insan insanlık için bir son amaç; kendi başına bir amaç olarak görülmeli, asla bir araç olarak görülmemeli ve her insanda insanlık onuruna saygı gösterilmelidir. Kant’a göre: “İnsan ya da daha genel anlamda her rasyonel varlık, kendinde amaçtır. Bu ya da şu irade tarafından keyfi olarak kullanılacak bir araç değildir.” ‘Akıl bunu nasıl yapabilir?’ sorusunu açıklayabilmek için Kant “hipotetik buyruk” kavramını kullanır. Hipotetik buyruk araçsal aklı kullanır. A’yı istiyorsan B’yi yap. İyi bir bakkal olarak tanınmak istiyorsan ve müşteri kaybetmek istemiyorsan çocuğa paranın üstünü tam olarak ver. Aileni ve geleceğini kurtarmak istiyorsan yalancı şahitlik yapmayı kabul et.



dikkat

Kant, davranışın (eylemin) başka bir şeyi elde etmek için araç olması durumunda buyruğun hipotetik olduğunu ve koşullu aklın devreye girdiğini söylemektedir. Kant’a göre ahlaki yasayı (ya da bir değeri); özel çıkarlara, amaçlara ya da sonuçlara dayandıramayız çünkü bu durumda ahlak yasası, sadece çıkarı olan kişiyle ilgili olacaktır.

İkincisi; kişinin kendisine ve insanlığa duyduğu saygıya bağlıdır. Kişinin kendisine ve insanlığa duyduğu saygının ahlaklı davranış açısından önemi “intihar” ve “cinayet” kavramları yardımıyla açıklanabilir. Şöyle ki intihar ve cinayet eylemleri, Kant’ın kategorik buyruk tanımıyla bağdaşmaz. Cinayet ve intiharın radikal olarak farklı eylemler oldukları düşünülebilir. İntihar kişinin kendi seçimiyle cinayet birisinin hayatına bir başkasının kendi çıkarları doğrultusunda son vermesidir. Acı veren bir durumdan kurtulmak için intiharı seçen insan, kendini bir araç olarak kullanır. Cinayet işleyen, bir başkasının hayatına kendi çıkarları doğrultusunda son verir. Her ikisi de (intihar ve cinayet), insanlara nesne gibi davranır ve insanı araç olarak kullanır. Kant, intihar ve cinayeti aynı kefiye koymasını kişinin kendisine ve insanlığa duyduğu saygı ile açıklamaktadır. Saygı duygusu, temelini *a priori* olarak insanda bulduğu için özel bir duygudur ve kaynağı, acıma duygusu gibi dışarıda değil, akıldadır.

**dikkat**

Saygı, bir ahlak duygusudur ve insanın davranışlarını ahlaklı yapan şey, davranışlarını belirlerken ahlak kanununa (evrensel değerlere/mak-simlere) saygı duymasından kaynaklanmaktadır.

Her insan iyi-kötü ya da doğru-yanlış arasında kendi seçimini yaparken ahlak kanununun (evrensel değerlerin) bir süjesi, yani aklının süjesidir. İyiye ve doğruyu seçmesinin temelinde, kendi içindeki ahlak kanununa saygı duyması vardır.

Kategorik buyruk (kösulsuz akıl), insanın kendisine ve karşısındakilere saygılı davranmasını emreder. Kategorik kelimesi, Kantçı jargonun bir göstergesidir ve Kant kategorik ile “kösulsuz” olanı ifade eder. Kategorik buyruk, eylemin sonuçlarıyla ilgili olmayıp izlenen ahlak yasasıyla (evrensel değerlerle) ilgilidir ve kösulsuz olarak ya da herhangi başka bir amaç gözetmeksizin bizi iyiye-doğruya yönlendirir. Bu bağlamda, intihar ve cinayet aynı gerekçeyle yanlıştır. Başka birinin benim hayatıma son verme hakkı olmadığı gibi ben de kendi hayatıma son verme hakkına sahip değilim. Kant’a göre, kendine saygı ve başkalarına saygı aynı doğrudan kaynaklanır: Saygı, rasyonel insan (homo rationalis-akıl insanı) ve insanlığın taşıyıcısı olarak kendimize ve diğer insanlara borçlu olduğumuz bir ödevdir. Bu bağlamda saygı; aşk, sevgi, sempati, dayanışma, hoşgörü gibi bizi diğer insanlara yaklaştıran duygulardan farklıdır.

Kant’a göre, bireyin aydınlanması-ya da ahlaklı insan olmanın önkoşulu-bireyin erişkin olması durumudur. Elbette erişkin olmayı; 18 yaşını doldurmak, oyunu kullanmak, evlenmek, ehliyet almak, askere gitmek anlamında tanımlamıyor Kant. Erişkin olmak; hiçbir vesayet altında kalmadan, “pozitif bilim” doğrultusunda, alternatifler arasından kendi aklımızca ve özgürce seçim yaparak evrensel doğruları/iyileri (maksimleri) seçebilmektir. Şöyle ki (Öktem, 2007):

Tanımda geçen kavramlardan ilki **“pozitif bilim”**dir. Temelde analitik düşünebilmek, neden-sonuç bağlantısı kurabilmektir. Karşıtı, kaderciliktir. Bir örnekle açıklarsak: Bazı hastalar çaresizlikle sonucu bekler ve katlanır, bazı hastalar da doktora başvurur ve doktorun el koymasıyla sonucu değiş-

tirmeye çalışır. İki hasta arasındaki fark, insansal el koymayla olayın gidişatının değiştirilebileceği düşüncesidir. Bir diğer örnek şudur: 10 yaşındaki çocuğa şöyle bir soru yöneltiliyor. Sen 10 yaşındasın, annenin yaşı senin yaşından 3 kat fazla. Annen kaç yaşında? Çocuk cevap veriyor: 3,3. küsuratlı çıktı, biraz daha düşün istersen diyerek çocuğa bir şans daha verilebilir ama çocuğun bu soruyu yanlış cevaplamasının nedeni, annesinin kendisinden daha yaşlı olması gerektiğini düşünememesidir. “Ezberci eğitim” olarak adlandırdığımız eğitimde öğrenciye yoğun bilgi verilmekte, bu bilgileri ezberlemesi istenilmekte ve öğrenci ancak ezberlediği bilgi doğrultusunda bir soruyla karşılaşınca doğru cevabı verebilmektedir. Ezberci eğitime bir diğer örnek Karlofça Antlaşması verilebilir. Öğrenci Karlofça Antlaşmasının tarihini doğru söyleyebilir. Ezberlemiştir. Maddelerini sıralayabilir. Ezberlemiştir ve bunlar bilgidir ama öğrenciye Karlofça Antlaşması ile Sevr Antlaşması arasında ilişki olup olmadığı sorulduğunda cevap alınamıyorsa bunun nedeni ne bilgisizlik, ne de tembelliktir. Ezberci eğitimidir. Genellikle İstanbul’a gelen yabancılar İstanbul’un trafiğini yaşadıkdan sonra, trafik sorununun insanlarımızın neden-sonuç bağlantısı yoksunluğunun bir göstergesi olduğunu ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda kadercilikle ilgili aynı gözlemi yaptıklarını söylerler. Ölümlü trafik kazaları konusunda dünyada ilk sıralarda olmamızın açıklaması da budur. Buz tutmuş yollarda kış lastiği kullanılmaması, silinmiş mevcut lastiklerle kayıp kaza yapılması ve sonra da yaşananların takdir-i ilahi olarak adlandırılması neden-sonuç bağlantısı kuramamanın bir göstergesidir. Cumhuriyet kurulduğunda bilim-sanat alanında aydınlanma düşüncesi doğrultusunda Atatürk’ün yaptıklarıyla ilgili olarak aşağıdaki örnek verilebilir (Ortaylı, 2018, 326-327):

“İnsanlar sadece tıp ve mühendislik için değil, tarih için, arkeoloji için, filoloji dalları için ve güzel sanatlarda ve musikide, orkestra ve operada kısaca Batı müziğinde çalışmak için dışarıya yollanmaktadır. Bu dallar için eğitim bursu verilmektedir. Opera kurmaya çalışılmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu’nda opera dinleniyordu. Hatta padişahlar opera ve operet truplarını izliyor hatta muhtelif trupları Saray tiyatrosuna davet ediyorlardı. Beyoğlu’ndaki tiyatrolarda bu temsiller veriliyordu ama Türkiye opera kurmaya kalkıyorsa bu önemli bir safhadır. Bunu Atatürk başlatmış, konservatuarlar kurmuştur. Daha önceki Muallim Mektebi’nin geliştirilmiş bir safhasıdır

ve sahne sanatları, filarmoni ve tiyatro kurumları ve eğitimi devlet desteğindedir. Carl Ebert Atatürk tarafından celbedildiğinde, Atatürk ona operayı kurmak için kaç yıla ihtiyacı olduğunu sorar. “Beş yılda yapabilir misiniz?” der. Carl Ebert de “Bu biraz zor.” diye cevap verir. Atatürk hüznülenir ve “Peki” deyip desteğe devam eder. Neticede opera Atatürk’ün ölümünden sonra gerçekleşmiştir.”

Tanımda geçen ikinci kavram “**akılcılık**”tır. Akılcılık, akla dayanan ve akıl dışı olan her şeye karşı koyan öğretilerin genel adıdır. Kant’a göre akıl, insan bilgisinin kapsamıyla sınırlıdır. Bilginin sınırların dışında kalan her şey akıl dışıdır (irrasyondeldir). Bu nedenle Kant, bilgiye önem vermektedir. Aydınlanma çağıının tüm düşünürleri için bilgi önemlidir. Ansiklopedistler (Ansiklopediyi yazanlar-Robespierre, Danton, Diderot gibi) bunun en önemli göstergesidir. Kant ayrıca akılcılık (rasyonalizm) ile deneyciliği (ampirizm), yani bilginin duyularımızla elde edildiği ya da bilgilerimizin duyularımızdan kaynaklandığı görüşünü birleştirmektedir. Kant’ın bu görüşü “kritisizm” olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; koku alma duyusuna, öteki duyular da eklenince (görme gibi) ve yaşanan deneyimler çoğaldıkça bilgimiz artmaktadır. Bu bağlamda bilgi, duyuların gücü ya da sayısıyla da orantılıdır: Körlerin bizden daha iyi duydukları bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

✓ **Kritisizm (eleştiricilik)**, bilginin göreceli olduğu görüşü doğrultusunda hiçbir bilginin tüm yönleriyle incelenip eleştirilmeden doğru kabul edilemeyeceğini öne sürer. Bu görüşe göre bir kişi ya da topluluk için doğru olan bilgi, bir diğeri için yanlış olabilir. Bu nedenle mutlak gerçek olmadığı gibi, mutlak doğru da yoktur.

Tanımda geçen üçüncü kavram, **içselleştirilmiş evrensel değerler/maksimlerdir**. Ahlaki karakterimizi geliştirerek daha iyi ve ahlaklı bir insan olabilmek için mücadele edebiliriz. Ahlaki karakterimizi geliştirebilmek için Ahlak Yasası (evrensel değerler) rehberliğinde yaşayarak kendi kendimize egemen olmayı, kendi kendimizle uyum içinde bulunmayı, düşünce ve eylemlerimizde tutarlılığı sağlayabiliriz. Kategorik buyruklar (Ahlak Yasası) doğrultusunda

bir yaşam sürmek bizi özgürleştirir. Hipotetik buyruklar doğrultusunda bir yaşam sürmek ise, köleştirir çünkü belli çıkarlara ya da dışarıdan verilen bir amaca göre eylemde bulunarak özgür olabilmek mümkün değildir.

Kant, doğruya saygıyı gösteren ahlak ilkelerinin üç temel özelliğini şöyle sıralamaktadır: “*Şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver.*”



dikkat

Kant’ın Etik Teorisi ya da Kant’ın Ahlak Yasası halk dilinde “**Peygamber Ahlakı**” olarak da adlandırılmaktadır. Recm başlamadan önce İsa’nın “İlk taşı aranızda hiç günahı olmayan atsin.” dediği gibi, hiç yalan söylemeyen var mı acaba aramızda? Atomun parçalanması, parçacık fiziği ve kuantum mekaniği doğrultusunda yeni bir etik teorisi geliştirmek istesek acaba ortaya nasıl bir şey çıkardı? Kuantum fiziğinden ahlak reçetesi çıkartmak gibi piyasa saçmalıkları mı? Ahlak absürdizmi gibi ahlağın saçmalık olduğunu öne süren bir teori mi?

Aydınlanma Çağı II: Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’in Faydacılık Yaklaşımı

Genellikle bir sorun karşısında normal koşullarda “niçin” ve “nasıl” sorularını birlikte sorulur. Bu sorularından ilki, “niçin” sorusu, genellikle kavramsal bir bakışı gerektirir ve aynı zamanda bir amaca yönelik olmayı da öngörür fakat ikincisinin cevabı yani “nasıl”ın cevabı, genellikle tektir ve rasyonel düşünerek neden-sonuç bağlantılı bir işleyişin ortaya konulmasıyla verilebilir. Rasyonel yaklaşım, matematik gibi nicel bir dilin kullanılması ve dolayısıyla nesnel bir tasvirin yapılmasıyla sağlanabilir. Newtoncu bilim anlayışı, “nasıl” sorusunun cevaplanması çerçevesinde bir kurgu üzerine kurulmuştur. Bir davranış tercihinin analizinde “nasıl” sorusunun sorulması ve bu sorunun cevabının Newton’dan yola çıkarak “hesaplayarak-kitaplayarak” ya da “matematiksel dille ifade ederek” veya “fayda-maliyet analizi” yaparak bilimsel olarak açıklanmaya çalışılması, Faydacı Etik Teorisinin temelini oluşturur. Faydacı Etik Teorisinin kurucuları Bentham ve Mill’dir.

Bentham ve Mill gibi düşünürlerle göre ahlakın maksimi, mutluluğu maksimize etmektir. İnsanlar “haz ve acı” duyguları tarafından yönetilirler ve bu duygular insanların mutlak efendileridir. “Acı ve haz” olarak adlandırılan iki egemen efendinin hükmü altında yaşayan insanlar, acıdan kaçınan ve hazzı arayan “acı-haz organizmaları” olarak tanımlanabilirler. Bu duygular, ne yapılması gerektiği konusunda karar verirken (yani iyi-kötü arasında seçim yaparken) insanları yönetirler. Bentham ve Mill, doğru bilgiye yalnızca duyularla ve deney yoluyla ulaşılacağıni öne sürerler. Ampiristlere göre, elde edilmiş ve edilecek tüm bilgiler deneye (yaşanmışlığa) dayanır ve aklın tek başına ürettiği bilgiler (teoriler) deneye dayanmadığı sürece doğru olarak kabul edilemezler (Saruhan, Özdemirci, 134-135).

İyi-kötü, doğru-yanlış konusunun çocukluktan başlayarak kültürlenme doğrultusunda ailede öğrenildiğini ve bireyin bilgili, iyi eğitim almış olmasının onun ahlaki gelişimiyle ilgisi olmadığını, çok iyi eğitim almış bilgili kişilerin de toplumda muteber statülere erişemeyebildikleri ve aradıklarını bulamayabildikleri vurgulanarak çocuğun “acı ve haz” olarak adlandırılan iki egemen efendinin hükmüne girerek iyi ve kötü arasındaki farkı deneyimleyerek kültürlenmesi aşağıdaki senaryoda şöyle açıklanmaktadır (Verdon, 2011):

“Bir gün okula gitmek için evden çıkarken, annem, eve dönüşte ekmek ve süt almam için 20 lira verdi.

Okuldan çıktıktan sonra, annemin söylediklerini alıp eve gitmek için bakkala uğradım. Paradan artanla kendime bir de Cola söyledim.

Cola'mı içerken, okuldaki çocuklardan birisi yanıma geldi ve bana ‘Hey, Cola içecek parayı nereden buldun bakalım.’ dedi..

Şimdi bu çocuk, beşinci sınıflar arasındaki en tehlikeli çocuğu ve ben de dördüncü sınıftaydım. Ben on yaşındaydım, o ise on iki. İki kez sınıfta kalmıştı ve herkes ondan korkardı. Ona takılmayı bırakın, onunla konuşmak bile meseleydi..

Sürekli kavga ederdi ve başka öğrencilerin çantalarından bir şeyler çaldığı söylentileri dolaşıyordu.

Bana parayı nereden bulduğumu sorduğunda, ona annemin süt ve ekmek almam için verdiğini söyleyecektim, ama benimle dalga geçip, ‘anasının kuzusu’ demesinden korktuğumdan ve onun gözüne girebilmek için, çaldığımı söyledim..

İlgili gözlerle bana bakınca, kendimi iyi hissettim.

Ardından, kimden çaldığımı sordu ve ben de aklıma gelen ilk şeyi söyledim.

‘Annemden çaldım’, dedim. Başını sallayıp gülmüsedim ve yürüyüp gitti. Hem rahatlamış hem de rahatsız olmuştum. Bu geçenleri ertesi gün unuttum.

Aradan bir hafta geçti ve bir gün okulun bahçesinde yanıma gelip, ‘Hey, annenden başka para çaldın mı’ diye sordu.

Çalmadığımı söyledim. O da bana, ‘Neden tekrar çalmıyorsun?’ dedi. Ne diyeceğimi bilemedim.. Yalnızca yüzüne öylece bakakaldım.

Sonra ürktücü bir gülümsemeyle bana, ‘Tekrar çalıp bana vereceksin, yoksa annene gider ve daha önce çaldığını söylerim’ dedi.. O an damarlarımdaki kanın çekildiğini hissettim.

Paniğe kapılmıştım. Bu çocuğun anneme gidip cüzdanından para çaldığını söylediğini hayal edebiliyordum. Annemin de bunu babama söylediğine.

Gariplik şu ki; bu çocuğun anneme hiçbir şey söyleyemeyeceği aklıma gelmedi. İçime korku dolmuştu: Gidip anneme her şeyi anlatacağı ve annemin de ona inanacağı korkusu.

Bu karmakarışık panik halindeyken verebileceğim en kötü kararı verdim.

O gece annemin cüzdanından para çalıp ertesi gün çocuğa verdim.

Tabii ki, ertesi hafta benden tekrar para istedi. Ve ondan sonraki hafta da istedi. Ve altı hafta boyunca, ben sonunda anneme yakalanana kadar bu böyle devam etti. Elimde cüzdanı, içinden para alırken anneme yakalandım. Annem de hemen babama söyledi.

Gerçeği itiraf ettim. Aileme tüm o korkunç, utanç verici hikâyeyi anlattım. Ama her şey daha kötüye gitti. Babam beni alıp okula müdürle konuşmaya gitti. Müdür benden şantajla para isteyen çocuğun ailesini çağırırdı. Her seferinde bana hikâyeyi tekrar tekrar anlattırıldılar. Bununla da kalmadı, arkadaşlarıma rezil oldum. Şantajcı okuldaki herkese olayı, kendisini Robin Hood gibi, beni de pis bir ispiyoncu gibi gösteren bambaşka bir şekilde anlattı. Sürekli bana bakarak, bir gün okulun terasından beni aşağı fırlatacakmış gibi, pis pis sırtıyordu. Ailem de, çaldığım parayı geri ödemiş sayılmam için harçlığımı kesti”

Bentham ve Mill’in faydacılığı, davranışların doğruluğunu nedeni oldukları hazzı (mutluluğa) göre değerlendiren Epikür’ün hedonistik nedenselliğini çağırıştırır ancak Epikür’ün kişiye kendisini en mutlu eden davranışı tavsiye etmesine karşılık, Bentham ve Mill toplumu en mutlu yapacak davranışın sergilenmesini uygun görürler. Kanunlar; halkın çoğunluğunun hazzını maksimize, acısını minimize edecek şekilde düzenlenmelidir. Her ka-

nun maddesi, kaç birim acı ya da haz üretebileceğine göre sınıflandırılabilir ve ölçülebilir. Faydacılar, mutluluğu olabildiğince genele yaymaya ya da en çok sayıda kişinin en yüksek düzeyde mutlu olmasına çalışmışlardır (Saruhan, Özdemirci, 85-86).

✓ **Faydacılık (pragmatizm)**, bir eylemi ortaya çıkardığı faydaya göre değerlendiren ve doğrunun/iyinini ölçütü olarak eylemin sonucunda ortaya çıkan faydayı başarı kriteri olarak kabul eden görüştür. Bu anlayışa göre bir bilgi ve veya eylem; günlük hayatta (pratikte) işe yarıyorsa doğrudur, yaramıyorsa yanlıştır. Eylemin sonucunda fayda varsa, eylem aynı zamanda ahlakidir.

Faydacılar için gerekçelerin önemi yoktur, sadece sonuçlar önemlidir çünkü insanların gerekçeleri soyuttur, görülemez ve ölçülemez ancak eylemler somuttur, eylemlerin sonuçları görülebilir ve ölçülebilir. Faydacılığın en çok eleştiri alan yönü de budur. Sadece çoğunluğun mutluluğu göz önünde bulundurularak birey ezilip geçilebilir mi? Şüpheli bir teröristin sorgulanmasında işkence gibi bir evrensel kötü onaylanabilir mi?

“Örneğin polis, patlayacak güçlü bir bomba hakkında bilgisi olduğuna inandığı bir terörist yakalasa bombanın saati geriye doğru sayarken terörist kendisine yöneltilen suçlamayı ve bombanın yerini söylemeyi reddetse bombanın yerini ve bombanın nasıl zararsız hâle getirileceğini söyletene kadar ona işkence yapmak doğru mudur?”



dikkat

Meslek etiği açısından işkenceyi (evrensel bir kötüyü) onaylayan düşünce, faydacı bir hesaplama ya dayanır. Eğer bomba patlarsa yüzlerce masum insan ölecektir. Eğer işkence, yüzlerce masum insanın ölümünü engelleyecekse (yani büyük ölçekli bir acıyı engelleyecekse) bir teröriste işkenceyle eziyet etmenin ahlaki olarak onaylanabileceği, faydacı gerekçelerle savunulabilir.

Faydacılığın yoğun eleştiri alan bir diğer yönü; toplama çıkarma, ölçme ve hesaplamaya dayanmasıdır. Tüm tercihler yargılamaksızın değerlendirilir, herkesin tercihi eşit olarak kabul edilir ancak tüm tercihleri herhangi bir anlam kaybı olmadan tek bir ahlaki davranışa indirgeyebilmek mümkün müdür? Tüm ahlaki değerler yaygın bir ortak değer ile ölçülebilir mi? Ya da fayda-maliyet analizi yaparak ahlaki bir karar verebilir miyiz? Philip Morris'in sigara içmenin fayda-maliyet analiziyle ilgili olarak yapmış olduğu insanlığın temel değerleriyle uyuşmayan çalışması yaşanmış gerçek bir senaryo olarak verilebilir (Fairclough, 2001):

“Philip Morris şirketi Çek Cumhuriyeti'nde önemli bir pazara sahiptir. Çek hükümeti, sigara içmenin sağlık harcamalarını artırabileceğinden endişe ederek sigara tüketimindeki vergi oranlarını yükseltir. Vergi oranlarının yükselmesi doğrudan sigara fiyatlarını artıracak, sigara tüketimi azalacak ve satışları düşen Philip Morris'in karlılığı olumsuz etkilenecektir. Zarar göreceğini düşünen Philip Morris, sigara tüketiminin Çek ulusal bütçesi üzerindeki etkilerini ölçebilmek için fayda-maliyet analizi yaptırır ve bu çalışmanın sonuçlarını yayınlar.

Çalışma sonuçları, Çek hükümetinin sigara içilmesi yüzünden para kaybetmekten çok para kazandığını ortaya koymaktadır. Şöyle ki sigara içenler, yaşarken her ne kadar bütçede sağlık harcamalarının yükselmesine neden olsalar da erken öldükleri için hükümet sağlık harcamalarından, emekli maaşlarından ve yaşlılar için bakım evi harcamalarından büyük ölçüde tasarruf etmektedir. Fayda-maliyet analizine göre vergi gelirleri ve sigara içenlerin erken ölümlerinden kaynaklanan tasarruflar gibi sigara içmenin 'pozitif etkileri' göz önünde bulundurulduğunda, hazine net geliri her yıl 147.1 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.

Philip Morris'in yaptığı fayda-maliyet analizini basın 'Sigara üreticileri eskiden sigaranın insan sağlığına zararlı olduğunu ve insanı öldürdüğünü inkâr ederlerdi, şimdi sigaranın insanı öldürmesiyle övünüyorlar' diyerek eleştirmiştir. Sigara içmeyenler, Çek hükümetinin ölen her sigara içicisinden kazancını gösteren 1.227 USD'lik fiyat etiketini morgda bir kadavranın ayak baş parmağına bağlayarak çektikleri fotoğrafı gazetelerde reklam olarak kullanarak Philip Morris'in fayda-maliyet analizini protesto etmişlerdir. Toplumun öfkesi ve basında çıkan sert eleştiriler so-

nunda, Philip Morris'in başkanı fayda-maliyet analizinin 'insanlığın temel değerleriyle uyummadığını ve kabul edilemez olduğunu' söyleyerek özür dilemiştir."



dikkat

İş ahlakı konusunda önemli bir belge niteliği kazanmış olan Arthur D. Little International Danışmanlık Şirketi tarafından "The Public Finance Balance of Smoking in the Czech Republic" adıyla yayınlanan fayda-maliyet analizi raporu, 1999 yılında sigara tüketiminden alınan dolaylı vergilerin bütçeyi olumlu etkilediğinden söz etmektedir. Philip Morris benzer çalışmaları Polonya, Macaristan, Slovakya ve Slovenya için de yaptırmıştır. Çek Başbakanı Milos Zeman bir sigara içicisi olarak ülkesinin bütçesini destekleyen iyi bir vatandaş olduğunu açıklamıştır. Yapılan araştırma 16 Temmuz 2001 tarihinde Gordon Fairclough tarafından haber olarak yayınlanmış, kamuoyunun büyük eleştirisine ve protestolara neden olmuştur.

Fayda-maliyet analizinden en çok politikacılar yararlanırlar. Mecliste kanunları yaparken "en fazla kişi için en fazla iyilik" sloganından yola çıkarlar. Bu da bazı haksızlıklara ve özellikle insan hakları ihlallerine neden olabilir, kurunun yanında yaş da yanabilir. Ne olursa olsun, ahlak felsefesine faydacı yaklaşımın pek çok konuda tartışmaya neden olduğu su götürmez bir gerçektir. Faydacılık düşüncesi, evrensel doğrunun yerine o an ve o şartlar için faydalı olanı doğru davranış olarak kabul eder. Örneğin, üretim hatasından kaynaklanan ölümlü bir trafik kazasında ölen ölmüştür ama ölenin yakınlarına yüksek bir tazminat yoğun acıya baskın çıkabilir. Ford Pinto olayı, fayda-maliyet analizi çerçevesinde evrensel doğrunun yerine yanlışın nasıl uygulandığını gösteren yaşanmış gerçek bir senaryodur (Hoffman, 2014):

"1970'li yıllarda Ford Pinto ABD'de en çok satan küçük arabalardan birisidir ancak arabanın benzin deposu hatalı tasarlanmıştır ve arkadan çarpmalı kazalarda genellikle patlamaktadır. Yaşanan tra-

fik kazalarında beş yüzden fazla sürücü ölmüş, pek çok sürücü de önemli yanık yaralanmalarından acı çekmiştir. Kaza kurbanlarından birisi Ford Motors şirketini dava etmiş ve arabayı tasarlayan mühendislerin benzin deposunun arkaya yerleştirilmesinden kaynaklanan bu tehlikenin farkında oldukları belgeleriyle ortaya çıkmıştır. Şöyle ki: Şirket yöneticileri fayda-maliyet analizi yaptırmış ve arabaları geri çağırarak bu sorunu giderebilmek için 11 USD'lik bir cihaz takarak daha güvenli bir benzin deposunun maliyetine katlanmaktansa, tazminat davası açan sürücü yakınlarına ve yaralanan sürücülere tazminat ödemanin daha karlı olduğu sonucuna varmıştır.

Ford Motors Company arabaların hatalı üretim nedeniyle çağrılmaması durumunda 180 ölümlü kaza ve 180 yanık yaralanması olabileceğini hesaplamıştır. Fayda-maliyet analizi kapsamında, kazada ölen her sürücü için 200.000 USD ve her yanık yaralanması için 67.000 USD tazminat ödemesi belirlenmiştir. Bu hesaba kazada alev alarak yanacak Pinto'lar için ödenecek tazminat miktarı da eklenmiş ve sonuçta 49.5 milyon USD rakamına ulaşılmıştır. Buna karşılık, satılan 12.5 milyon aracı üretim hatası olarak geri çağırmanın ve 11 USD'lik bir cihaz eklemenin maliyeti 137.5 milyon USD olarak hesaplanmıştır. Sonuçta, arabalar geri çağrılmamıştır.

Mahkeme fayda-maliyet analizinden haberdar olduğunda, hayat kurtarmak ve ağır yaralanmaları engellemek için 11 USD'lik bir cihazın arabalara takılmaması kararı jüriyi öfkeliendirmiş ve Ford Motors 2.5 milyon USD maddi olmak üzere toplamda 125 milyon USD cezai tazminat ödemeye mahkum edilmiştir. Mahkemenin bu kararında, jüri üyelerinin bir şirketin insan yaşamına parasal değer biçilmesinin yanlış olduğunu ya da yanarak ölen her sürücü için belirlenen 200.000 USD'lik tazminatı düşük buldukları düşünülebilir. Ancak Ford şirketi karara itiraz etmiş ve itirazının gerekçesi olarak 1970'li yılların başında ABD Ulusal Otoyol Trafik Güvenliği Kurumu'nun ölümlü kazaların maliyetini hesaplamasını göstermiştir. Kurum; üretim kaybını, sağlık harcamalarını, cenaze masraflarını ve kurbanların acılarını hesaplayarak, her ölümlü trafik kazası için 200.000 USD'lik bir tazminat belirlemiştir. Bunun üzerine mahkeme, 125 milyon USD olarak belirlediği cezai tazminatı 3.5 milyon USD'ye düşürmüştür."



dikkat

İşletmeler faydacılık yaklaşımını “retimin amacı piyasada satmaktır.” paradigması doğrultusunda değerlendirmekte ve müşteriye kendi faydasını maksimize ederek akılcı doğasına uygun davranan insan olarak görmektedir. Bu bağlamda, tüm paydaşların kendi çıkarlarını önceliklerini doğru kabul eden faydacılık yaklaşımı, kapitalist sistem için en uygun ahlak yaklaşımıdır. Ayrıca farklı insanların faydalarının karşılaştırılması teorik olarak mümkün gözükse bile pratikte zordur.

İnsan hayatının değeri, 200.000 USD gibi somut bir rakam olarak ifade edilebilir mi? İnsan hayatına karşılık gelen en doğru para miktarı nedir? Ya da insan hayatının değeri para ile ölçülebilir mi? Bunu yapmak doğru mudur? Eğer kendi çocuğumuzun yaşamını kurtarmakla iki yabancıнын yaşamını kurtarmak arasında bir tercih yapmak durumunda kalsak kendi çocuğumuzu kurtarmayı seçmez miyiz? Bu durumda faydacılar bize iki yabancıyı kurtarmanın gelecekte daha fazla potansiyel mutluluğa neden olacağını belirterek kararımızı doğru bulmadıklarını söyler ve eleştirirlerse nasıl cevap veririz? Tüm bu sorular iş ahlakında “ahlaki muhakeme”nin önemini göstermektedir. Ahlaki muhakeme, bireyin doğru ve yanlış ayırt edebilmesi için evrensel değerleri içselleştirmesi doğrultusunda elde edilebilen bir kişilik özelliğidir.

Öğrenme Çıktısı



2 Ahlaki düşüncenin tarihsel süreç içindeki gelişimini açıklayabilme

Araştır 2

İş ahlakı için en uygun olarak nitelendirilebilecek bir ahlaki yaklaşım var mı?

İlişkilendir

İş ahlakı ile ahlak felsefesi arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

En çok beğendiğiniz iki ahlaki yaklaşımı nedenleriyle anlatın.

İŞ AHLAKINDA PAYDAŞLARIN NEGATİF VE POZİTİF ÖDEVLERİ

Bazı durumlarda birisine zarar vermemek için belli bir eylemi gerçekleştirmememiz veya belli bir eylemsizlik durumunda olmamız gerektiğini bize düşündüren ödevlerimiz “negatif karakterli” ödevlerimizdir. Örneğin, sinirlendiğimiz birini öldürmemek negatif karakterli bir ödevdir ve eylemsizlik içinde kalarak bu ödevimizi yerine getiririz. Yaşamak, insanın doğmakla elde ettiği bir haktır ve yaşama saygı duymak en önemli referans noktasıdır. Bu bağlamda, yaşama saygı duymak ve öldürmemek “negatif karakterli” ve “kesin” bir ödevdir. Oysa “pozitif karakterli” ödevler, insanın kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle tam olarak yerine getirilebilecek ödevler değildir. Örneğin, freni tutmayan bir otobüsü durdurabilmek için şoförün yapabileceği bir şey yoktur. Yani otobüsü durdurabilmek şoförün insani kapasitesinin sınırlarını aşmaktadır. Pozitif karakterli ödevler doğrultusunda bazı tedbirler/önlemler alınabilir. Örneğin, otobüsün periyodik bakımları aksatmadan yapılabilir ancak her türlü tedbire rağmen otobüsün freni boşalırsa bu durumda otobüsü devirmeyerek içindeki kırk yolcuyu kurtarabilmek için yolda yürüyen bir yayaya çarpmak (yayayı feda etmek) yapılması gereken doğru şey olarak değerlendirilebilir. Gene de verilen kararın doğruluğu tartışmalıdır.

✓ **Ödevler**, iş ahlakında paydaşları hem yasal, hem de vicdani olarak belli bir biçimde davranmakla yükümlü kılan ilkelerdir/doğrulardır. Bu bağlamda; işveren, işgören, tedarikçi, müşteri, rakipler, devlet gibi paydaşların birbirlerine karşı hem negatif karakterli ve kesin, hem de pozitif karakterli ödevleri vardır.

İşverenin işgörenlere karşı negatif karakterli/kesin ödevleri şöyle sıralanabilir: İşgörenlere ücretlerini zamanında ödemek, eşit işe eşit ücret ödemek, cari ücrete uygunluk, ücret ödemedi çalışanlara fazla çalışma yaptırmamak, çalışanlar arasında cinsiyet, din, mezhep, etnik köken ayrımcılığı yapmamak, işgörenleri sigortasız istihdam etmemek, çocuk işçi çalıştırmamak, işe almada torpil yapmamak, terfide liyakata bakmak, özürlü ve eski hükümlülere işe almak, mobbing yapmamak vb. gibi. İşverenin işgörenlere karşı pozitif karakterli yani kapasitesinin sınırlarını aşan ödevleri ise şöyle sıralanabilir: Pandemi nedeniyle kısmi çalışma ve/veya ücretsiz izin uygulamaları, ekonomik kriz doğrultusunda talepte daralma nedeniyle işten çıkarmalar, iş kazaları, yangın ve deprem nedeniyle istihdamı ara verilmesi gibi.

✓ **Mücbir sebepler**; önüne geçilmesi mümkün olmayan, istencin dışında oluşan durumdur. İşletmenin tüm paydaşları için kapasitesinin sınırlarını aşan mücbir sebepler söz konusu olabilir. Bu bağlamda iş ahlakı açısından mücbir sebep, bir görevin, taahhüdün ve sorumluluğun yerine getirilmesine engel teşkil edebilecek nitelikte bulunan ölüm, iflas, hastalık, pandemi, tutukluluk, afet, deprem, sel, yangın ve buna benzer hâllerdir.

İşgörenlerin işverene karşı negatif karakterli/kesin ödevleri şöyle sıralanabilir: İş tanımını doğrultusunda görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmek, işletmenin sırları konusunda ketumiyet, işletmeye sadakat, işveren ve temsilcilerine saygılı davranmak, işyerindeki araç-gereç ve donanımı özenli kullanmak, kişisel sorunlarını işe yansıtmamak, iş başında alkol kullanmamak vb. gibi.

İşgörenlerin işverene karşı pozitif karakterli yani kapasitesinin sınırlarını aşan bazı ödevleri de şöyle sıralanabilir: Zorunlu askerlik, hastalık ve evlilik nedeniyle gönülsüz işten ayrılma, hastalık nedeniyle işe devamsızlık, istem dışı hatalı ürün ve fireye sebebiyet verme gibi.

Benzer şekilde, işletmenin müşterilerine karşı kesin ödevleri: İstenilen kalitede mal ve hizmeti termine uygun olarak teslim etmek, ürünle ilgili doğru bilgiyi müşteriye aktarmak ve ürünün içeriği konusunda onu yanıltmamak, satın alma konusunda zorlamamak, satış sonrası için verilen garanti ve taahhütleri tutmak, vadeli satışlarda piyasanın üstünde vade farkı talep etmemek, kar marjını fırsatçılık anlamında aşırı yüksek belirlememek, yanıltıcı ambalaj kullanmamak, işin hilesine kaçmamak, aldatıcı reklam yapmamak vb. gibi sayılabilir. İşletmenin müşterilerine karşı pozitif karakterli yani kapasitesinin sınırlarını aşan ödevine örnek olarak: Hammaddede fiyatlarındaki ya da girdilerdeki bir yükselişi ürettiği mal ve/veya hizmetlerin fiyatına yansıtmasını gösterebiliriz. Aksi durumda işletmenin zarar etmesi ve faaliyetini sürdürememesi söz konusu olabilecektir.



dikkat

Tüm paydaşların birbirlerine karşı negatif ve pozitif karakterli ödevleri vardır ve hangi ödevin negatif karakterli, hangi ödevin pozitif karakterli olduğu ahlaki muhakeme doğrultusunda belirlenir.

Negatif ve Pozitif Karakterli Ödevlerin Ahlaki Muhakemeye Belirlenmesi

Muhakeme Arapça kökenli bir kelimedir ve “bir sorunu çözebilmek için çıkar yol arama” anlamında kullanılmaktadır. Faydacı bakışta neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen şey, yaratılan toplam faydadır ancak fayda olgusunun öznelliği, fayda-maliyet analizinde farklı ölçü birimlerinin nasıl karşılaştırılacağı (örneğin, insan emeğinin parasal değeri, özgürlüğün bedeli gibi), neyin faydalı neyin zararlı olduğu, ahlaki çelişkilerin sınırsızlığı gibi pek çok sorun, ahlaki muhakeme yaparak iyiyi-doğruyu seçebileceğimiz konusunda ciddi endişeler neden olmaktadır. Ahlaki muhakeme yaparken;

para, etki edilen hayat sayısı, etki edilen insanların önem ve yakınlık derecesi, çevreye verilen zarar gibi pek çok kriter göz önüne alınabilir. Basit örneklerle anlatmak gerekirse faydacı bakış açısıyla ahlaki muhakeme yapıldığında ve kriter olarak ölen kişi adedi alındığında, bir teröristi öldürdüğünüzde yüzlerce insanın hayatı kurtulacaksa teröristi öldürmek ahlaken yanlış değildir. Kriter olarak yaratılacak istihdam ve kazanılacak para göze alındığında maden çıkartmak için bölgedeki ağaçları kesmek ya da kanser ilaçları üreten bir şirketi büyük bir gelir kaybına uğratacaksa kanser gibi ölümcül bir hastalığı kökten çözecek bir ilacı geliştirmekten vazgeçmek ahlaken yanlış görülmebilir. İnsan sağlığı kriter olarak alındığında hayvanlar üzerinde deney yapmak da ahlaken yanlış bir davranış olarak kabul edilmeyebilir. Kriter insanların yakınlık derecesiyse ailenizden birini kurtarmak için başka birilerini feda etmek, vatandaşlarınızın refahı ve güveni için dünyanın bir diğer yanındaki insanları öldürmek, sizin için kârlı olmayacaksa haksız bir duruma müdahale etmemek ahlaken yanlış bir davranış görülmeyebilir (Saruhan, Özdemirci, 2016, 86).

✓ **Ahlaki muhakeme**, ikisi de kesin olarak kabul veya tercih edilemeyen iki olasılıklı bir çelişki (ikilem) durumunda zor bir seçim yapma durumudur.

Ancak haklar; yani insanların yalnızca doğmakla elde ettiği ve özgürce yaşamını devam ettirme, istediği düşünceye ve dine inanma, var oluşunu sürdürme gibi haklar ahlaki muhakemede önemlidir. Zira haklar, pek çok konuda faydacılığın etkisini sınırlar ve ahlaki muhakeme yaparken bizi yönlendirir. Örneğin, milyonlarca kişiyi öldüren atom bombası, savaşı bitirdiği için faydalıdır ama suçu olmayan insanların yaşama hakkını elinden aldığı için yanlıştır. Ahlaki muhakeme, ahlakın hangi referans noktasından ele alındığıyla doğrudan ilgilidir. Ahlaki muhakemede referans noktasının önemiyle ilgili olarak aşağıdaki senaryo örnek olarak verilebilir (Ruth, 1994, 280):

“Bir tramvay sürücüsü, virajı döndüğünde aniden ileride rayları onaran beş işçinin çalıştığını görür. İşçilerin rayların üzerinden kaçabilecekleri herhangi bir yer yoktur ve bu işçileri öldürmemek için tramvay

sürücüsünün mutlaka aracı durdurması gerekmektedir. Sürücü tramvayı durdurmak için frenlere basar ancak frenler çalışmaz. Birden ileride sağ tarafta kör bir hat bulunduğunu fark eder. Tramvayı buraya çevirebilirse ileride rayları onaran beş işçiyi kurtarabilecektir fakat kör hat üzerinde de bir işçi çalışmaktadır ve onun da hat üzerinden kaçabilmesi mümkün değildir. Sürücünün yönlendirmesiyle tramvayın kör hatta girmesi durumunda bu işçinin ölümüne neden olacağı kesindir.”

Acaba “ahlaki muhakeme” doğrultusunda kaç kişi bir işçiyi öldürmeyi seçerdi? Kaç kişi beş işçiyi öldürmeyi seçerdi? Ahlaki muhakeme yapıldığında beş işçinin hayatını kurtarmak için bir işçiyi öldürmek yapılması gereken doğru şey olarak gözükmektedir. Masum bir işçiyi öldürmek trajik olsa da, beş masum işçiyi öldürmek daha trajiktir. Davranışı sonuca göre değerlendirdiğimizde ya da **“Sonuca Dayalı Ahlaki Muhakeme (Consequentialist Moral Reasoning)”** doğrultusunda, çoğumuz beş kişiyi kurtarmak, bir kişi ölecekse daha iyidir, diye düşünebiliriz.



dikkat

İş ahlakı açısından “sonuca dayalı ahlaki muhakeme/sonuçculuk”, gerçekleştirilen eylemlerinin doğru ya da yanlış olup olmamasını, eylemin ahlaki bir doğruya (değere) uygunluğu yerine, ortaya çıkardığı sonuçla değerlendiren bir yaklaşımdır. Buna göre, çok kişi için yarar sağlayan bir eylem doğrudur. Örneğin pandemide yeni bir aşının testinde aşılardan 100 kişiden 80’inin korunduğu kanıtlanmışsa bu aşının pazara sunulmasının uygun olduğuna sonuçculuk yaklaşımı doğrultusunda karar verilmektedir.

Ahlaki muhakemede hakların ve ödevlerin önemini açıklamaya önceki senaryoyu geliştirerek devam ettiğimizde (Ruth, 1994, 289):

“Köprünün üzerinden tramvay yoluna bakan bir adam, aşağıdan bir tramvayın hızla gelmekte olduğunu görür. Rayların üzerinde beş işçi çalışmakta ve tramvayın frenleri tutmamaktadır. Tramvay beş işçinin içine dalmak ve onları öldürmek üzeredir. Kendini çok çaresiz hisseden adam birden yanında köprüden sarkan şişman birisi olduğunu far keder. Ona

hafifçe dokunursa, şişman adam köprüden aşağıya rayların üzerine düşecek ve tramvayı durduracaktır. Böylece bir kişi ölecek fakat rayların üzerinde çalışmakta olan olan beş işçi kurtulacaktır.”

Ahlaki muhakeme yaparak şişman adamı köprüden aşağı iterek masum bir insanı öldürmek, beş işçinin hayatını kurtarmak için bile olsa kolay verilebilecek bir karar değildir ve yapılabilecek en kötü şey olarak değerlendirilebilir. Bunun nedeni, belirli kategorik (koşulsuz) hak ve ödevler söz konusu olduğunda ahlaki muhakemede davranışın sonucunun değil davranışın kendi özünde bulunması gereken nedenlerin ağır basmasıdır. Bu bağlamda, **“kategorik ahlaki muhakeme (categorical moral reasoning)”** yaklaşımında negatif ve pozitif ödevler ayrımı önemlidir ve örneğin, meslek ahlakı açısından ötanazi konusunu değerlendirdiğimizde, ölümcül hastalığından dolayı acı çeken bir hastayı öldürme pratiği olarak tanımlayabileceğimiz aktif ötanazi ile bu hastaya müdahale edilmemesi anlamına gelen pasif ötanazi arasında hekimin ahlaksal bir seçim yapabilmesini kolaylaştırır. Şöyle ki; aktif ötanazide hastanın ölüm nedeni hekim olmasına karşın pasif ötanazide bu ölümün nedeni hastalığın kendisidir. Hekim müdahale etmeyerek negatif karakterli/kesin bir ödevini (hastayı yaşatma) yerine getirmektedir ve hekimlik yeminine uygun bir davranış seğılemektedir (40).



dikkat

İş ahlakı açısından kategorik ahlaki muhakemeyi benimseyerek doğruyu yanlıştan ayırmak; bir eylemin doğruluğuna ya da yanlışlığına eylemin sonuçlarını düşünmeden ilke, kanun, kural ve haklar doğrultusunda karar vermektir. Örneğin, yöneticinin astlarına karşı ücret ve terfide adil olması temel bir davranış kuralıdır ve bunun için performans değerlemesi sonucuna göre hareket etmesi gerekmektedir. Performans değerlemesinde önemli olan da iş görene belli bir dönemde somut performans hedefleri yükleyebilmektir.

İş ahlakı açısından sonuca dayalı ahlaki muhakeme ve kategorik ahlaki muhakeme birbirlerini tamamlayan ve birlikte düşünülmesi gereken yaklaşımlardır ve birinin diğerine üstünlüğü yoktur.

Genellikle yönetim kurulu ve genel kurul kararları siyah ve beyaz gibi kesin değil, siyahın ve beyazın tonlarında ya da gri alanlardadır.

Toplumsal Yaşamımızı Yönetecek Doğrular

Bir **“toplum sözleşmesi”** yazmak ve toplumsal yaşamımızı yönetecek doğruları (değerleri) belirlemek için toplansak acaba hangi doğruları belirleriz? Üzerinde anlaşılabileceğimiz doğrular neler olabilir? Kendi kişisel çıkarlarımız, kendi dini inançlarımız, kendi sosyal pozisyonlarımız doğrultusunda farklı doğrular öne sürmemiz anlaşılabilir olasılığımızı ortadan kaldırmaz mı? Bazılarımız zengin, bazılarımız fakirdir. Bazılarımız güçlü ve sağlam sosyal ilişkilere sahipken bazılarımızın böyle bir gücü ve sağlam ilişkileri yoktur. Bazılarımız toplumda etnik ve dinsel azınlıktır. Sağlanabilecek bir toplumsal uzlaşma büyük olasılıkla güçlü olan bazılarının diğerleri üzerindeki pazarlık gücünü yansıtacaktır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir toplumsal sözleşmenin, ahlaki doğrulara dayandığını düşünmemiz için hiçbir neden yoktur. Ahlaki doğrulara dayanan bir toplumsal sözleşme için **“Bilgisizlik Peçesi-Veil of Ignorance”** olarak adlandırılan senaryo düşünsel bir deneyime dayanmaktadır (Rawls, 1999):

“Toplumsal sözleşmenin doğrularını belirlemek için toplananlar, toplumdaki konumlarının ne olduğunu bilmemektedirler. Kendileriyle ilgili bilgisizliği sembolize eden bir ‘bilgisizlik peçesi’ takarak toplumsal sözleşmenin doğrularını (ya da toplumsal yaşamın değerlerini) belirleyeceklerdir. Bilgisizlik peçesinin arkasında; sınıflarını, cinsiyetlerini, ırklarını ya da etnik aidiyetlerini, siyasal ve dini tercihlerini bilmemektedirler. Ne güçlü, ne de zayıf yönlerinden haberleri vardır. Sağlıklı ya da sağlıksız, eğitilmiş ya da eğitimsiz, soylu ya da sıradan bir ailenin üyesi olup olmadıklarından da haberdar değildirler. Bunların hiçbirini bilmedikleri için hiçbirisinin ‘üstün pazarlık gücü’ yoktur. Herkes tesviyede eşit olduğu için toplumsal sözleşmenin doğrularını (değerlerini) adil olarak belirleyebilirler.”

Toplumsal sözleşmenin doğrularını belirlemek için toplanmış ve “bilgisizlik peçesi” takmış akılcı ve çıkarıcı bireyler acaba nasıl davranırlar? Faydacı davranmazlar çünkü “en de günün birinde baskı altına alınan azınlığın bir üyesi olabilirim.” diye düşünürler. Kendilerine çok zengin olma fırsatı veren “ırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler.” benzeri liberteryen düşünce doğrultusunda bir davranış da

benimsemeyiz. “Çok zengin olsam bile, servetimi kaybedebilirim ve günün birinde parasız pulsuz kalabilirim.” diye düşünürler. Böyle bir durumda, iki temel doğru öne çıkar: **Birincisi; herkes düşünce, ifade, din, vicdan gibi temel hak ve özgürlüklerin olmasını ister.** Temel hak ve özgürlükler, “özsaygı-self respect” için olmazsa olmazdır ve öz saygı olmadan hiçbir şey yapmaya değer değildir ve hiçbir şeyin değeri yoktur. Özsaygı olmadan da “özgüven” olmaz. Özgüven, bireyin kendi amaçlarını kendi gücü sayesinde gerçekleştirebileceğine dair kendisine duyduğu inançtır. Yani birinci doğru (değer), temel hak ve özgürlüklerdir. Dolayısıyla, toplumun genel yararı gerektiriyor diye bireyin hak ve özgürlüklerinin çiğnenmesi ya da bireyden bu yönde bir feragatte bulunması talep edilemez. **İkincisi; sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin düzenlenmesidir ancak burada söz konusu olan, mutlak eşitliğin sağlanması değildir.** Bu ikinci doğru (değer), sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin dengelenmesi doğrultusundadır ve toplumun en dezavantajlı kesiminin lehine bazı sosyal ve ekonomik yaptırımlara izin verir. Bir fırsat eşitsizliği, ancak ve ancak, daha az fırsata sahip olanların konumunu güçlendirmesi ve onlara daha çok fırsatlar tanınması durumunda haklı görülebilir. Toplumda daha çok çalışanların daha çok kazanması ve daha yüksek bir refah düzeyinde bulunması normaldir. Bu bağlamda gelir ve refahın daha çoğuna sahip olanlar, özgürlük açısından amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla olanağa sahiptirler ve özgürlüğün değeri, gelir ve refahtan daha çok pay alanlar için daha büyüktür. Dolayısıyla, gelir ve refahtan daha az pay alanların, özgürlüğün değeri açısından da daha az paya sahip oldukları söylenebilir. Daha az özgürlük değeri telafi edilebilir mi? Ya da nasıl telafi edilebilir? Bunun için sosyal ve ekonomik eşitsizlikleri düzenlemeye yönelik eylemler gerekir. Bu düzenlemelerin yapılmasıyla, toplumda en az avantajlılar açısından özgürlüğün değeri artırılabilir ya da bu kişilerin de özgürlük açısından amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla olanağa sahip olmaları sağlanabilir ancak **“irinci doğru, ikinci doğruya önceldir.”** Yani birinci doğru gerçekleştirilmeden ikinci doğru uygulanamaz, temel hak ve özgürlükler olmadan sosyal ve ekonomik alanda eşitliği düzenleyebilecek bazı eylemlerin gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir (Aydın, 2006, 16).

Kant’a göre, “iç kimse bir diğerinin mutluluk anlayışına göre mutlu olmak için zorlanamaz.” Bu bağlamda, “erkes diğerlerinin özgürlüğüne zarar vermediği sürece kendisine uygun gelen mutluluk neyse onu takip edebilir.” ancak insanların iyileri farklıdır ve çeşitlidir. Toplumsal sözleşmeyle ilgili görüşlerini Voltaire şöyle ifade etmiştir: “Sizin görüşlerinize kesinlikle katılmıyorum. Hatta zararlı buluyorum ancak bu düşüncelerinizi özgürce ifade edebilmeniz için yaşamımı dahi ortaya koymaya hazırım.” Rousseau, yöneticinin evrensel iyiler ve doğrular çerçevesinde adil, tarafsız ve hukuk kuralları doğrultusunda denetime açık olarak yönetmesini; yönetilenlerin ise yönetici kanunsuz ve adaletsiz davranmadıkça itaatkâr olmalarını “toplum sözleşmesi” olarak adlandırmaktadır. Bu bağlamda sosyal taraflar arasında yapılan özgürlük ve hoşgörüye dayalı bir toplum sözleşmesinin temelinde “genel irade” bulunmaktadır (Rousseau, 2013).

İş Ahlakında Evrensel Doğrular/İyiler ve Yanlışlar/Kötüler

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A (III) sayılı Kararıyla ilan edilmiştir. 6 Nisan 1949 tarih ve 9119 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin Resmi Gazete’de yayımlanması ve daha sonra okullarda ve diğer eğitim kurumlarında okunması ve yorumlanması ve bu Beyanname hakkında radyo ve gazetelerde uygun yayında (münasip neşriyatta) bulunulması kararlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu’nun bu kararı, 27 Mayıs 1949 tarih ve 7217 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Benzer şekilde, 20 Mart 1950 tarihinde Roma’da imzalanan *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi*, 3 Eylül 1952 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye bu Sözleşmeyi de 18 Mayıs 1954 tarihinde kabul ederek onaylamıştır. Zaman içinde Sözleşme metninde kimi değişiklikler yapılmış olup bunlar da imzalanmıştır. İnsan hakları ve temel özgürlüklerin korunmasına ilişkin bu Sözleşme, bir giriş ve 59 maddeden oluşmaktadır. 19-52’nci maddeler Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin kuruluşuyla ilgilidir. İnsan haklarıyla ilgili her iki beyanname de de iş yaşamıyla ilgili ahlaki doğrular (değerler) önemli yer tutmaktadır.

✓ **İnsan hakları**, insanın insan olma özelliğinden kaynaklanan, insanı insan yapan, insanın sırf insan olarak herhangi bir koşula veya statüye bağlı olmadan doğuştan sahip olduğu, dokunulmaz, vazgeçilmez, üstün nitelikli ahlaki doğrulardır.

Deontolojik ahlak yaklaşımı, evrensel erdemler doğrultusunda gerçekleştirilen davranışları iyi (bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar gibi), evrensel erdemler dışında gerçekleştirilen davranışları kötü (ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal görüş, servet/mülkiyet ayrımcılığı gibi) olarak sınıflandırır. Bu bağlamda, işkence ve zulüm gibi bir davranış her zaman kötüdür ve sonucu davranışı kabul edilebilir yapmaz. Başka deyişle, bir davranışın doğru olup olmaması sonuçlarından bağımsızdır. Bu nedenle, “Sonuçların doğru olması koşuluyla her şey yapılabilir.” görüşü doğrultusunda yanlış (ve/veya kötü) davranışlarda bulunmak her koşulda ahlaksızlıktır.

✓ **Deontolojik** sözcüğü, Yunanca “ödev/yükümlülük” anlamına gelen “deon” ve “bilim/çalışma” anlamına gelen “logos” sözcüklerinden türetilmiştir ve deontolojik ahlak yaklaşımına göre ahlaki açıdan sonuçlarına bakılmaksızın bir davranış kendi doğası doğrultusunda değerlendirilmekte, ahlaki olduğu belirlendikten sonra, bir yükümlülük/ödev olarak tanımlanmaktadır.



dikkat

İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si deontolojik ahlak yaklaşımı doğrultusunda iş yaşamının doğrularını paydaşlar açısından belirlemektedir. Bu doğruların ortak özellikleri şunlardır: (i) İnsanın değerini ve onurunu korumak, (ii) İnsanın “insanca” yaşayabilmesi için gerekli ve zorunlu koşulları belirlemek, (iii) İnsanın maddi ve manevi varlığını korumak ve geliştirmek.

İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si'nde yer alan evrensel ahlaki doğrular (iyiler) şunlardır:

“Madde 1. Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

Madde 2. Herkes; ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka görüş, ulusal veya sosyal köken, servet/mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirgeyle ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyruğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.”

✓ **Ayrımcılık**, bir kişiye ya da gruba belli özelliklerinden dolayı önyargılı davranmaktan kaynaklanan evrensel bir kötüdür. Bu davranış, pozitif veya negatif yönde olabilir. **Pozitif ayrımcılık**, genellikle dezavantajlı kişilere tanınan bazı özel haklardır ve temelinde bu kişilerin ekstra haklara sahip olurlarsa çoğunlukla eşit olabilmek şansını yakalayabilecekleri düşüncesi bulunmaktadır. Örneğin, toplu taşıma araçlarında sakatlar için ayrılmış olan oturma yerleri gibi. **Negatif ayrımcılık**, genellikle bireyler arasında ayırım yapmadan, azınlık-çoğunluk, avantajlı-dezavantajlı demeden herkese tanınan haklardır. Örneğin; toplu taşıma, eğitim, sağlık gibi.



dikkat

Globalizasyon doğrultusunda iş yaşamında ayrımcılığın ortadan kaldırılması Birleşmiş Milletler'in temel amaçlarından birisidir. Bu bağlamda, “insan hakları ve temel hakların herkes için ırk, cinsiyet, dil ya da din farkı gözetmeksizin geliştirilmesi” gerektiği doğrultusunda tüm dünya ülkeleri için ayrıntılı hükümler içeren yasal düzenlemeler hazırlanmıştır.

Ayrımcılık konusunda Antoine de Saint-Exupéry'nin 1943'te yayınlanan ünlü romanı "Küçük Prens-Le Petit Prince" adlı kitabında Küçük Prens'in geldiği gezegenin anlatıldığı bölüm oldukça dikkat çekicidir çünkü Küçük Prens'in geldiği gezegen bir Türk astronom tarafından keşfedilmiştir ancak bu keşfini uluslararası bir astronomi kongresinde sunmak isteyen Türk astronomun bildirisi giysileri yüzünden kabul edilmemiş ve kendisine **"etnik köken ayrımcılığı"** yapılmıştır. Başka deyişle, 1909 yılında bu buluşunu sunmak isteyen Türk astronoma başındaki fes, giydiği şalvar ve cepken nedeniyle (Avrupalılar gibi giyinmiş olmaması nedeniyle) köken ayrımcılığı yapılarak keyfi ve haksız bir davranışla söz verilmemiş ve mağdur edilmiştir. Doğulu bir bilim adamının bir keşif ya da buluş yapabilmesi Avrupalılar tarafından kabul edilebilir bir şey değildir. Exupéry kitabında bu evrensel kötüyü senaryolaştırarak şöyle anlatmaktadır (Saint-Exupéry, 2016, 19):

"Bu beni pek şaşırtmadı. Dünya, Jüpiter, Mars, Venüs gibi isimlendirilmiş olan büyük gezegenlerin dışında teleskopla bile görülemeyen yüzlerce küçük gezegen olduğunu biliyordum. Bir astronom bunlardan birini keşfedince ona isim olarak bir numara verir. Mesela 'asteroit 3251' der.

Küçük Prens'in geldiği gezegenin B 612 olduğuna dair ciddi nedenlerim var. Bu asteroid teleskopla sadece bir kez, bir Türk astronom tarafından 1909 yılında görüldü.

Bir uluslararası astronomi kongresinde de keşfi hakkında büyük bir sunum yaptım. Ama giysileri yüzünden kimse ona inanmadı. Yetişkinler böyledir.

Neyse ki, Asteroit B 612'nin şansına, bir Türk önderi halkını Avrupalılar gibi giyinmeye mecbur etti. Astronom şık elbiseler içinde, 1920 yılında sunumunu tekrarladı. Bu defa herkes onun görüşüne katıldı."

Exupéry'nin kitabında sözünü ettiği Türk önder Atatürk'tür. Şapka Devrimi 25 Kasım 1925 tarihinde yapılmıştır ve Atatürk'ün devrimleri arasında en tartışmalı olanlardan birisidir. Müslüman bir toplum başına şapka giyerse kefare arasına girer, kâfir olur ve dini elden gider anlayışına karşı yapılmıştır. Fesin, din ve iman sembolü olarak kabul edildiği bir toplumda, Şapka Devrimi'nin kolaylıkla benimsenebildiğini söyleyebilmek kolay değildir. Exupéry'de bunu 'Bir Türk önderi halkını Avrupalılar gibi giyinmeye mecbur etti.' diyerek vurgulamaktadır. Ayrıca muhtemelen

Exupéry'nin Şapka Devrimi'nin tarihi konusunda bilgisi yoktur çünkü astronomun Avrupalı gibi giyinerek sunumunu 1920 yılında tekrarladığını ve bu defa herkesin onun görüşüne katıldığını yazmıştır. 1925 yılında gerçekleştirilen Şapka ve Kıyafet Devrimi'nin amacı, düşünce ve yaşam tarzı bakımından uygar devletlerle birlik ve beraberlik içinde olduğumuzu göstermekti. Atatürk Nutuk adlı eserinde fesi neden uygarlık düşmanlığının ve bağınazlığın sembolü olarak gördüğünü şöyle açıklamaktadır (Nutuk, 1927):

"Milletimizin başında cehil, gaflet ve taassubun (bağınazlık), ilerleme ve medenileşme düşmanlığının markası gibi sayılan fesi atarak onun yerine bütün medeni âlemce başlık olarak kullanılan şapkayı giymek ve bu suretle Türk milletinin, medeni dünyadan zihniyet bakımından hiç de farklı olmadığını göstermek bir zaruretti."

Süleyman Nazif 1925 yılında yazdığı "İmana Tasallut (Saldırma): Şapka Meselesi" adlı kitabında konuyu ahlaki açıdan iyi ve kötü bağlamında şöyle açıklamaktadır (Nazif, 1925, 31):

"Bizde memnu (yasak) veya müstahsen (beğenilmiş) bid'at (yargı) yoktur; iyi veya kötü vardır. Kötü olan şey, ister Mekke-i Mükerrerme'den gelsin ister Medine-i Münevver'e'den, merdud (reddedilmiş) tur. İyi ise, mevridi (geldiği yer) Londra, Paris, Pekin neresi olursa olsun, nezd-i İslamda telakki-i bilkabil (kabul edilen görüş) olunur. Bir şeyin hüsn (güzel) ve kubhunu (çirkinini) irae edecek (gösterecek) kendi mahiyetidir; fetva kitapları değil."

Ayrımcılık; genellikle cinsiyete, dine ya da etnik kökene bağlı olarak "açık ayrımcılık" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Oysa farklı inanç ve kültürleri kabullenme olarak adlandırabileceğimiz "hümanizm" düşüncesi, Avrupa'da doğmuş ve en önemli ilkesi olan "hoşgörü" sayesinde gelişmiştir. Bu bağlamda Türk bilim insanı astronomun Avrupa ülkelerinden birinde sunduğu (muhtemelen Fransa'da) bildirinin giyim-kuşamı doğrultusunda etnik köken ayrımcılığına uğraması, bir Fransız olan Exupéry'i şaşırtmıştır. 1789 Fransız İhtilali'nin ardından, insan haklarını korumak amacıyla "Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi" yayınlanmış ve bu bildiride insanların özgür doğduğu, eşit yaşamaları gerektiği, hiç kimsenin dini ve sosyal inançları bakımından kınanamayacağı gibi evrensel doğrular vurgulanmıştır. Hoşgörü, karşısındakinin düşünce ve görüşlerini paylaşmasa bile onu davranışlarında

özgür bırakmak ve karşısındakinin düşünce ve görüşlerinin de doğru olabileceği varsayımını kabul etmektir. Özellikle iş ahlakında paydaşlar arasında hoşgörünün önemi büyüktür.

✓ **Hoşgörü**, kendisinin inanmayacağı bir düşünceye/görüşe başkasının inanmasına gönüllü katlanmaktır. Kısacası hoşgörü, farklı düşünce, görüş, inanış ve yaşam tarzlarına gösterilen saygı ve tahammüldür, evrensel bir doğrudur.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde diğer evrensel doğruların sıralanması şöyle devam etmektedir:

“Madde 3. Yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır.

Madde 4. Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz, kölelik ve köle ticareti her türlü biçimde yasaktır.

Madde 5. Hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez.

Madde 6. Herkesin, her nerede olursa olsun, hukuksal kişiliğinin tanınması hakkı vardır.

Madde 7. Herkes yasa önünde eşittir ve ayırım gözetilmeksizin yasanın korumasından eşit olarak yararlanma hakkı vardır. Herkesin bu Bildirgeye aykırı her türlü ayırım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.

Madde 8. Herkesin anayasa ya da yasayla tanınmış temel haklarını çiğneyen eylemlere karşı yetkili ulusal mahkemeler eliyle etkin bir yargı yoluna başvurma hakkı vardır.

Madde 9. Hiç kimse keyfi olarak yakalanamaz, tutuklanamaz ve sürgün edilemez.

Madde 10. Herkesin, hak ve yükümlülükleri belirlenirken ve kendisine bir suç yüklenirken, tam bir şekilde davasının bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından hakça ve açık olarak görülmesini istemeye hakkı vardır.

Madde 11. (a) Kendisine suç yüklenen herkes, savunması için gerekli olan tüm güvencelerin tanındığı açık bir yargılama sonunda, yasaya göre suçlu olduğu saptanmadıkça, suçsuz sayılır. (b) Hiç kimse işlendi-

ği sırada ulusal ya da uluslararası hukuka göre bir suç oluşturmayan herhangi bir eylem veya ihmalden dolayı suçlu sayılamaz. Kimseye suçun işlendiği sırada uygulanabilecek olan cezadan daha ağır bir ceza verilemez.

Madde 12. Kimsenin özel yaşamına, ailesine, konutuna ya da haberleşmesine keyfi olarak karışılmaz, şeref ve adına saldırılamaz. Herkesin bu gibi karışma ve saldırılara karşı yasa tarafından korunmaya hakkı vardır.

Madde 13. (a) Herkesin bir devletin toprakları üzerinde serbestçe dolaşma ve oturma hakkı vardır. (b) Herkes, kendi ülkesi de dahil olmak üzere, herhangi bir ülkeden ayrılmak ve ülkesine yeniden dönmek hakkına sahiptir.

Madde 14. (a) Herkesin zulüm altında başka ülkelere sığınma ve sığınma olanaklarından yararlanma hakkı vardır. (b) Gerçekten siyasal nitelik taşımayan suçlardan veya Birleşmiş Milletler'in amaç ve ülkelerine aykırı eylemlerden doğan kovuşturma durumunda, bu haktan yararlanılamaz.

Madde 15. (a) Herkesin bir yurttaşlığa hakkı vardır. (b) Hiç kimse keyfi olarak yurttaşlığından veya yurttaşlığını değiştirme hakkından yoksun bırakılamaz.

Madde 16. (a) Yetişkin her erkeğin ve kadının; ırk, yurttaşlık ve din bakımından herhangi bir kısıtlamaya uğramaksızın evlenme ve aile kurmaya hakkı vardır. (b) Evlenme sözleşmesi, ancak evleneceklerin özgür ve tam iradeleriyle yapılır. (c) Aile, toplumun doğal ve temel unsurudur, toplum ve devlet tarafından korunur.

Madde 17. (a) Herkesin tek başına veya başkalarıyla ortaklaşa mülkiyet hakkı vardır. (b) Hiç kimse keyfi olarak mülkiyetinden yoksun bırakılamaz.

Madde 18. Herkesin düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak, din veya kanaat değiştirmek özgürlüğünü, dinini veya kanaatini tek başına veya topluca, açık olarak ya da özel biçimde; öğrenim, uygulama, ibadet ve dinsel törenlerde açığa vurma özgürlüğünü içerir.

Madde 19. Herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak; düşüncelerinden dolayı rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmaksızın, bilgi ve düşünceleri her yoldan araştırmak, elde etmek ve yaymak hakkını gerekli kılar.

Madde 20. (a) Herkesin silahsız ve saldırısız toplanma, dernek kurma ve derneğe katılma özgürlüğü vardır. (b) Hiç kimse bir derneğe girmeye zorlanamaz.

Madde 21. (a) Herkes, doğrudan veya serbestçe seçilmiş temsilciler aracılığıyla ülkesinin yönetimine katılma hakkına sahiptir. (b) Herkesin ülkesinin kamu hizmetlerinden eşit olarak yararlanma hakkı vardır. (c) Halkın iradesi hükümet otoritesinin temelidir. Bu irade, gizli veya serbestliği sağlayacak benzeri bir yöntemle genel ve eşit oy verme yoluyla yapılacak ve belirli aralıklarla tekrarlanacak dürüst seçimlerle belirlenir.”

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’ndeki 22-23-24-25. maddeler doğrudan iş yaşamının evrensel doğruları ile ilgilidir ve sosyal taraflar (devlet-işveren-iş gören) arasındaki ilişkilerin negatif ve pozitif haklar şeklinde düzenlemesine katkıda bulunmaktadır. **Pozitif haklar** sosyal tarafların birbirleri için bir şey yapmasını ahlaki olarak desteklerken (sosyal güvenlik hakkı), **negatif haklar**, sosyal taraflardan birisinin bir şey yapmasına müdahale etmeyi engellemektedir (iş görenin yıllık izin kullanmasını engellemek, sendikaya üye olmasına karşı çıkmak gibi). Pozitif haklar sosyal taraflara birbirlerinden olumlu davranışlar, hizmetler, katkılar isteme olanağı tanıyan haklardır ve bu tür haklar sosyal taraflara bir takım ödevler yükler. Bu bağlamda pozitif haklar sosyal taraflara birbirlerinden bir şey isteme hakkı verdiği için **“isteme hakkı”** olarak da adlandırılmaktadır (Gözler, 2020, 58).



dikkat

Negatif haklar, sosyal tarafları birbirlerine karşı koruyan haklar oldukları için bu haklara **‘koruyucu haklar’** da denilmektedir. Pozitif haklar; genellikle sosyal ve ekonomik alana ilişkin olduğundan devlet tarafından düzenlenir, ayrıca sosyal devlet anlayışının belirlenmesine de katkıda bulunur. Çalışma hakkı, işini serbestçe seçme hakkı, sosyal güvenlik hakkı gibi haklar pozitif haklardır.

“Madde 22. Herkesin, toplumun bir üyesi olarak, sosyal güvenliğe hakkı vardır. Ulusal çabalarla ve uluslararası işbirliği yoluyla ve her devletin örgütlenmesine ve kaynaklarına göre, herkes onur ve kişiliğinin serbestçe gelişimi için gerekli olan ekonomik, sosyal ve kültürel haklarının gerçekleştirilmesi hakkına sahiptir.

Madde 23. (a) Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır. (b) Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır. (c) Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır. (d) Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üye olma hakkı vardır.

Madde 24. Herkesin dinlenmeye, eğlenmeye, özellikle çalışma süresinin makul ölçüde sınırlandırılmasına ve belirli dönemlerde ücretli izne çıkma hakkı vardır.

Madde 25. (a) Herkesin kendisinin ve ailesinin sağlık ve refahı için beslenme, giyim, konut ve tıbbi bakım hakkı vardır. Herkes; işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık ve kendi iradesi dışındaki koşullardan doğan geçim sıkıntısı durumunda güvenlik hakkına sahiptir. (b) Anaların ve çocukların özel bakım ve yardım görme hakları vardır. Bütün çocuklar, evlilik içi veya evlilik dışı doğmuş olsunlar, aynı sosyal güvenceden yararlanırlar.

Madde 26. (a) Herkes eğitim hakkına sahiptir. Eğitim, en azından ilk ve temel eğitim aşamasında parasızdır. İlköğretim zorunludur. Teknik ve mesleki eğitim herkese açıktır. Yüksek öğretim, yeteneklerine göre herkese tam bir eşitlikle açık olmalıdır. (b) Eğitim, insanın kişiliğini tam geliştirmeye ve insan haklarıyla temel özgürlüklere saygıyı güçlendirmeye yönelik olmalıdır. Eğitim; bütün uluslar, ırklar ve dinsel topluluklar arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu özendirmeli ve Birleşmiş Milletler’in barışı koruma yolundaki çalışmalarını geliştirmelidir. (c) Çocuklara verilecek olan eğitimin türünü seçmek, öncelikle ana ve babanın hakkıdır.

Madde 27. (a) Herkes toplumun kültürel yaşamına serbestçe katılma, güzel sanatlardan yararlanma, bilimsel gelişmeye katılma ve bunlardan faydalanma hakkına sahiptir. (b) Herkesin yaratıcısı olduğu bilim, edebiyat ve sanat ürünlerinden doğan maddi ve manevi çıkarlarının korunmasına hakkı vardır.

Madde 28. Herkesin bu Bildirgede öngörülen hak ve özgürlüklerin gerçekleşeceği bir toplumsal ve uluslararası düzene hakkı vardır.

Madde 29. (a) Herkesin kişiliğinin serbestçe ve tam gelişmesine olanak veren topluma karşı ödevleri vardır. (b) Herkes haklarını kullanırken ve özgürlük-

lerinden yararlanırken, başkalarının hak ve özgürlüklerinin tanınması ve bunlara karşı saygı gösterilmesinin sağlanması ve demokratik bir toplumda genel ahlak ve kamu düzeniyle genel refahın gereklerinin karşılanması amacıyla yalnız yasayla belirlenmiş sınırlamalara bağlı olur. (c) Bu hak ve özgürlükler hiçbir koşulda Birleşmiş Milletler'in amaç ve ilkelerine aykırı olarak kullanılamaz.

Madde 30. Bu Bildirgenin hiçbir kuralı, herhangi bir devlet, topluluk veya kişiye, burada açıklanan hak ve özgürlüklerden herhangi birinin yok edilmesini amaçlayan bir girişimde veya eylemde bulunma hakkını verir biçimde yorumlanamaz.”

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi doğrultusunda günümüzde ahlaki değerlerin evrenselliği ve her bireyin doğuştan bazı hakları olduğu konusunda tartışılmamaktadır. Artık cennet vaadiyle ödüllendirmek ya da cehennem korkusuyla engellemek yerine, akıl süzgecinden geçirilmiş evrensel iyiler ve doğrular çerçevesinde her türlü inanç, düşünce ve görüşe hoşgörüyle yaklaşılması gerektiği düşünülmektedir. Düşünce, din, ifade özgürlüğü gibi evrensel doğrular **“evrensel haklar”** olarak teminat altına alınmıştır. Bu haklar, doğruya saygıyı gösteren ahlak ilkeleri bütünüdür.

Farklı inanç, görüş ve düşünceler konusunda tartışma kabul etmeyen, tek doğrunun kendi doğrusu olduğuna inanan, kendisi gibi düşünmeyenlere saldıran ve onları aşağılayan, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları tanımlayan kavramlar olan *yobazlık ve bağnazlık*; insanlığın evrimini ve insanların gelişmesini engelleyen evrensel kötüler olarak değerlendirilmektedir. İş yerinde insan ilişkilerinin bozulmasına ve gerginleşmesine neden olurlar, sevgi-saygı ortamını yok ederler. Yobazlık ve bağnazlık, hoşgörünün düşmanıdır. Hoşgörünün olmadığı yerde özgürlükten ve sevgiden söz edebilmek zordur. Hoşgörü kötülüklerin ve yanlışların tolere edilmesi için değil, tersine kötülüklerin ve yanlışların düzeltilmesi için gereklidir. Bağnazlık ise ancak bilimsel kuşku yöntemiyle yok edilebilir. Başka deyişle kötülüğün ve/veya yanlışın ortaya konulabilmesi, tartışılabilmesi ve düzeltilmesi için farklı görüşte olanların bağnazlıktan uzak olmaları gerekmektedir. Her türlü inanç, düşünce ve görüş, akla ve vicdana uygunsa hoşgörüyle karşılanmalı, akla ters düşüyorsa reddedilmelidir. Gelişmiş ülkelerde (refah toplumlarında) genellikle hoşgörü düzeyi daha fazlayken, az gelişmiş ülkelerde (yoksul toplumalarda) hoşgörü düzeyi düşüktür. Toplumda hoşgörünün yaygınlaşabilmesi

için yoksulluk ve sefaletin adil gelir dağılımıyla ortadan kaldırılması, eğitim düzeyinin yükseltilmesi, işsizliğin azaltılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Genellikle hoşgörü yokluğunun nedeni, sevgisizlik ve dogmatik inançlardır. Hoşgörü, demokrasinin bir gereğidir ve gücü ne denli az olursa olsun her görüşün kendini özgürce ifade edebilmesi, ancak demokrasinin varlığında söz konusudur. Bu bağlamda “İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi”nde yer alan evrensel yanlışlar (kötüler) şunlardır:

1. İnsanların eşit doğduklarını ve eşit haklara sahip olduklarını kabul etmemek,
2. Kölelik ve kulluk, başka birisinin buyruklarına boyun eğerek ve egemenliğini tanıyarak (biat) yaşamak durumunda bırakılmak,
3. İşkence, insanlık dışı ve zalimce, insanı aşağılayan onur kırıcı her türlü davranış,
4. Her türlü ayrımcılık,
5. Yasalarla güvence altına alınan hak ve özgürlüklerin kullanılmasının engellenmesi,
6. Keyfi yakalama, tutuklama ve sürgün etme,
7. Etkili başvuru hakkının engellenmesi (hak ve özgürlüklerin ihlali durumunda, ulusal bir makama etkili başvuru yapabilme hakkının engellenmesi),
8. Bir kimsenin özel yaşamına, ailesine, konutuna, haberleşmesine keyfi olarak karışılması, şeref ve haysiyetine saldırılması,
9. Erkeğin ve kadının ırk, yurttaşlık veya din bakımlarından kısıtlanarak evlenme ve aile kurmalarının engellenmesi,
10. Mülkiyet hakkının keyfi olarak engellenmesi, mülkiyet hakkından keyfi olarak yoksun bırakılmak,
11. Düşünce, vicdan ve din özgürlüğünün engellenmesi,
12. Anlatım (ifade) özgürlüğünün engellenmesi,
13. Toplanma ve dernek kurma özgürlüğünün engellenmesi,
14. Seçilmiş temsilciler aracılığıyla ülkenin yönetimine katılma hakkının engellenmesi,
15. Bireyin onur ve kişiliğinin gelişimi için gerekli olan ekonomik, kültürel ve sosyal haklarının gerçekleştirilmesinin engellenmesi,
16. Çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkının engellenmesi,

17. Herhangi bir ayırım gözeterek (cinsiyet gibi) eşit işe eşit ücret ödenmemesi,
18. Bireye kendisini ve ailesini insan onuruna yakışır şekilde geçindirecek adil ve elverişli bir ücret ödenmemesi,
19. Bireyin çıkarını koruyabilmek için sendika kurma veya sendikaya üye olma hakkının engellenmesi,
20. Bireyin dinlenme ve eğlenme hakkının engellenmesi,
21. Çalışma süresinin mantık çerçevesinde sınırlandırılmaması ve belirli dönemlerde ücretli izin hakkının engellenmesi,
22. Bireyin kendisinin ve ailesinin sağlık ve refahı için beslenme, konut, tıbbi bakım haklarının engellenmesi,
23. Bireyin işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık ve kendi iradesi dışında geçim sıkıntısı durumunda güvencesinin olmaması,
24. Anaların, çocukların özel bakım ve yardım görme konusunda sosyal güvencelerinin bulunmaması,
25. Eğitim hakkının engellenmesi, yüksek öğretimin herkese tam bir eşitlikle açık olmaması,

26. Eğitimin insan haklarıyla temel özgürlüklere saygıyı güçlendirecek yönde olmaması,
27. Eğitimin, bütün uluslar, ırklar ve dinsel topluluklar arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu özendirerek yönde olmaması,
28. Anne ve babanın çocuklara verilecek eğitimin türünü seçmekten engellenmesi,
29. Bireyin toplumun kültürel yaşamına serbestçe katılabilme hakkının engellenmesi,
30. Bireyin yaratıcısı olduğu bilim, edebiyat ve sanat ürünlerinden kaynaklanan maddi ve manevi çıkarlarının korunmaması.”

Yukarıda sıralananların dışında azımsanmayacak sayıda evrensel yanlış (kötü) bulunmaktadır ve işken- ce, kölelik, zorla çalıştırma, ayrımcılık, ücretli izin hakkını engelleme, eşit işe eşit ücret ödememe gibi evrensel kötüler (ya da yanlışlar) konusunda ilk kez Aristoteles tarafında öne sürülen “denkleştirici adalet” kavramı, doğruların (hakların) uygulanmasında “eşit muamele”nin önemine değinmektedir. Bu açıdan zarar verenin neden olduğu zararı tazmin etmesi ya da suç işleyen hak ettiği cezayı çekmesi, denkleştirici adaletin gereğidir. Dolayısıyla, herkesin kendi hak ve özgürlüklerini, bir başkasının hak ve özgürlüklerini engellemeden veya sınırlamadan kullanması esastır.



Öğrenme Çıktısı

3 İş ahlakında paydaşların negatif ve pozitif ahlaki ödevlerini açıklayabilme

Araştır 3

Negatif ve pozitif ahlaki ödevler arasında ahlaki muhakeme yaparak ayırım yapabilir mi?

İlişkilendir

Negatif ve pozitif ahlaki ödevlerle İnsan Hakları Beyannamesi arasında ilişki var mı?

Anlat/Paylaş

Negatif ve pozitif ahlaki ödevlerle İnsan Hakları Beyannamesi arasında ilişki var mı?

ÇOK KÜLTÜRLÜ GLOBAL ŞİRKETLER VE İŞ AHLAKI

Global şirketler; dünya ekonomisini meydana getiren sosyal, ekonomik ve kültürel olguların birbiriyle giderek dünya piyasalarıyla bütünleşmesi doğrultusunda ortaya çıkmış, farklı kültürlerle sahip farklı ülke vatandaşlarının bir arada çalıştıkları ve Asya, Avrupa, Amerika pazarlarında satışlarını gerçekleştiren şirketlerdir. Global kelimesi “dünya çapında” veya “tüm dünyada” anlamında kullanılmakta ve globalleşme kapitalizmin makyajlanmış şekli ya da emperyalizmin yeni yüzü olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda global şirketler, dünyayı tek büyük bir pazar olarak görmekte ve dünya vatandaşlarını da hem potansiyel müşterileri hem de potansiyel insan kaynakları olarak değerlendirmektedirler (Saruhan, Yıldız, 2017).

✓ **Globalizasyon;** global şirketler üzerinden dünya ülkelerinin siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel, finansal, coğrafik ve teknolojik açıdan bütünleşip birleşmesini ifade eden, ekonomik gerçekleri ağırlıkta olan bir süreçtir.

Kültürel Farklılıklar Doğrultusunda Ahlaki Doğruların Yorumlanması

İnsan Hakları Evrensel Beyannameinde sıralanan evrensel doğrular farklı kültürlerle ve farklı yaşam tarzlarına sahip farklı ülke vatandaşlarının çalıştığı global şirketlerde nasıl yorumlanırlar? Aca-ba Kuzey Avrupalı (örneğin, İsveçli, Norveçli) ve Güney Avrupalı (örneğin, İtalyan, Yunan) çalışanlar arasında ya da Avrupalı (örneğin, Fransız) ve Asyalı (örneğin, Güney Koreli) ve Güney Amerikalı (örneğin, Arjantinli) çalışanlar iş yaşamında ahlaki muhakeme yaparak doğru davranışı nasıl belirlerler? Çok kültürlü global şirketlerde çalışanlardan kendileri için hazırlanan iki ahlaki senaryo doğrultusunda sorulan sorulardan doğru cevabı seçmeleri isteniyor (Trompenaars, 2013):

“Senaryo 1: Bir arkadaşınızın kullandığı otomobille 50 km. hız sınırlaması olan bir yolda 100 km. hızla gidiyorsunuz. Yol bomboş, radar-polis kontrolü de yok. Birden karşınıza bir yaya çıkıyor ve arabayı kullanan dikkatsiz arkadaşınız bu yayaya çarparak ölümüne neden oluyor. Olayın sizden başka tanığı yok ve arkadaşınızın avukatı size ‘50 km. süratle gittiğine tanıklık ederseniz arkadaşınızın ağır bir ceza almadan kurtulacağını’ söylüyor.

Soru: Arkadaşınızın, ağır bir ceza almamak için sizden kendisini koruyabilmeniz doğrultusunda yalan söylemenizi isteme hakkına sahip olduğunu düşünüür müsünüz?

- Arkadaşım benden yalan söylememi istemekle kesinlikle haklıdır.
- Arkadaşımın kendisini korumak için benden yalan söylememi beklemeye hakkı vardır.
- Arkadaşımın benden yalan söylememi istemeye kesinlikle hakkı yoktur.”

Farklı kültürlerden çalışanların yukarıdaki soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi şöyle:

Kuzey Avrupa (İsveç-Norveç gibi) ve Kanada, Kuzey Amerika gibi ülkelerin vatandaşları ağırlık olarak (c) şıkkını seçiyorlar. İsveç %97, ABD ve Kanada %93, İsveç %92, Hollanda %88 ve İngiltere %87 oranında yalan söylenmemesi konusunda hemfikir. Fransızlar %73 doğru ifade verilmesini uygun görüyorlar. Ancak Güney’e inildikçe ve Doğu’ya gidildikçe durum değişiyor ve yalan ifade verilmesini normal karşılayanların oranı artıyor. Örneğin, Venezuela, Meksika gibi “duygusal kültürlerin” insanları (a) şıkkını seçiyorlar. Venezuelada her üç kişiden ikisi yalan ifade verilmesini normal karşılıyor. Meksikalıların sadece %64’ü yalan söylenmemesi gerektiğine inanıyor. Arjantin, Rusya, Güney Kore, Nepal, Çin, Hindistan gibi ülkelerde soruyu cevaplayanlardan yarıdan fazlası yalan söyleyerek arkadaşını korumaktan yana tavır sergiliyorlar. Bir başka dikkat çeken durum şöyle: Birbirine yakın sonuçlarda, örneğin İngilizler ve Fransızlara, önce yayanın öldüğü söylenmeyerek gizleniyor ve sonra yayanın öldüğü söyleniyor. İngilizlerde yayanın öldüğü söylendiğinde ‘mutlaka doğruyu söylemeliyim’ görüşü ağır basarken Fransızlarda arkadaşını koruma eğilimi daha öne çıkıyor.



dikkat

Değişik ekonomik gelişmişlik düzeyindeki 31 ülkede yapılan araştırmanın genel sonucu şöyle: Protestan ahlakının geçerli olduğu Kuzey ülkelerinde yalan söylememek tartışılmaz bir doğru, buna karşılık Katolik ahlakının geçerli olduğu ülkelerde yalan söyleyip söylememeye “ilişkiler” doğrultusunda karar veriliyor ve eğer yalan söyleyerek korumanız gereken kişi yakın arkadaşınızsa olay bir “şanssızlık” ya da “kader” olarak nitelendirilebiliyor.

“Senaryo 2: Bir gazetede her hafta restoran yazısı yazan bir gurmehisiniz. Çok yakın bir arkadaşınız bütün servetini harcayarak bir restoran açıyor. Siz de arkadaşınızın lokantası ile ilgili bir gurme yazısı yazmak için gidip bir yemek yiyorsunuz. Yemekler berbat, servis çok kötü ve restoranın atmosferi boğucu.

Soru: Arkadaşınız restoranı hakkında sizden iyi bir şeyler yazmanızı isteme hakkına sahip midir?

- a. Arkadaşım restoranıyla ilgili iyi şeyler yazmamı isteme hakkına sahiptir.
- b. Arkadaşım restoranı ile ilgili iyi şeyler yazmam için bazı isteklerde bulunabilir.
- c. Arkadaşımın benden böyle bir şey istemeye kesinlikle hakkı yoktur.”

Araştırmanın yapıldığı 31 ülkeden elde edilen sonuçlar, bir önceki senaryo doğrultusunda yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Evrensel doğruların ifadesi olan yasalara, yönetmeliklere, kurallara uymanın bir yaşam tarzı olduğu Protestan kültürlerde araştırmaya katılanlar kesinlikle gerçeklerin olduğu gibi yazılmasından yana olduklarını açıklamışlardır. Yani İsviçre, Kanada, ABD gibi ülkelerde yaşayanlar, gurme yazarın okuyucusuna karşı temel sorumluluğunun “gerçekleri olduğu gibi yazmak” olduğu düşüncesindedirler. Polonya, Güney Kore, Rusya, Hindistan gibi ülkelerde yaşayanlar ise arkadaşlar arasında bu tür isteklerin bulunabileceğini kabul etmişlerdir. İtalyanların ve Fransızların tutumunu ise araştırmacılar “şaşırtıcı” olarak değerlendirmişlerdir: Senaryo 1’de hız sınırına uymadığı için ölümlü bir kazaya neden olan sürücü arkadaşını koruma eğiliminde olan Katolik kültürüne sahip İtalyanlar ve Fransızlar, ikinci senaryoda ezber bozmuşlar ve restoran sahibinin gurme köşe yazarı arkadaşından kendi restoranı hakkında iyi şeyler yazmasını istemeye hakkı olmadığını söylemişlerdir. Bu tercihleriyle de dünya mutfakları denildiğinde neden ilk akla gelen ülkelerden birisinin İtalya, diğerinin Fransa olduğunu açıklamışlardır. Zengin bir Akdeniz mutfakları olan İtalyan ve Fransız mutfaklarının bu ününü yemek bilminde (gastronomide) meslek ahlakına verdikleri önem doğrultusunda kazandıklarını söylememiz yanlış olmayacaktır. Fransız mutfakları rafine yemekleriyle ünlüken İtalyan mutfakları genellikle gençlere daha cazip gelmektedir ancak her iki mutfak için de meslek ahlakı çok önemlidir.



dikkat

Katolik ahlakına sahip ülkelerde “ilişkiler” ahlaki doğruların ifadesi olan yasalardan, yönetmeliklerden, kurallardan önce gelir ve yasalar, yönetmelikler, yönergeler, kurallar her zaman değiştirilebilir, kişiye göre çifte standart uygulanabilir, kırmızı çizgiler bazıları için vardır, bazıları için yoktur.

Avrupa’da “aslına dönüş” olarak kabul edilen Reform Hareketi doğrultusunda ilk kez Katolik dininin dogmaları sorgulanmaya başlanmıştır. Katolik kilisesine göre Papa, ruhani otoritesini ilk papa olarak kabul edilen Havarî Petrus aracılığıyla doğrudan Hz. İsa’dan, hükümlerlik hakkını ise Doğu Roma İmparatoru Konstantin’in vasiyetnamesinden almaktadır. Tarihi herhangi bir belgeye dayanmayan bu görüş doğrultusunda Papa, sadece Katoliklerin başkanı değil aynı zamanda Kutsal Roma İmparatorluğu’nun da devlet başkanıdır. Vatikan bu nedenle tüm kralların Papa’ya tabi olduklarını açıklamış ve Papa’nın hâkimiyetini kabul eden tüm krallar Katolik dininden olmayanlara hoşgörülü davranmamak konusunda yarışa girmişlerdir. İspanya’da Yahudiler katledilerek sürülmüş, 8 yüzyıl süren Müslüman egemenliği bitirilmiş ve ülkede kalan Müslümanların tamamı zorla Hristiyanlaştırılmıştır. Fransa gibi ülkelerde Gnostik (sezgi veya tefekkür yoluyla elde edilen bilgiye inanma) akımlar sapkınlık olarak ilan edilerek üyeleri vahşice öldürülmüştür. Müslümanlara karşı pek çok hacı seferi düzenlenmiştir. Kilisenin dogmalarını ilk sorgulayan kişi Martin Luther olmuştur. Luther, Katolik Kilisesi’nin para karşılığı günahlarından affedilme sertifikası (Endüljans) satışına karşı çıkmıştır. Protestan, dini dogmaları protesto eden kişilere verilen isimdir ve dini dogmaların sorgulanmaya başlanması Avrupa’da 30 yıl ve 100 yıl savaşları olarak adlandırılan kanlı savaşlara neden olmuştur. Sonuçta Hristiyanlık; Katolikler, Protestanlar ve Ortodokslar olarak üç büyük mezhebe bölünmüştür (Smith, 2003, 6).

“Senaryo 3: 1930’lu yıllarda İngiliz egemenliğindeki Birmanya’da görev yapan İngiliz sömürge valisinden halk doğal olarak hoşlanmıyor ve kendisine soğuk davranıyordu. Vali halk içinde dolaştığında nefret dolu bakışlarla karşılaşılıyor, istenmediğini hissediyor ama güç elinde olduğu için halkın kendisini sevip sevmemesini pek de umursamıyordu. Elinden gelse bu soğukluğu ortadan kaldırmak için bir şeyler yapmaya hazırda ama bunu nasıl yapacağını da bilmiyordu. Derken bir gün eline beklediği fırsat geçti. Halktan insanlar çaresizce makamına gelip ondan yardım istediler. Olay şuydu: Bir fil zincirlerini kopararak gemi azağına almış, pazar yerine dalmış ve ortalığı darmadağın etmişti. Bu olaydan zarar gören pazarcular, ondan fili öldürmesini istiyorlardı. İngiliz vali derhal tüfeğini alıp kendisi önde, pazarcular arkasında olay yerine gidi-

yor ve yolda yürürken de kendisinden yardım isteyen halkın artık kendisini düşman olarak görmeyeceğini düşünüyor. Nihayet istediği ayağına gelmiş, azgın fili öldürerek halkın gözünde bir kahraman olma fırsatı eline geçmiştir. Bundan sonra halkla arasındaki ilişkileri iyileştirebileceği için mutludur. Halkın kendisini takdir edeceği ümidi ve halka yakınlaşmasının belki de bir kraliyet nişanıyla ödüllendirileceği düşüncesiyle olay yerine ulaşır. Ancak o da ne? Fil ortalığı yerle bir ettikten sonra durulmuş, sakinleşmiş, yere uzanmış ve uyulamaktadır. Zincirini kuvvetlendirip sağlamca bağlamışlar ve artık kimseye zarar verecek bir hâli kalmamıştır. Yani artık filin öldürülmesi için ortada bir neden yoktur. Üstelik derisi kalın olduğu için muhtemelen tek bir kurşunla da ölmeyecek, birkaç kurşun harcamak gerekecektir ve fil acılar içinde kıvranarak yavaş yavaş can verecektir. Bunun da İngiliz valiye faydasının olup olmayacağı kuşkuludur.

Bu durumda İngiliz valinin fili öldürmek için tetiğe basması ahlaki açıdan ne kadar doğrudur?" (Orwell, 2021).

Emperyalist ülkelerin sömürge hâline getirdikleri ülkelerin kaynaklarından yararlanmaları ve kendi çıkarları doğrultusunda sömürgeleştirdikleri ülkeleri yıllarca sömürerek yönetmeleri Avrupa'da ahlaki açıdan yüzyıllarca doğru karşılanmış ve adaletsiz bulunmamıştır. Günümüzde emperyalist devletlerin bu misyonunu global şirketler üstlenmiştir. Global şirketler, gelişmekte olan ülkeleri üretim üssü olarak kullanırken aynı zamanda ürünlerini tüketmeye hazır geniş bir pazar olarak da görmektedirler. Senaryo 3'teki İngiliz vali, günümüzde yerini global şirket tepe yöneticilerine bırakmıştır. Global şirket yöneticilerinin tüm dünyayı ham madde, insan kaynağı ve pazar olarak görmeleri ve çevre-doğa-iklim-sürdürülebilirlik gibi kavramların içini boşaltarak pazarlamada kullanmaları eskinin sömürgelerine günümüzün gelişmekte olan ülkelere yapılan haksızlıkları (adaletsizlikleri) katlamıştır. Bu bağlamda evrensel adalet, dünya vatandaşlarının evrensel doğrulardan yararlanabilmesi için "çaba harcaması gereken" bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle yapılan haksızlıklar bir faydanın (menfaatin) ve/veya bir yükün (sıkıntının) paylaşılmasıyla ilgilidir. Evrensel yönetsel adalet, dünya vatandaşları arasında toplam fayda ve yükün nasıl paylaşılacağıyla (ya da dağıtılacağıyla) ilgilidir. Burada; üretim, tüketim ve bölüşüm sistemlerinin nasıl düzenlendiği sorusuna verilecek cevaplar önemlidir. Farklı ekonomik

ve sosyal sistemler uygulayan ülkelerde toplumsal fayda ve yükün dağıtılmasında neyin doğru, neyin yanlış olduğu sorusuna verilecek cevapların farklı olması doğaldır: Örneğin sosyalist bir toplumda toprak rantından, finansal piyasalardan, işçilerin emeğinden ya da kiraya verilen mülklerden para kazanmanın ahlaki açıdan doğru olmadığı düşünülürken kapitalist toplumlarda bu gibi faaliyetler ahlaki açıdan doğru olarak kabul edilmektedir.

Adalet, Hakkaniyet (Nefaset) ve Ahlak

Türkçede kullandığımız "adalet" kelimesi, Arapça "adl" kökünden gelmektedir ve "doğrudan ayrılma, hakkı gözetme, hakkı yerine getirme" anlamlarını taşımaktadır. Aynı kökten gelen diğer kelimelere baktığımızda, adalet kelimesinin anlamı daha da belirginleşmektedir. Eşit ve denk anlamına gelen "muadil", eşitlik ve denklik anlamına gelen "muadelet", ılımlı ve ölçülü olmak anlamına gelen "itidal", böyle davranan kişiyi niteleyen "mutedil", hepsi "adl" kökünden gelmektedir. Teolojik ahlak yaklaşımına göre, adalet kavramının değişen koşullar ve toplumsal gelişmeler doğrultusunda revize edilerek yorumlanması mümkün değildir çünkü adalet, Tanrı'nın buyruğu ile tecelli eder. Dolayısıyla insanın iradesiyle değiştirilebilmesi söz konusu olamaz.

✓ **Denkleştirici adalet** anlayışına göre, bireyin verdiğiinden daha fazlasını talep etmesi ahlaksızlıktır. Bu durumda, ödeme ve/veya telafi etme yoluyla adalet sağlanır. Örneğin, işlenen her suçun uygun bir cezası vardır. **Dağıtıcı adalet** anlayışına göre, orantılı (geometrik) eşitliğin gözetilmemesi ya da bireyin sosyal statüsünün ve ekonomik gücünün göz önünde bulundurulmaması ahlaksızlıktır. Örneğin, vergilendirmede bireyin ekonomik gücü göz önünde bulundurulur.



dikkat

Adalet ile ahlak arasında neden-sonuç ilişkisi vardır. Bu bağlamda adalet aynı zamanda ahlaki haklara uymaktır: Verilen sözün tutulmasıdır, tarafsızlıktır, herkesin hak ettiğini almasıdır, kanuni haklara riayettir.



dikkat

Genel ve soyut bir hukuk kuralını (doğruyu), ferdi ve özel bir duruma uyarlamak bazen haksızlığa (yanlış) neden olabilmekte ve böyle durumlarda doğru karar verebilmek ve iyiyi seçebilmek için hakkaniyet kuralına başvurmak gerekmektedir. **“Mutlak hak, mutlak haksızlık anlamına gelebilir.”** deyişi, kimi durumlarda hakkaniyet kuralına başvurunun gereğini açıkça ortaya koymakta ve hukukun verdiği kararların ahlaki doğruluğunu sağlamaktadır.

Hakkaniyet (nefaset) ise adaletin uygulanması sırasında genel bir hukuk kuralının (doğrunun) özel bir durumda neden olabileceği adaletsizliğin (yanlışın) engellenmesidir. Hakkaniyet, adaletin uygulanmasında bir hukuk kuralının kırılması değil işlev ve amacı doğrultusunda özel koşullara göre şekillendirilmesidir. Bu bağlamda, ahlak ile doğrudan ilişkilidir ve formel pozitif hukuka kıyasla daha serbest olan, hukuk kurallarını ahlaki ilkeler çerçevesinde daha esnek yorumlayan bir hukuk anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Bir kanunun (doğrunun/iyinin) her zaman herkes için aynı hükümler taşıması mümkün değildir ve bir kanunun uygulanması durumunda büyük haksızlıklar ve zararlar söz konusu olabilir. Örneğin, Anayasamızın 10. maddesinde öngörülen eşitlik, mutlak anlamda bir eşitlik olmayıp ortada haklı nedenlerin bulunması durumunda farkı uygulamalara olanak sağlayan bir ilkedir. Eşitlik, her yönü ile aynı hukuki durumda olanlar için söz konusudur ve **“eşitlerin eşitliği”** anlamındadır. “Gereklilik, zorunluluk, işin özelliklerine ve gereklerine uygunluk, dengeli ve makul görülebilecek ölçütler” gibi ifadeler, farklı durumlarda olanlara yani eşit olmayanlara hakkaniyet kuralının uygulanmasını gösteren ifadelerdir.

Öğrenme Çıktısı



4 Global şirketlerin yönetsel kararlarının ahlaki açıdan değerlendirebilme

Araştır 4

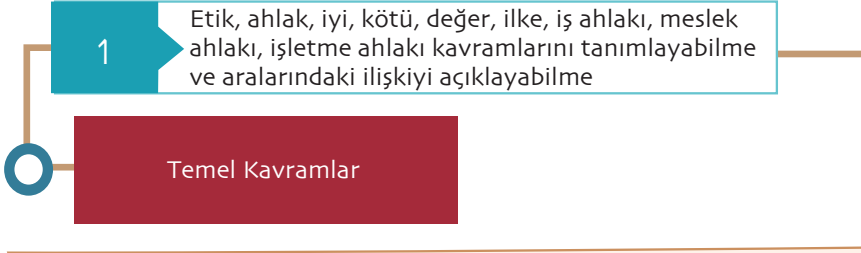
Global şirketlerde çalışanların farklı kültürlerle ait olmaları evrensel ahlaki doğrular konusunda anlaşmalarını zorlaştırır mı?

İlişkilendir

Global şirketlerin ahlaki doğruları ile sürdürülebilirlik arasında ilişki var mı?

Anlat/Paylaş

Bir kanunun (ahlaki doğrunun/iyinin) her zaman ve herkes için aynı hükümleri taşıması mümkün müdür? Bir kanunun uygulanması durumunda haksızlık yapılması nasıl önlenir?



Ahlaki düşünce, temelinde iyiyle kötünün karşılaştırmasına dayanır. İnsana zarar veren, onun gelişmesini ve kendisini gerçekleştirmesini engelleyen her şey kötüdür. Ahlaki kötülükler; bireyin bilinçli eylemlerinden oluşur, bireyin aktif ve etkin olduğu, evrensel ahlaki doğrulara karşı gelinmesinden kaynaklanan kötülüklerdir. Birey, ahlaki kötülüklerin hem faili (kötülüğü yapan) hem de mağdurdur (kendisine kötülük yapılmış olan). Yalan söylemek, hırsızlık, mobbing gibi. Fiziki kötülüklerde birey pasiftir ancak bu tür kötülüklerin etkilerini azaltabilmek için etkin duruma geçebilir ya da bir rol üstlenmeyi seçebilir. Örneğin, depremden zarar görenlere yardım etmek ya da üretim hatalarını sıfırlamaya çalışmak gibi. İş ahlakı, işletme yönetiminde paydaşlar olarak adlandırılan aktörler arasında çıkabilecek sorunların çözümü ve ilişkilerin sürdürülmesiyle ilgili evrensel doğrular/iyiler sistemi, temel kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, evrensel doğruların/iyilerin iş yaşamında ve işletme yönetiminde uygulanmasıdır. Çalışma ahlakı eğitimle, meslek ahlakı öğretimle bireye kazandırılır. Ağırlıklı olarak ailede verilen eğitim, çocukta davranış değişikliği meydana getirme doğrultusunda bireyi kültürleme süreci olarak adlandırılır. Öğretim ise okullarda planlı ve programlı gerçekleştirilen faaliyetlerle (dersler/müfredat) gerçekleştirilir. Tıp fakültesini bitiren doktorlar “Hipokrat Yemini” ederek mesleklerini icraya başlarlar. Meslek ahlakından sapma durumunda çeşitli yaptırımlar söz konusu olabilir. Etik ve ahlak (değer ve ilke) arasındaki fark kısaca şöyle açıklanabilir: Etik (değer) teoridir, ahlak (ilke) pratiktir. Örneğin; yalancı şahitlik yapmamak, yalan söylememek değerdir (teoridir); ben asla yalancı şahitlik yapmam, ben hiç yalan söylemem ilkedir (pratiktir). Fizikteki yasaların benzeri olarak sosyal bilimlerde teoriler bulunmaktadır. Yerçekimi evrensel bir fizik yasasıdır, evrenin her yerinde bu yasa geçerlidir, yalancı şahitlik yapmamak evrensel bir etik değerdir. Etik değerlerin içselleştirilmesiyle gerçekleştirilen ahlaklı (ilkeli) bir yaşam; onların her iş ya da eylemimizde bize rehber olması, yol göstermesidir.

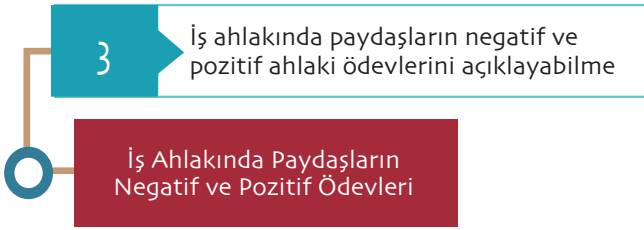
2

Ahlaki düşüncenin tarihsel süreç içindeki gelişimini açıklayabilme

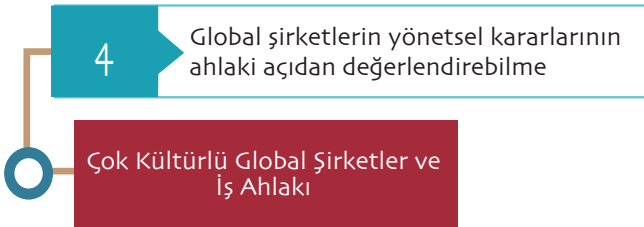
Ahlaki Düşüncenin Gelişimi

Ahlaki düşüncenin ilk insanla ortaya çıktığını söylemek yanlış olmaz. Ahlaki düşünce zamandan zamana, kültürden kültüre, inançtan inanca ve coğrafyadan coğrafyaya göre şekillenen dinamik bir kavramdır ancak her zaman temelinde dürüstlük, güven, saygı, adalet gibi evrensel doğrular (erdemler) bulunmaktadır.

Eski Mısır'da Ani Papirüsü hem toplumsal ahlaki erdemler hem de iş ahlakıyla ilgili erdemler konusunda önemli bir belgedir. Köle çalıştıran bir işverenin ruhu olduğu anlaşılan Ka, savunmasında toplumsal ahlaki erdemleri “yalan söylememek, küfür etmemek, zina yapmamak, öldürmemek” olarak sıralarken iş ahlakıyla ilgili erdemleri de “uzunluk ölçülerini yanlış tutmamak, terazide hile yapmamak, arkın suyunu başka yöne çevirmemek, kimseyi gücünün dışında çalıştırmamak, aç bırakmamak, korkutmamak, yoksulluk ve acı çekirtmemek” olarak sıralanmaktadır. **Eski Yunan'da** evrensel erdemler doğrultusunda gerçekleştirilen davranışlar iyi (dürüstlük, sadakat, bağışlayıcılık, sabır gibi), evrensel erdemler dışında gerçekleştirilen davranışlar kötü (yalan söylemek, hırsızlık, iftira gibi) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, yalan söylemek veya söylediklerini inkâr etmek gibi bir davranış (eylem) her zaman kötüdür ve sonucu davranışı kabul edilebilir yapmaz. Aristoteles'e göre davranışın ahlaki boyutunun sorgulanabileceği düşüncesi nedeniyle bireyler “doğru ortayı” seçmeyi deneyimleyerek öğrenirler. Bu bağlamda, iş ahlakında paydaşlar arasında doğru ortayı bulabilmek önemli bir erdemdir. **Orta Çağ'da** dini ahlak, iş ahlakını etkilemiştir. Dini ahlakın belirgin özelliği rölativist olmamasıdır. Yani dini ahlak, zamana ve coğrafyaya göre değişmeyen ezeli-ebedi kuralları koyar. Dini ahlaka göre kutsal kitaplarda yer alan doğrular kesinlikle itaat edilmesi gereken Tanrı emirleridir ve inananların eylem ve davranışları, kutsal kitaplarda yazılanlar ve bu yazılanları açıklayan/yorumlayan diğer dini hukuk kaynakları ile sınırlandırılmıştır. **Roma İmparatorluğu'nun** iş ahlakına en önemli katkısı, iş yaşamıyla ilgili değer ve ilkelerin (doğruların) yasalaştırılması ve yaptırımlara (müeyyidelere) bağlanması olmuştur. Bu bağlamda, ticari haksızlığa uğrayan tüccarın kendi hakkını bizzat elde etmesi girişiminde bulunması ortadan kaldırılmıştır. Örneğin, alacaklının borcunu ödemeyen borçlusunu yakalaması, direnirse zor kullanması ve köle olarak alıp götürmesinin ve bu arada taraflar arasında ölenler ve yaralananlar olmasının ve bir ticari anlaşmazlığın şahsi öç davasına dönüşmesinin önüne geçilmiştir. **Rönesans** dogmatik inançlara tepki olarak doğmuş ve bu dönemde hümanizm düşüncesi öne çıkmıştır. Dogmatizm, doğruluğuna inanılan bir inanç, düşünce veya görüşe, doğruluğu ortadan kalksa bile, körü körüne bağlı kalmaktır. Yani bir akıl tutulmasıdır ve bireyi bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma düşman edebilir. Bu bağlamda Rönesans ile birlikte yükselişe geçen hümanizm düşüncesi, sadece bilimsel gelişmelerin önünü açmakla kalmamış, iyi-kötü ve doğru-yanlış konusundaki ahlaki değerlerin de yeniden yorumlanmasını sağlayarak ahlaki düşüncenin gelişimine katkıda bulunmuştur. **Aydınlanma Çağı** olarak nitelendirilen 18. yy. Avrupa'da akılcı düşünceyi, önyargılardan ve dogmatizmden kurtulmayı, bilimsel yaklaşımı öne çıkarmayı amaçlayan bir düşünce devrimidir. Diderot, Montesquieu, Rousseau, Voltaire, Hume, Paine, Kant, Bentham ve Mill bu dönemin öne çıkan düşünürleridir. Özellikle Kant ve Bentham, ahlak felsefesi konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır ve Kant “ahlak yasası” olarak adlandırılan görüşünü ortaya koyarken Bentham ve Mill “faydacılık” olarak adlandırılan görüşlerini öne sürmüşlerdir. Newton'un bilim anlayışı, diğer bilim alanlarının da benimseyip kullandığı bir yöntem olmuştur. Kant da kendi ahlak felsefesini Newton'un bilim anlayışı üzerine kurmuştur.



Ödevler, iş ahlakında paydaşları hem yasal hem de vicdani olarak belli bir biçimde davranmakla yükümlü kılan ilkelerdir/doğrulardır. Bu bağlamda; işveren, işgören, tedarikçi, müşteri, rakipler, devlet gibi paydaşların birbirlerine karşı hem negatif karakterli ve kesin hem de pozitif karakterli ödevleri vardır. İşverenin işgörenlere karşı negatif karakterli/kesin ödevleri şöyle sıralanabilir: İşgörenlere ücretlerini zamanında ödemek, eşit işe eşit ücret ödemek, cari ücrete uygunluk, ücret ödemedi çalışanlara fazla çalışma yaptırmamak, çalışanlar arasında cinsiyet, din, mezhep, etnik köken ayrımcılığı yapmamak, işgörenleri sigortasız istihdam etmemek, çocuk işçi çalıştırmamak, işe almada torpil yapmamak, terfide liyakata bakmak, özürsüz ve eski hükümlülere işe almak, mobbing yapmamak vb. gibi. İşverenin işgörenlere karşı pozitif karakterli yani kapasitesinin sınırlarını aşan ödevleri ise şöyle sıralanabilir: Pandemi nedeniyle kısmi çalışma ve/veya ücretsiz izin uygulamaları, ekonomik kriz doğrultusunda talepte daralma nedeniyle işten çıkarmalar, iş kazaları, yangın ve deprem, sel, don gibi doğal afetler nedeniyle istihdamı ara verilmesi vb. gibi. İşgörenlerin işverene karşı negatif karakterli/kesin ödevleri şöyle sıralanabilir: İş tanımı doğrultusunda görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmek, işletmenin sırları konusunda ketumiyet, işletmeye sadakat, işveren ve temsilcilerine saygılı davranmak, işyerindeki araç-gereç ve donanımı özenli kullanmak, kişisel sorunlarını işe yansıtmamak, iş başında alkol kullanmamak vb. gibi. İşgörenlerin işverene karşı pozitif karakterli yani kapasitelerinin sınırlarını aşan bazı ödevleri de şöyle sıralanabilir: Zorunlu askerlik, hastalık ve evlilik nedeniyle gönülsüz işten ayrılma, hastalık nedeniyle işe devamsızlık, istem dışı hatalı ürün ve fireye sebebiyet verme vb. gibi.



Globalizasyon; global şirketler üzerinden dünya ülkelerinin siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel, finansal, coğrafik ve teknolojik açıdan bütünleşip birleşmesini ifade eden, ekonomik gerekçeleri ağırlıkta olan bir süreçtir. Global şirketler; dünya ekonomisini meydana getiren sosyal, ekonomik ve kültürel olguların birbiriyle ve giderek dünya piyasalarıyla bütünleşmesi doğrultusunda ortaya çıkmış, farklı kültürlere sahip farklı ülke vatandaşlarının bir arada çalıştıkları ve Asya, Avrupa, Amerika pazarlarında satışlarını gerçekleştiren şirketlerdir. Global şirketlerde çalışan farklı kültürlere mensup iş görenlerin dini inançları doğrultusunda farklı ahlaki değerlendirmeleri söz konusu olabilmektedir. Emperyalist ülkelerin sömürge hâline getirdikleri ülkelerin doğal kaynaklarından yararlanmaları ve kendi çıkarları doğrultusunda sömürgeleştirdikleri ülkeleri yıllarca yönetmeleri Avrupa'da yüzyıllarca ahlaki karşılanmış ve adaletsiz bulunmamıştır. Günümüzde emperyalist devletlerin bu misyonunu global şirketler üstlenmiştir. Global şirketler, gelişmekte olan ülkeleri üretim üssü olarak kullanırken aynı zamanda kendi ürettikleri ürünleri tüketmeye hazır geniş bir pazar olarak görmektedirler. Global şirket yöneticilerinin tüm dünyayı ham madde, insan kaynağı ve pazar olarak nitelendirmeleri ve çevre-doğa-iklim-sürdürülebilirlik gibi kavramların içini boşaltarak mal/hizmet pazarlamasında kullanmaları eskinin sömürgelerine günümüzün gelişmekte olan ülkelere yapılan haksızlıkları (adaletsizlikleri) katlamıştır. Bu bağlamda evrensel adalet, dünya vatandaşlarının evrensel doğrulardan yararlanabilmeleri için “çaba harcaması gereken” bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

1 Ahlaki düşünce temelinde neye dayanır?

- A. İyi ile kötünün karşılaştırmasına
- B. Soru sormaya
- C. İyi nedir sorusunun cevabına
- D. Kötü nedir sorusunun cevabına
- E. Yanlış nedir sorusunun cevabına

2 Fiziki kötülüklerde birey nasıl konumlanır?

- A. Pasif olarak
- B. Aktif olarak
- C. Hem aktif, hem de pasif olarak
- D. Akla dayalı olarak
- E. Duygusal olarak

3 Ahlaki kötülük ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Ahlaki kötülüğün faili bireydir.
- B. Ahlaki kötülüğün mağduru bireydir.
- C. Ahlaki kötülükler niyetlenilmiş kötülüklerdir.
- D. Ahlaki kötülükler engellenemez.
- E. Ahlaki kötülükler engellenebilir.

4 İş ahlakı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. İş ahlakı ve çalışma ahlakı aynı anlamda kullanılmaktadır.
- B. İş ahlakı ve meslek ahlakı aynı anlamda kullanılmaktadır.
- C. İş ahlakı ve işletme ahlakı aynı anlamda kullanılmaktadır.
- D. İş ahlakı, çalışma ve meslek ahlakından oluşmaktadır.
- E. İş ahlakı paydaşlarla ilgilidir.

5 Aşağıdakilerden hangisi işletmenin paydaşlarına karşı iş ahlakına aykırı davranışlarından biri **değildir**?

- A. Çalışanlara ücretlerinin zamanında ödenmemesi
- B. Mesaiye zamanında gelinmemesi
- C. Tedarikçilere borçların zamanında ödenmemesi
- D. Müşterilere hatalı mal sevk edilmesi
- E. Rakip firma ürünlerinin haksız olarak kötülenmesi

6 Dianoetik ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Dianoetik erdemler eğitimle elde edilirler.
- B. Dianoetik erdemler bireyin günlük yaşamıyla ilgilidir.
- C. Dianoetik erdemler zaman ve deneyim gerektirirler.
- D. Ahlaki erdemler bireyin günlük yaşamıyla ilgilidir.
- E. Cömertlik önemli bir ahlaki erdemdir.

7 İş ahlakının doğruları ile ilgili ilk laik yasal düzenlemeler hangi dönemde yapılmıştır?

- A. Orta Çağ
- B. Rönesans
- C. Eski Mısır
- D. Eski Roma
- E. Eski Yunan

8 Birbirinden ayrı, birbirinden bağımsız, birbirine indirgenemeyen, birbirinin yanında ya da karşısında bulunan iki doğrunun varlığını kabul eden görüşe ne ad verilir?

- A. Ampirizm
- B. Septisizm
- C. Kritisizm
- D. Düalizm
- E. Anarşizm

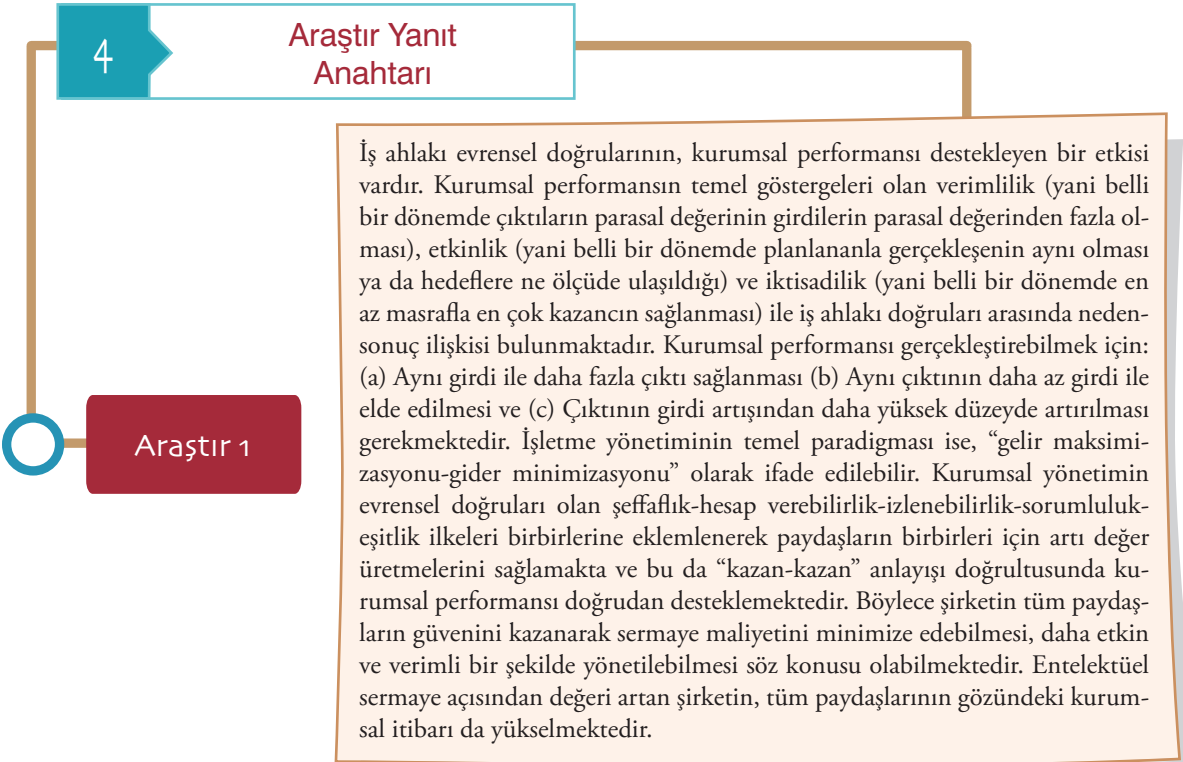
9 Doğrunun/iyinin ölçütü olarak eylemin sonucunda ortaya çıkan faydayı başarı kriteri olarak kabul etmeyi savunan görüş aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İdealizm
- B. Dinamizm
- C. Pragmatizm
- D. Pozitivizm
- E. e-Rasyonalizm

10 Hekimin hastasını yaşatma ödevi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Meslek ahlakı açısından ödevidir.
- B. Meslek etiği açısından ödevidir.
- C. Negatif karakterli ödevidir.
- D. Pozitif karakterli ödevidir.
- E. Zorunlu karakterli ödevidir.

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Temel Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Ölümü Bilemem, Şeref-siz Yaşamamın Ne Olduğunu Bilirim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “İyi (Doğru) ve Kötü (Yanlış) Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Eski Roma: İş Ahlakının Doğrularıyla İlgili İlk Yasal Düzenlemeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “İyi (Doğru) ve Kötü (Yanlış) Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. D	Yanıtınız yanlış ise “Aydınlanma Çağı I: Kant’ın Ahlak Yasası” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “İyi (Doğru) ve Kötü (Yanlış) Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. C	Yanıtınız yanlış ise “Aydınlanma Çağı I: Kant’ın Ahlak Yasası” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “Eski Yunan: Pandora Kutuyu Açınca” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Negatif ve Pozitif Karakterli Ödevlerin Ahlaki Muhakemeye Belirlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



4

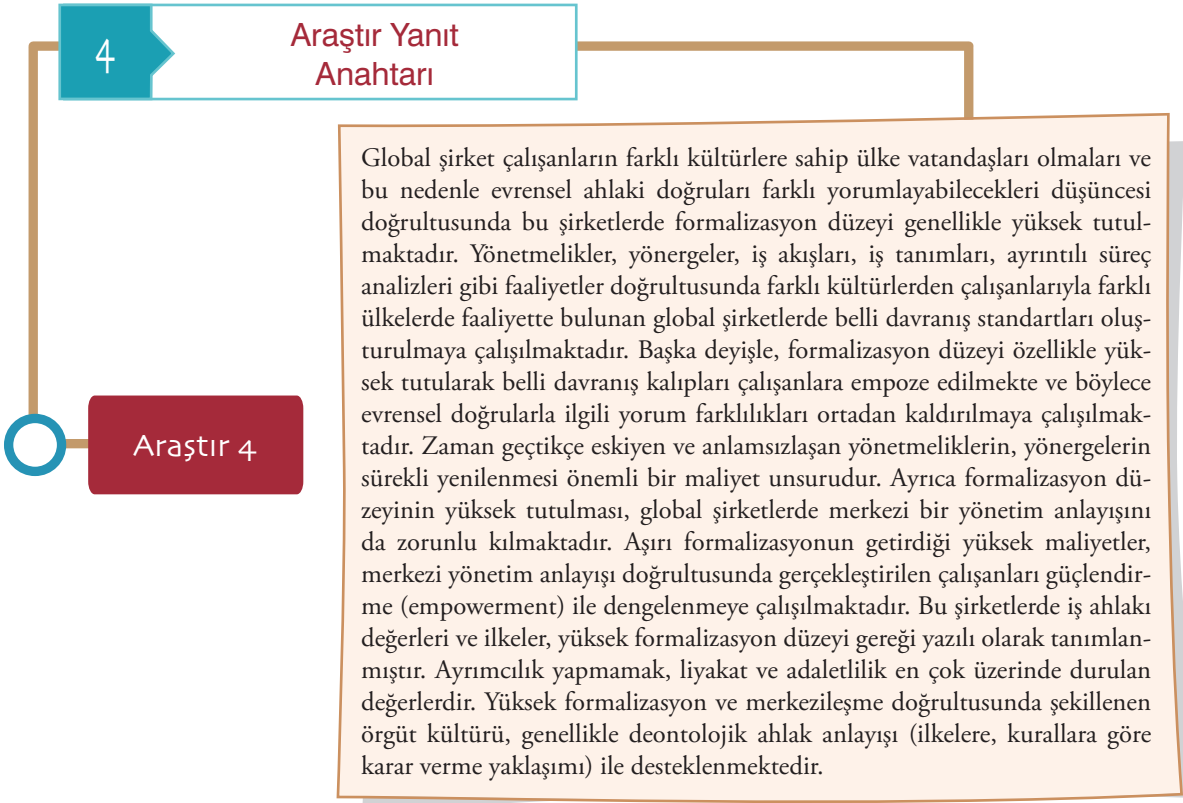
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 2

İş dünyası genellikle faydacılık yaklaşımını benimsemektedir ancak bu oldukça tartışmalı bir konudur. İş dünyasında faydacılık yaklaşımı doğrultusunda bir davranışın ahlaken doğru olup olmadığına, davranıştan etkilenecek tüm paydaşlar açısından davranışı ele alarak ve benimsenecek davranışın, diğer alternatif davranışlardan daha fazla artı değer üretilip üretilmediğine bakarak karar verilmektedir. Bunun için fayda maliyet analizleri yapılarak alternatif davranış tarzlarının kurumsal performansı ne kadar desteklediği belirlenmektedir. Yani bu yaklaşım, mümkün olan çok sayıda paydaşın mümkün olan en yüksek miktarda mutluluğu olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımın en çok tartışılan yönü, eğer çoğunluk paydaş yarar göreceksa az sayıda paydaşın da zarar görmesinin göze alınabileceğini kabul etmesidir. Ayrıca paydaşlar açısından davranışın ahlaksal doğruluğunun fayda-maliyet analizleriyle ve maddi olarak hesaplanarak para olarak ifade edilmesi de eleştirilmektedir. Ancak günümüzde bu görüşü savunanlar, söz konusu edilen çok sayıda paydaş mutluluğu kavramının ve fayda maliyet analizlerinin yanlış anlaşıldığını öne sürerek aslında “tüm paydaşların birlikte mutluluğu” olarak bu yaklaşımı yeniden tanımlamaktadırlar.

Araştır 3

Negatif ve pozitif ahlaki ödevler arasında ahlaki muhakeme yaparak ayırım yapabilir. Zaten ahlaki muhakeme tam da bunun için gereklidir ve doğruyu yanlıştan ayırmak zorlaştığında ahlaki muhakeme yaparak doğruyu seçmeye çalışırız. Ayrıca ahlaki muhakeme evrensel doğruların (değerlerin) içselleştirilmesini ve yaşama (pratiğe) ilkeler olarak geçirilmesine de katkıda bulunur. Ahlaki muhakeme yeteneğinin bireyde gelişimi okul öncesi dönemde ailede eğitimle başlar ve okulda öğrenim yaşamı boyunca devam eder. Bu bağlamda, ailede verilen eğitim bireyi evrensel doğrular konusunda “kültürleme” süreci olarak adlandırılır. Okullarda gerçekleştirilen öğretim ise bireyi evrensel ahlaki doğrular konusunda “bilgilendirme” sürecidir. Ahlaki muhakeme evrensel doğruların farkındalığıyla ilgilidir ve temelde birbirine eklemlenerek artı değer üreten üç temel süreçten oluşur. Sürecin birinci aşaması “algılama-perception” aşaması olarak adlandırılır ve bu aşamada birey bir ahlaki doğruya dikkatini yöneltir. Bu aşama, evrensel bir doğrunun/iyinin birey tarafından “ıdrak” edildiği aşamadır. Sürecin ikinci aşaması, bir ahlaki doğrunun anlaşılabilir olarak kavrandığı ya da başka deyişle “içselleştirme-comprehension” aşamasıdır. Bu aşamada birey, ahlaki doğrular ve ahlaki yanlışlar arasında neden-sonuç ilişkisi kurar. Örneğin, dürüstlük ile adalet arasındaki neden sonuç ilişkisi konusunda düşünce üretir. Sürecin üçüncü aşaması, yaşama uyarlama (yansıtma) ya da “pratiğe geçirme-projection” aşamasıdır. Bu aşamada evrensel bir doğruyu birey ilkeleştirerek kendi yaşamına alır. Böylece negatif ve pozitif ahlaki ödevler arasında ahlaki muhakeme yaparak ayırım yapabilmenin altyapısı bireyde oluşur.



Kaynakça

- Hançerlioğlu, O. (2015). *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, ISBN: 978-975-14-0089-5.
- Wasserman, J. (2008). *The Egyptian Book of the Death, the Book of Going Forth by Day*, London: KWS Publishers, ISBN-13: 978-0981773605.
- Erhat, A. (2015). *Mitoloji Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, ISBN: 978-975140-39-19.
- MacIntyre, A. (2001). *Erdem Peşinde*, Çev. Muttalip Özcan, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, ISBN: 978-975-539-329-2.
- Saruhan, Ş. C. (2018). *Ahlak Felsefesi*, İstanbul: Beta Yayınları, ISBN: 978-605-242-220-5.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 4.B., İstanbul: Beta Yayınları, ISBN: 978-605-333-751-5.
- Platon (2015). *Sokrates'in Savunması*, Çev.: Emre Alagöz, İstanbul: Panama Yayıncılık, ISBN: 978-605-912-726-4.
- Aristoteles, (2001). *Eudemo'sa Etik*, Çev. Saffet Babür, İstanbul: BilgeSu Yayıncılık, ISBN: 978-994-4795-57-15.
- Aristoteles, (2015). *Nikomakhos'a Etik*, Çev. Furkan Akderin, İstanbul: Say Yayınları, ISBN: 978-605-020-317-2.
- Dorman, E. (2016). *People Are Asleep They Wake Up When They Die*, İstanbul: İstanbul Yayınevi, ISBN: 6058808263.
- Özdemir, G. T. (2005). Roma Medeni Usul Hukukunda Formula Yargılaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(1), 168-172.
- Nardini, B. (2015). *Leonardo da Vinci: Bir Ustanın Portresi*, Çev.: Kemal Atakan, 4. B., İstanbul: Can Yayınları, ISBN: 978-975-0725-7-46.
- Coelho, P. (2016). *Şeytan ve Genç Kadın*, Çev.: İlknur Özdemir, İstanbul: Can Yayınları, ISBN: 978-975-0701-0-85.

- Marlowe, C. (2018). *Dr. Faustus*, Çev. Yılmaz Öğüt, İstanbul: Mitos Boyut Yayınları, ISBN: 978-605-930-69-28.
- Von Goethe, J. W. (2011). *Faust*, 2. B., Çev.: İclal Cankorel, İstanbul: Doğu/Batı Yayınları, ISBN: 978-975-871-777-4.
- Lukacs, G. (2011). *Goethe ve Çağ*, Çev.: Ferit Burak Aydar, İstanbul: Sel Yayınları, ISBN: 978-975-570-506-4.
- Von Goethe, J. W. (2009). *Yaşamımdan Şiir ve Hakikat*, Çev.: Mahmure Kahraman, İstanbul: Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi, ISBN: 978-994-488-668-0.
- Aytaç, G. (2010). *Goethe*, 2. B., İstanbul: Say Yayınları, ISBN: 975-468-601-7.
- Hilav, S. (2013). *Felsefe El Kitabı*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 4.B., ISBN: 978-975-08-1608-6.
- Batur, Z. (2020). Kitle İletişim Araçlarının Oluşturduğu Yeni Bir Dil Katmanı: Öğretmen Adaylarının Kullandığı Kitle İletişim Jargonu, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), Haziran 2020, ISSN: 1308-738X.
- Doğan, Ö. (2015). *Kant Üstüne Yazılar*, İstanbul: Notos Kitap, ISBN: 978-605-590-49-37.
- Kant, Immanuel (1999). *Pratik Aklın Eleştirisi*, Çev. : Ioanna Kuçuradi, Ülker Gökberk, Füsun Akatlı ve Gertrude Durusoy, İstanbul: Türkiye Felsefe Kurumu Yayını, ISBN: 978-975-774-807-6.
- Özaydın, Ö. (2011). İçimdeki Ahlak Yasası: Kant'ın Ahlak Kuramı Üzerine Eleştirel Bir İnceleme. *Felsefe Arşivi*, Sayı:34, İstanbul Üniversitesi (24.01.2012), ISSN: 0378-2816.
- Demir, C. ve Yıldırım, Ö. K. (2019). Türkçede Metaforlar ve Metaforik Anlatımlar, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), Aralık, ISSN: 1302-1265.
- Kant, Immanuel. (2015). *Ahlak Metafizikliğinin Temellendirilmesi*, 3. B., Çev. : Ioanna Kuçuradi, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, ISBN: 978-975-774-811-3.
- Öktem, Ü. (2007). Kant Ahlakı, *Araştırma (A.Ü. Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi)*, 18, Ankara, DOI: 10-1501.
- Ortaylı, İ. (2018). *Gazi Mustafa Kemal Atatürk*, İstanbul: Kronik Kitap, ISBN: 978-975-2430-29-7.
- Verdon, J. (2011). *Aklımdan Bir Sayı Tut*, Çev: Cemile Özyakan, İstanbul: Koridor Yayıncılık, ISBN: 978-605-4188-71-0.
- Fairclough, G. (2001). Smoking Can Help Czech Economy, Philip Morris Little Report Says, *The Wall Street Journal*, 16 Temmuz 2001.
- Hoffman, W. M. (2014). Case Study: The Ford Pinto, *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Ed: W. Michael Hoffman, Robert E. Frederick ve Mark S. Schwartz, Wiley-Blackwell, ISBN: 978-1-118-72277-0.
- Ruth, P. (1994). Food, Killing and Letting Die, *Killing and Letting Die*, Ed: Bonnie Steinbock ve Alastair Norcross, New York: Fordham University Press, ISBN: 978-0-823-21562-1.
- Kuyurtar, E. (2014). Aktif ve Pasif Ötanazi Ayrımı Ahlaksal Bir Ayrım mıdır?, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, Bahar, ISSN: 1306-9535.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*, Massachusetts: Belknap Press, Revised Edition, ISBN-13: 978-0674017726.
- Avşar, H. (2006). Siyaset Felsefesi Açısından John Rawls'un Adalet Teorisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: A.Ü. SBE Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi ABD.
- Rousseau, J.J. (2013). *Toplum Sözleşmesi*, Çev. Şemsettin Yeltekin, İstanbul: Araf Yayıncılık, ISBN: 978-605-5125-05-9.
- Saint-Exupery, Antoine de. (2016). *Küçük Prens*, Çev. Hasan Kenan, İstanbul: Nefes Yayıncılık Tuti Kitap, ISBN: 978-605-9218-19-1.
- Atatürk, M. K. (15-20 Ekim 1927), *Nutuk*, Ankara: TDK.
- Nazif, S. (1925). *İmana Tasallut-Şapka Meselesi*, İstanbul.
- Gözler, K. (2020). *İnsan Hakları Hukuku*, 3. B., Bursa: Ekin Yayınevi, ISBN: 978-625-7090-58-2.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 3.B., İstanbul: Beta Yayınları, ISBN: 978-605-333-855-0.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture*, 3. B. , New York: McGraw-Hill Education, ISBN: 978-0071-7730-89.
- Preserved, S. (2003). *Rönesans ve Reform Çağı*, Çev. Serpil Çağlayan, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, ISBN: 978-975-4582-95-6.
- Orwell, G. (2021). *Burma Günleri*, Çev: Deniz Canefe, İstanbul: Can Yayınları, 21. B., ISBN: 978-975-0722-40-0.



Bölüm 5

Bürolarda Sosyal Medya

öğrenme çıktıları

1

Sosyal Medya Kavramı ve Gelişimi

- 1 Sosyal medya kavramını ve gelişimini açıklayabilme

2

Sosyal Medya Platformları

- 2 Sosyal medya platformlarının özelliklerini açıklayabilme

3

Sosyal Medya Kullanım Politikaları

- 3 Kurumlarda sosyal medya kullanım politikalarının özelliklerini ve uygulamalarını açıklayabilme

4

İş Hayatında Sosyal Medyanın Etkisi ve Rolü

- 4 Sosyal medyanın kurum içi iletişimdeki uygulamalarını açıklayabilme
- 5 Sosyal medyada itibar yönetimi ve kriz iletişimin özelliklerini açıklayabilme

5

Sosyal Medyada Başarının Ölçülmesi

- 6 Sosyal medyada ölçümleme yöntemlerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Web 2.0 • Sosyal Medya • Bloglar • Mikrobloglar • İçerik Paylaşım Siteleri
• Sosyal Ağlar • Podcastlar • RSS • Sanal Dünyalar • Arama Motoru Optimizasyonu
• Sosyal Medya Politikaları



GİRİŞ

İnternet, dijital üretim araçları ve bilgi dağıtım ağları sağlayarak yeni iletişim ortamları yaratmaktadır. Toplu içerik üretimi ve bilgi paylaşımı, kültürel gelişim ortamları, çeşitli yazılım araçları, e-ticaret ortamları, uzaktan öğretim ortamı, vatandaş gazeteciliği ve siyasi örgütlenme ortamı ve kullanıcı sayısı arttıkça giderek daha çok sosyal değişime yol açacak bir yapı karşımıza çıkmaktadır (**Rheingold, 2008: 25**). We Are Social ve HootSuite 2021 Ocak ayı raporuna göre Türkiye nüfusunun %77,7'si **internet kullanıcısı**, %70,8'i **sosyal medya kullanıcısıdır**. Dünyadaki sosyal medya kullanıcı sayısı ise 4,20 milyon kişidir yani dünya nüfusunun yarıdan fazlası (%53,6) sosyal medya kullanıcısıdır (http 1).

Sosyal medya; etkileşimsel olması, ağ bağlantılı olması ve kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği ile tanımlanabilen bir iletişim ortamıdır. Sosyal medyanın 2000'li yılların başında başlayan serüveni son on yıldır büyük bir hız kazanmıştır. Daha önce bireysel amaçlarla ve çevrim içi sosyal ortam yaratma çabalarıyla başlayan sosyal medya platformları, etkileşimsellik ve yayılım özelliği sayesinde hedef kitleleriyle daha etkili bir iletişim kurmak isteyen kurumlar için de fırsat yaratmıştır. Çoklu ortam araçlarıyla oluşturulan içeriğin oluşturulması, paylaşılması ve yayılması onu değerli ve yaygın kullanılan bir iletişim aracı hâline getirmiştir. Sosyal medya, pazarlama, halkla ilişkiler, reklam alanında çalışanlar için stratejik olarak ele alınan bir araç hâline gelmiştir.

✓ **Çoklu ortam**; metin, grafik, ses, animasyon, fotoğraf ve görüntü içeren ancak etkileşimi gerektirmeyen dijital ortamlardır.

Sosyal medya kullanımı, büyük ölçüde sosyal platformların gelişmesiyle ve sosyal medya araçlarının sayısının artmasıyla yayılmıştır. Sosyal medyanın mobil cihazlardan da erişimi bu yayılımı kolaylaştırmıştır. Kurumlar için sosyal medya platformlarının özelliklerinin anlaşılması, kurumun iş hedefleri ve iletişim stratejileri açısından önemlidir. Sosyal medyanın kullanımı, iş görme yeri olması dışında çalışanların sosyal medya kullanım davranışları açısından da dikkatli bir biçimde ele alınması gerekir. Günümüzde pek çok işletme iş yerinde

sosyal medya kullanımına yönelik kurallar belirleme yoluna gitmektedir. Sosyal medya kurumların itibar yönetimi ve kriz iletişimi çalışmalarında da hedef kitle ile etkileşim kurabilmek için uygun bir ortam sağlar. Sosyal medya, geleneksel medya araçlarına göre ölçümleme yapabilmek için gelişmiş ve kolay ölçümleme yöntemlerinin kullanılmasına imkân verir.

SOSYAL MEDYA KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde sosyal medya, artık işletmelerin bir tercihi değil gerekli bir strateji ve rekabetçiliği yürütmek için zorunlu bir alan hâline gelmiştir. Birçok web ve mobil uygulama, dünya çapındaki topluluğun dinamik etkileşimini kolaylaştırmaktadır. İnternet ortamında kullanıcılar iş ile ilgili içerikleri sadece web sitelerinde görüntülemekle sınırlı iken sosyal medya ortamı onları yorum yapabilir, paylaşabilir, beğenebilir, tartışabilir, iş birliği yapabilir ve içeriklerini oluşturabilir hâle getirmiştir (**Upadhyay, 2019: 3**). Sosyal medyanın ortaya çıkışı, bireylerin kuruluşlar içinde birbirleriyle bağlantı kurma ve iletişim kurma şeklini de değiştirmiştir. Kurumlarda sosyal medya kullanımı; iç bilgi yönetimine, sosyal etkileşime ve kurum performansının teşvik edilmesine katkıda bulunabilmektedir. (**Zhang ve diğer, 2019: 2**).

Sosyal medya; bireylerin diğerleriyle oluşturdukları mesajları ve bilgileri (metin, resim, video, belge vb.) paylaşmasına, yayınlamasına, düzenlemesine, sıralamasına ve saklamasına izin veren web tabanlı platformlardır. Sosyal medya, kişiler arası iletişimden bilgi alışverişine kadar pek çok işlevi yerine getirme aracı olarak görülmektedir. **Kaplan&Haenlein (2010: 61)** sosyal medyayı iki ilgili kavramla açıklamaktadır: Web 2.0 ve Kullanıcı Tarafından Oluşturulan İçerik (UGC: User Generated Content). Web 2.0, içeriğin ve uygulamaların artık bireyler tarafından oluşturulup yayınlanmadığı, bunun yerine tüm kullanıcılar tarafından katılımcı ve işbirlikçi bir şekilde sürekli olarak değiştirildiği bir platformdur. Web 2.0, sosyal medyanın ideolojik ve teknolojik temeli olarak ele alınmaktadır.

Web 2.0 kavramı, ilk defa 2004 yılında Tim O'Reilly ve MediaLive International'ın katıldığı bir konferans çerçevesinde beyin fırtınası kapsamında ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu konferansta yapılan çalışmalar sonucunda temel ilke olarak Web 2.0, tüm bağlı cihazları kapsayan bir platform

olarak ağı olarak tanımlanmıştır. Web 2.0 yazılımları; daha fazla insan kullandıkça daha iyi hâle gelen ve sürekli güncellenen bir hizmet sunmakta, bireysel kullanıcılar da dahil olmak üzere birden çok kaynaktan gelen verileri tüketmekte ve kendi verilerini ve hizmetlerini başkaları tarafından yeniden oluşturulmasına izin veren bir biçimde paylaşarak bir ağ oluşturmakta ve böylece kullanıcıların Web 1.0'ın sayfa anlayışının ötesine geçmektedir (O'Reilly, 2007:17).

Tablo 5.1 Web 1.0 ile Web 2.0 Karşılaştırması

Web 1.0	Web 2.0
Programcı tarafından oluşturulan web sayfaları, grafikler, flash uygulamaları	Kullanıcı tarafından oluşturulan web sayfaları, resimler, kullanıcı görüşleri, bloglar, vikiler, YouTube, sosyal ağlar
Uzmanlar tarafından oluşturulan içerik	Kullanıcılar tarafından oluşturulan içerik
Web sayfalarının ziyaret edilmesi, içeriğin okunması	Paylaşılan bilgilerin yapılandırılması
Sıkı kontrol edilen "siteler"	Gevşek kontrol edilen topluluklar
Tek yönlü (bire çok) iletişim	Çoktan çoğa (ve tekil kullanıcılar arası) iletişim
Britannica Online	Wikipedia
İçeriği yayınlama	İçeriğin oluşumuna katılma
Güvenlik duvarları, hiyerarşiler	Dinamik, hiyerarşik olmayan yapı
Statik, kararlı içerik, birkaç değişiklik	Sürekli güncellenen içerik (Twitter, Wikipedia)

Kaynak: Bozarth, 2010: 12

Kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (UGC), insanların sosyal medyayı kullandığı tüm yolların toplamı olarak görülebilir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 2007:8), kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği açıklamak için zaman içerisinde değişebileceği muhtemel olan üç özelliği dikkat çekmektedir:

- **Yayın şartı:** Bir içeriğin bir kullanıcı tarafından oluşturulması yeterli değildir; herkesin erişimine açık bir web sayfasında ya da sosyal paylaşım sitesinde yayınlanmış olması da gerekir.
- **Yaratıcı çaba:** İçerik için belirli miktarda yaratıcı çaba harcanmalıdır yani yeni baştan yaratılmalı ya da mevcut çalışmalardan yeni bir içerik oluşturulmalıdır.
- **Mesleki rutin ve uygulamaların dışında yaratma:** İçeriğin, profesyonel olmayan uygulamalardan oluşturulması ve üretilmesi beklenir.

Sosyal medyanın hayatımıza getirdiği yeniliklerin ve değişimlerin farkına varabilmek için geleneksel medyadan ayrılan yönlerine bakılması gerekir. Bunlar arasında en önemli özelliği, içeriğin tek bir kişi ya da kurum değil tüm kullanıcılar tarafından oluşturulmasıdır. Eş zamanlı ya da eş zamansız ola-

rak zamandan ve mekandan bağımsız olarak erişilebilirlik özelliği yine sosyal medyanın temel farkını göstermektedir. Sosyal medya, geleneksel medyaya göre kolaylıkla ölçümlemeye izin vermekte ve geçmişteki iletilere erişim sağlamaktadır. Yayıncılık açısından da bireysel ve özgür yayıncılığa imkân sağladığı ve platformlar aracılığı ile paylaşımı kolaylaştırdığı görülmektedir.

Tablo 5.2 Geleneksel ve sosyal medya arasındaki farklılıklar

Geleneksel Medya	Sosyal Medya
Değiştirilemez, sabit	Anlık güncelleme
Sınırlı ve eş zamansız geribildirim	Sınırsız ve eş zamanlı geribildirim
Sınırlı ve gecikmeli ölçüm	Kolay ve anlık ölçümleme
Arşive zayıf erişim	Arşive kolay erişim
Sınırlı medya karması	Karma medya kullanımı kolaylığı
Kurumsal yayıncılık	Bireysel yayıncılık
Paylaşım zorluğu	Paylaşım kolaylığı
Yayın denetimi	Özgür yayıncılık

Kaynak: Stokes, 2009:124; aktaran:Akar, 2010:26

Kurumlarda Sosyal Medya Kullanımı

Başlangıçta sosyal medya araçları; sosyalleşme, fotoğraf paylaşma ve arkadaşlarla bağlantı kurma gibi işle ilgili olmayan etkinlikler için kullanılmıştır. Sosyal medyanın günlük hayatın bir parçası hâline gelmesiyle birlikte kuruluşlar bu araçları iş hayatına entegre etmeye çalışmışlardır. Sosyal medya araçlarının çoğunun ücretsiz üyelik sağlama, reklam maliyetlerinin geleneksel medyaya göre daha düşük olması, hedef kitleye erişimi hızlı ve kolay olması, kullanıcılarla etkileşim fırsatı sunması, ağızdan ağıza pazarlama için elverişli olması nedeniyle sosyal medya, kurumlar için son derece avantajlıdır (Ceyhan, 2020: 25).

Kurumlar açısından bu değişimlerin takip edilmesi, platformların gelişimine ayak uydurmak ve mevcut araçların daha uygun ve etkili kullanım yolları bulmak açısından önemlidir. Sosyal medya kurumlar açısından, en az dört önemli şeyi sağlayabilir (http 2):

- Yeni fikirleri ve trendleri keşfetme
- Mevcut ve yeni hedef kitle ile daha derin bağlantılar kurma
- Dikkat çekme ve harekete getirme
- Marka oluşturma ve geliştirme

Çok sayıda sosyal medya aracı için kullanıcı sayıları, yüz milyonlar hatta milyara ulaşmış durumdadır. Bu durum sosyal medya araçlarının iş uygulamalarında ve ticaret faaliyetlerde kullanımı için yeni platform oluşturmuştur. Sosyal medya araçları; ticari kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve devlet kurumları açısından hedef kitle ile iletişim ve etkileşim kurabilecekleri bir ortam yaratmanın yanı sıra özellikle ticari uygulamalar için de büyük fırsatlar yaratmaktadır. Sosyal medya araçları, markalar için sadece bir reklam mecrası değil marka içeriğinin paylaşıldığı ve etkinliklere katılım sağlanan bir ortam yaratmıştır. Kurumsal bağlamda sosyal medyanın iki temel şekilde kullanıldığı görülmektedir (Leonardi ve diğer, 2013:3):

- **Kurum dışı iletişim:** Sosyal medyayı, müşteriler, satıcılar ve genel olarak halk gibi dış paydaşlarla iletişim kurmak için kullanan çoğu kurum, çeşitli platformla-

rı içeren çok yönlü bir stratejiye sahiptir. Örneğin, Facebook ve Instagram gibi popüler sosyal ağ sitelerinde sayfaları vardır ve Twitter gibi mikroblog sitelerinde çeşitli mesajlar yayınlam.

- **Kurum içi iletişim:** Kuruluş içindeki iç iletişim ve sosyal etkileşim için sosyal medya araçları kullanılır.

Kurumsal sosyal medya, çalışanlara bilgi yayınlamaları için hızlı ve basit bir araç sunarak, iletişim faaliyetlerini bir kurumda başkaları tarafından görülebilir hâle getirmeleri için kolay bir yol sağlar. Kurumlarda sosyal medya kullanımında genellikle üç yol izlenmiştir (Leonardi ve diğer, 2013:4-6):

- **Herkese Açık Siteler:** (Facebook, Google+ ve Twitter gibi) Günümüzde birçok kuruluş yenilikler, pazarlama ve satış sonrası hizmet amaçları için halka açık sosyal ağ ve mikroblog sitelerini yaygın olarak kullanmaktadır. Bu sosyal medya araçlarına çalışanlar, genellikle bağımsız olarak katılmakta ve iş arkadaşları ile etkileşimde bulunmaktadır.
- **Özel Sistemler:** Kurumların kendi sunucularına kurulan veya barındırılan bir yazılım hizmeti olarak edinilen açık kaynaklı veya özel yazılım uygulamalarıdır. Güvenlik endişesi nedeniyle sosyal medyanın şirket içinde kullanılan ve dış kullanıcılara açık olmayan uygulamalarıdır.
- **Şirket İçi Geliştirilen Tescilli Çözümler:** Genellikle yazılım satıcıları tarafından daha sonra ticari tekliflere dahil edilmek üzere prototip olarak oluşturulan kurum içi tescilli çözümleri içermektedir.

Kurumlar açısından sosyal medya stratejisi, iş görme açısından iletişim hedeflerine ulaşabilmek için yardımcı olabilir. İyi bir sosyal medya stratejisine sahip olmak ve ölçümlerini düzenli olarak gözden geçirmek, gelecekteki değişikliklerden veya yenilerinin ortaya çıkmasından bağımsız olarak ele alınmasını sağlayabilir. Stratejik açıdan sosyal medyanın sunduğu fırsatlar şöyle özetlenebilir (Upadhyay, 2019: 4):

1. **Küresel pazar varlığı:** Sosyal medya, her yere ulaşmak için benzeri görülmemiş kanallar sağlar. Arama motoru optimizasyonu tekniklerinden yararlanılarak webde görünür hâle getirilebilir.
2. **İletişim:** Sosyal medya stratejilerini uygun şekilde kullanarak uygun fiyatlı iletişim sağlayabilir. İletişim yapısını güçlendirebilir, hedeflerini ve ürünlerini paylaşabilir, verimlilik ve bilgi kazandırabilir. Ayrıca sosyal medya uygulamaları, farklı bir medya türünün paylaşılmasına ve kullanılmasına izin verdiği için iletişimin çeşitlenmesini sağlar.
3. **Topluluk varlığı:** Sanal toplulukları zaman ve mekân engeli olmadan oluşturmak kolaydır. Sosyal medya uygulamaları, insanların ortak ilgi alanlarını tartışmak ve paylaşmak için bir araya gelebileceği çeşitli yollar sağlar. İşletmeler, topluluklardaki etkileyicileri (influencer) stratejik olarak tanımlayabilir.
4. **Kolektif zeka:** Sosyal medya paydaşları tarafından oluşturulan toplu bilgiyi yönetmek ve kontrol etmek son derece önemlidir. Kurumlar, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi verebilir ve ayrıca rakipleri hakkında bilgi edinebilir. Bir işletme, sosyal medya toplulukları aracılığıyla üretilen bilgi birikimi üzerinde çalışarak rekabet etmek ve performans sergilemek için en uç noktaya gelebilir.
5. **İş birliği:** Sosyal medya uygulamasının en güçlü özelliği iş birliğidir. İnsanların hem kişisel hem de profesyonel alanlarda iş birliği yapmaları için çeşitli yollar sağlar. Küresel alanda danışmanlık, teknoloji hizmetleri ve dış kaynak kullanımı açısından kurumun projeleri yürütmek ve yönetmek için bağlantı kurmak ve iş birliği yapmak için etkileşimli iş birliği platformları oluşturulabilmektedir.

Sosyal medya yönetimi kurumların iletişim çalışmaları açısından da çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Mavnacıoğlu, 2015: 79):

- **Kurumun Görünürlüğünü Artırma:** Sosyal medya platformlarının büyük kitlelere ulaşabilmesi sayesinde sosyal medya hesaplarının oluşturulması görünürlüğü sağlamak için uygun bir uygulamadır.
- **Çevrim İçi İletişim Faaliyetlerini Yürütme:** Geleneksel medyayı kullanan kurumların bir iletişim ortamı olarak sosyal medyayı da kullanmaları beklenmektedir. Kurumların doğru bir strateji ve doğru bir içerikle sosyal medyada yer alması, kurumun itibarını artıracaktır.
- **Müşteri İlişkilerini Destekleme/Sorunlarını Çözme:** Kurumlar müşterileri ile diyalog oluşturabilmek amacıyla sosyal medyada yer alarak sorunları ve şikâyetleri dinlemeli ve çözüm arayışına gitmelidir.
- **Hedef Kitle ile İletişime Geçme:** Sosyal medya geleneksel yöntemlere göre daha fazla etkileşim ortamı sunmakta, eş zamanlı ya da eş zamansız iki yönlü iletişim kurabilmesine imkan vermektedir.
- **İstek Beklenti Öğrenme:** Kurumların hedef kitleleriyle iletişimi başlatması ve devam ettirmesi, iletişime açık olduğunu göstermek açısından önemlidir. Kurumların konuşmaları desteklemesi, takip etmesi, aktif olarak katılması ve istek ve beklentileri karşılamaya yönelik adımlar atması beklenmektedir.
- **Kurumu Farklılaştırma:** Kurumların geleneksel medya dışında farklı iletişim aracı olarak sosyal medyayı kullanması, hedef kitle gözünde farklılaşmasını sağlayacaktır.
- **Kurumun İtibarını Artırma:** Kurumsal iletişim çalışmalarının sosyal medya aracılığı ile desteklenmesi, kurum itibarının artırılmasına etkili olacaktır.



Yaşamla İlişkilendir

Farklı iletişim biçimleri

“İletişimin pek çok farklı biçimi var. Artık biriyle iletişime geçmek, iş arkadaşları arasında bilgi paylaşmak ve dünyanın her yerinden biriyle ortak iş yürütmek her zamankinden daha kolay. Evet bu kulağa harika geliyor. Ama daha fazla iletişim daha çok katılım demek değil. İletişimin kolaylaşması ve yoğunlaşması aslında önemli noktaları kaçırmaya neden oluyor. Araştırmaya göre çalışanların %74’ünün şirketlerine dair önemli bilgi ve haberleri kaçırdıklarını düşündükleri ortaya çıkmış. İç iletişimle ilgili en büyük zorluklardan biri doğru aracı bulmak. Slack, Snapchat, Instagram, Skype ve mesajlaşma dijital çağın önemli icatları arasında yer alıyor ve iletişim süreçlerine bu yeni araçları dahil etmek şart. Dynamic Signal Araştırmasına göre, çalışanların % 55’i bir mobil uygulama aracılığıyla iletişim kurduklarında daha fazla bilgi sahibi olacaklarını ve etkileşimde bulunabileceklerini belirtmiş. Bu, iletişimin bir masaiüstü ekrandan ibaret olmadığını, aksine nerede olursa olsun, direkt çalışanı hedeflemesi gerektiğini gösteriyor.”

Kaynak: Kariyer.net (10 Mayıs 2018) “Dijital dönüşüm çağı çalışan katılımını nasıl etkiliyor?”

Kaynak: <https://www.kariyer.net/ik-blog/dijital-donusum-cagi-calisan-katilimini-nasil-etkiliyor/>



Öğrenme Çıktısı

1 Sosyal medya kavramını ve gelişimini açıklayabilme

Araştır 1

Sosyal medyayı iş hayatında başarılı bir şekilde uygulamanın temellerinin neler olduğunu araştırın.

İlişkilendir

Çalıştığınız ya da çalışmayı düşündüğünüz kurumla ilgili olarak sosyal medya araçlarının kullanımın yaratacağı fırsatları değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Çalıştığınız ya da çalışmayı düşündüğünüz kurumda sosyal medya kullanımında hangi yolların izlendiğini anlatın.

SOSYAL MEDYA PLATFORMLARI

Günümüzde sosyal medyanın günlük yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası hâline geldiği görülmektedir. Sosyal medya; sosyal etkileşim, bilgiye erişim, alışveriş yapma gibi alışkanlıklarımız arasında yer almıştır. İletileri oluşturmak ve paylaşmak son derece kolay hâle gelmiştir. Günlük hayatın içerisinde bu kadar yaygın olarak kullanılan bir iletişim aracı olarak sosyal medya iş ortamında da hızla yerini genişletmektedir. Özellikle 2020 yılı pandemi sırasında iş ortamının evlere taşınması, sosyal medyanın çevrim içi erişim ortamlarını yaygın bir biçimde kullanımını beraberinde getirmiştir. Bu nedenle bundan sonra geriye dönüş olmayacak biçimde sosyal medya platformlarının iş ortamında bir iletişim aracı olarak yerini sağlamlaştırdığı söylenebilir. Genel olarak sosyal medya platformları, akla gelebilecek her konuda veri ve bilgi birikimi yaratarak yenilikçi ürün ve hizmetler için fikir ve ilham kaynağı oluşturarak iletişimi ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır.

We Are Social ve HootSuite, Ocak 2021 raporuna göre dünya nüfusunun yarısından sosyal medyada yer alırken en çok kullanılan sosyal medya aracı Facebook 2,740 milyon kişi ile sosyal medya araçları arasında ilk sırada gelmektedir. Onu YouTube (2,291 milyon), WhatsApp (2 milyar) FB Messenger (1,3 milyon), Instagram (1,221 milyon), takip etmektedir (**http1**). Kurumlar çeşitli sosyal medya platformlarının pek çoğunda varlık göstermektedir. Kurumların sosyal medya yer alma kararlarını alırken bu platformların ve araçların özelliklerini iyi anlaması ve iş ve iletişim hedeflerine uygun aracı seçmesi gerekir. Bu amaçla sosyal medya platformlarının özellikleri ve yaygın olarak kullanılan sosyal medya araçlarının özellikleri ve kurumlar açısından önemi dikkate alınmalıdır.

Platformlar arasındaki farklar, bilginin ömrü, bilginin ne kadar uzun olduğu ve bilgi derinliği (içerik) ile ayırt edilebilir. Farklı platformlar farklı amaçlara hizmet edebileceğinden, tüketicilerle iletişim kurmak için en iyi ortamı seçerken bu farklılıkların dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. Kurumlar için sosyal medyaya uyum sağlama sorunun yanında farklı amaçlara hizmet eden çok sayıda çevrim içi platform arasında seçim yapmaları da büyük bir çaba gerektirmektedir. Her sosyal medya platformu; yapı, norm ve kültürel yönler açısından kendi ortamını teşvik ettiği için platformda yer alma nedenlerinde de çeşitliliğe yol açmaktadır (**Pulme ve diğer, 2016: 22-23**).

Sosyal medya araçları sınıflandırmaya çalışıldığında literatürde farklı araştırmacılar tarafından çok sayıda tanımlamanın yapıldığı görülmüştür (**Pelenk Özel & Yılmaz Sert, 2015:101**). Farklı listelemelerden bazılarında, kullanıcıların çevrim içi kaynak ve web sitesine bağlantıları kaydetmesine ve düzenlemesine olanak sağlayan Pinterest, Flipboard, Diggs gibi araçların örnek olarak verilebileceği yer işaretleme siteleri, Reddit gibi sosyal haber siteleri ve TripAdvisor, FourSquare gibi çeşitli konum ve deneyimler için sosyal inceleme siteleri yer alabilmektedir. Bu tür sınıflandırmalarda sosyal medya araçlarının işlevlerine göre listelenmektedir. Sınıflandırmalarda yaygın olarak kabul görmüş sosyal medya platformları içeren kısa bir liste şunları içermektedir:

- Bloglar ve mikrobloglar
- Sosyal ağlar
- İçerik paylaşım siteleri/İçerik toplulukları
- İşbirlikçi projeler
- Sanal dünyalar

Bloglar

Bloglar, kurumlar açısından hedef kitleleri ile iletişim kurabilmek açısından oldukça önemli yeni iletişim araçlarından biridir. Bloglar, kurumsal web sayfalarında olduğu gibi resmi bir bilgi paylaşımı yerine çok daha samimi bir iletişim ortamı sunmaktadır. Blog, kamuya açık bir yayın olarak hizmet veren bir web sayfasıdır ve kişisel, kamusal, politik ve ticari mesajları içerebilir. Bloglar kolaylıkla güncellenebilir ve resim, metin, bağlantı, görsel-işitsel dosyalardan oluşan çoklu ortamları (multi-medya-yı) içermektedir. Blogların ortaya çıkışı, web sayfalarının oluşturulmaya başladığı 1980'li yıllarda popüler hâle gelen çevrim içi günlüklere dayanmaktadır. İnternetteki ilk blog 1994 yılında Justin Hall adlı bir öğrenci tarafından oluşturulmuştur. Kişisel sayfa veya çevrim içi günlük olarak tanımlanan Links.net adresli bir web sayfası yayınlamıştır. "Weblog" terimini ilk olarak Jorn Barger 1997'de kullanmıştır. Kısa formu ise Peter Merholz tarafından 1999'da Peterme.com'da çıkan "we blog" ifadesiyle ortaya çıkmıştır. Bu ifade, zamanla bir isim ve fiile dönüşmüştür (**Cox ve diğer, 2008: 4**).

2021 yılı itibarıyla aktif blogların sayısı 570 milyon civarındadır. İnsanların %77'si düzenli olarak çevrim içi blog okumaktadır ve günde yaklaşık 7 milyon blog yazısı yayınlanmaktadır. Blogların oluşturulması için blog platformları kullanılmaktadır ve bunlar arasında en yaygın olarak WordPress, Tumblr, Blogger, Wix, Squarespace ve Medium sıralanabilir (**http 3**). İnsanlar blogları; kişisel günlüklerini tutmak, diğer blog yazarlarıyla etkileşim kurmak, sanal bir topluluk oluşturmak ve kitlesel izleyicilere mesaj yaymak gibi çeşitli amaçlar için kullanabilirler.

Bloglar, bireysel ve samimi ifade biçimleri içerdiği için daha çok kişisel yansımalarını içeren kişisel günlükler olarak yayına başlamıştır. Kişisel günlükler hâlâ en yaygın blog türüdür. Sosyal medyanın en eski biçimini temsil eden bloglar, genellikle tarih bilgisiyle yayınlanmış girdileri ters kronolojik sırayla görüntüleyen özel web siteleri-dir. Bunlar, kişisel web sayfalarının sosyal medya eşdeğeridir ve yazarın yaşamını açıklayan kişisel günlüklerden, belirli bir içerik alanındaki tüm ilgili bilgilerin özetlerine kadar çok sayıda farklı çeşitleri içerebilir. Bununla birlikte, blogosferin kapsamı ve boyutu genişledikçe kullanıcıları diğer kullanıcılarla, kurumları paydaşlarıyla birbirine bağlayan bir araç olarak işlev gören farklı blog biçimleri ortaya

çıkmiştir. Günümüzde pek çok şirket; çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar önemli olduklarını düşündükleri gelişmelere yönelik bilgilerini güncel tutmak için blogları kullanmaktadır. Kurumsal bloglar, bir kuruluş tarafından kurumsal hedeflerine ulaşmak için yayınlanan ve kullanılan bir web günlüğü olarak tanımlanabilir. Kurumsal bloglar, bir kurum tarafından açıkça veya zımnen onaylanan ve şirkete bağlı bir kişi (veya bir grup insan) tarafından yayınlanan bloglardır. Kurumsal bloglar, çalışanlardan ve yönetimden hedef kitlelerine bilgi aktarımına imkân verir (Cho&Huh, 2010:32; Kaplan&Haenlein, 2010:64).

✓ Blogosfer, tüm blogları ve onlar arasındaki bağları içeren alandır.

Kurumsal blog türlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Lee, Hwang ve Lee, 2006:9; Akar, 2010; 48; Cox ve diğer, 2008: 4):

- **Çalışan blogları:** Çalışanların oluşturduğu blog türüdür. Kurum ya da iş ile ilgili olarak çalışanların paylaşımında bulundukları bloglardır. Kurumlar çalışanlarının bloglarına sponsorluk yapabilmektedir.
- **Grup blogları:** Birkaç çalışanın iş birliği içerisinde yayınladığı bloglardır. Grup blogları genellikle belirli bir konu üzerinde uzman olan yazarlarla teknik ve biçimsel bir yapıda yazılmaktadır.
- **Yönetici blogları:** Kullanıcıların kurumların üst düzey yöneticilerinin görüşleri ile daha fazla ilgilenmeye başlaması ile uygulamaya geçmiştir. Bu bloglar kurum yöneticilerinin hedef kitle ile doğrudan iletişim kurabilmesi için etkili bir araç olarak görülmektedir. Yöneticilerin karşı karşıya oldukları konularla ilgili kendi bakış açılarını paylaştıkları bloglardır. Yönetici blogları, genellikle CEO veya üst düzey yöneticiler tarafından düşünce liderliği sağlamak veya karar verme sürecine iç paydaşları bilgilendirmek amacıyla yazılan bloglardır.
- **Tanıtım (ürün/hizmet/kişi) blogları:** Kurumların ürünleri, hizmetleri ve etkinlikleri hakkında bilgi vermek amacıyla oluşturulur. Satışları desteklemek amacıyla ürünle

ilgili güncellemelerin sunulduğu ya da marka hakkında bilgi ve farkındalık sağlamak amacıyla fanların hedeflendiği bloglardır.

- **Kurumsal haber blogları:** Kuruma ait haber bülteninin sunulduğu bir ortamdır. Stratejik biçimde oluşturulmuş mesajları içermektedir. Kurumun içinde olup bitenlerle ilgili olarak kurumu temsil eden bloglardır.
- **Müşteri hizmetleri blogları:** Müşterilerin ürün ve hizmetle ilgili sorunlarına odaklanan bloglardır.
- **Savunma blogları:** Özel konulara ilişkin savunma amacıyla gelişmelere yönelik hareket, pozisyon ve reaksiyonlarla ilgilenen kullanıcılar için güncel konuları sunan bloglardır.

Kurumsal Blogların Özellikleri

Bloglar, kurumsal iletişim için bir araç olarak en yeni çevrim içi iletişim biçimlerinden biridir. Bloglar hem tek yönlü hem de çift yönlü iletişimi ve hem kitlesel hem de kişiler arası iletişimi kolaylaştıran benzersiz özellikleri nedeniyle etkili ve verimli bir kurumsal iletişim aracı olma potansiyeline sahiptir (Cho&Huh, 2010:30).

Çalışanlar arasındaki iletişimin daha etkin ve yaygın olarak gerçekleşmesine fırsat sağlayan sosyal medya araçları, aynı zamanda çalışan yönetici arasındaki iletişimi daha etkinleştirmektedir. Kurumun değerlerini anlatmak ve kurumsal bağları güçlendirmek amacıyla özellikle bloglardan yararlanıldığı görülmektedir. Kurumların iletişim açısından açık ve şeffaf bir iletişim ortamı sundukları bloglarda çalışanların görüşlerinin alınması, dikkate alınmalarını hissetmeleri önem taşımaktadır (Vural & Öksüz, 2008). Çalışan blogları, kurum içinde çalışanların kendi aralarında yazışmaları ve bir şeyler yayınlamaları verimlilik ve yeniliklerin geliştirilmesi açısından uygun bir ortam sunmaktadır. Kurum çalışanları iş ortamlarında blogları şu amaçlarla kullanabilmektedir (Raghavan, 2006:289):

- **Haber Paylaşımı:** Çalışanlar, sektör/şirket haberlerini ve bilgilerini paylaşarak grup bloglarına katkıda bulunabilir veya içeriklere “bağlantı” vererek kendi kişisel bloglarında paylaşabilir veya diğer blogları inceleyerek öğrendikleri haberleri yeniden yayınlatabilir.

- **Beyin Fırtınası:** Bloglar, bir departman-daki/ekipteki çalışanların strateji, süreç ve diğer konular hakkında daha resmi yolların dışında beyin fırtınası yapmasına yardımcı olabilir.
- **Müşteri İlişkileri Paylaşımları:** Çalışanlar, müşteri ziyaretleri veya aramaları hakkında bilgi paylaşabilir.
- **Bölüm içi İletişim:** Başarıların ve tekliflerin iletişimi açısından departman içi ağ oluşturmaya yardımcı olabilir.

Bir bloğun amacını ve hedef kitesini belirlemek, kurumların blog stratejilerini oluşturabilme-leri açısından önemlidir. Bloglar, hedef kitle dikka-te alındığında kurumlar için dahili (kurum içi) ve harici (kurum dışı) hedef kitleye yönelik oluşturul-ması açısından sınıflandırmak mümkündür (**Cox ve diğer, 2008: 4**):

Dahili olarak oluşturulan bloglar: Dahili bloglar ya da kurum içi bloglar diyalog oluşturma-nın etkili yoludur ve geniş bir kitleye ulaşılabilir. Özellikle teknoloji şirketleri, yazılımları kullanan-larla hızlı ve kolay bir iletişim kurmak için genel-likle blogları kullanır. Blogların kişisel, resmi olma-yan doğası, onları resmi çağrı merkezlerinden veya teknik incelemelerden daha çekici bir iletişim yolu hâline getirir.

Dışa dönük olarak oluşturulan kurumsal bloglar: Dış hedef kitleye yönelik tanıtım blogları, ürün ilgisi ve marka değeri yaratabilen pazarlama araçlarıdır. Ayrıca ürün desteği sunmak, uzman tav-siyesi vermek ve topluluğu kurum faaliyetleri hak-kında güncellemek için harici bloglar kullanılabilir.

Bloglar, kurumlar açısından çeşitli fayda-lar sağlamaktadır (**Alikılıç, 2011; 26, Aydede, 2006; 80**):

- Kurumlar hedef kitle arasında iyi niyeti geliştirir.
- Pazar araştırması sürecinde yardımcı olur.
- Rekabet avantajı yaratır.
- Rakiplerin araştırılmasında kaynak oluşturur.
- Yeni iş ortam ve olanaklarını kendine çeker.
- Ürün ve hizmet satışında artış sağlar.
- Kriz yönetimine katkıda bulunur.
- Kurumun bilinirliğini artırır.
- Kurum imajının gelişimine katkıda bulunur.
- Müşterilerin ilgisini çeker.

- Müşterilerle iletişimi sağlar.
- Kurum çalışanları ve ortaklar arasındaki ilişkileri şeffaflaştırır.
- Sohbet sıcaklığı sunar.

Bloglarda İçerik Üretimi

Bloglar, bir kurumun itibarı üzerinde olum-lu etki yaratabilme potansiyeli nedeniyle giderek daha fazla tercih edilir duruma gelmiştir. Bu ne-denle kurumsal blog oluşturmak kadar bu blog-larda paylaşılan içerik de önemli hâle gelmiştir. Bloglar, kurumsal iletişim stratejisinin bir parçası olarak kullanıldığında başarıya ulaşabilir. Blogların çok çeşitli amaçlar için kullanılabileceği ve her biri için ayrı stratejilerin belirlenmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Kurumsal bloglar kurumsal iletişim amacıyla stratejik olarak üretilmeli ve sürdürülme-lidir. Bir bloğu oluştururken dikkat edilecek nokta-lar şunlardır (**Koçyiğit, 2017:128**):

- **Sık güncelleme:** Zamanlamaya dikkat edil-mesi önemlidir. Genellikle haftada bir gön-deri yayınlanması önerilmektedir. Kolay gün-cellemelerin yapılabilmesi, gönderinin basit bir yapıda oluşturulmasıyla mümkündür.
- **Son gönderi yemi:** RSS beslemeleri yoluyla bloğa abone olmayı sağlamak, güncel gönde-rileri yakalamak için erişimi kolaylaştıracaktır.
- **Yorumlar:** Yorumlara izin verilmesi, blog-lara değer katan bir özelliktir ancak paylaşı-mı tamamen serbest bırakmak, istenmeyen kötü sonuçlara neden olabilir.
- **Samimiyet:** Gönderinin profesyonelce ha-zırlanması beklenmesine rağmen içeriğin samimi bir ton içermesi gerekir.
- **Şeffaflık:** Bloglarda paylaşılan bilginin an-laşılır, doğru ve güncel olması önemlidir.
- **Basitlik:** Metni oluşturmak ve gönderi ola-rak yayınlamayı kolaylaştırmak, mesajın içeriği hakkında daha çok odaklanılmasını sağlayacaktır.
- **Ters kronolojik sıralama:** En son gönderi en üstte kalacak biçimde sıralamanın oldu-ğuna dikkat edilmelidir.
- **Blog listeleri:** Kişi, konu, kurum ve mar-ka açısından bloğu destekleyecek diğer blog bağlantılarının listelenmesi toplulukların oluşumuna katkı sağlayabilir.

- **Çevrim içi etkileşim:** Zaman ve mekân kısıtı olmaksızın kurum içi ve dışı hedef kitle ile iletişim kurabilme fırsatı yaratmaktadır.

Bir blog oluştururken ya da sosyal medya platformlarında içerik üretirken şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (**Buyurgan, 2009 aktaran: Mavnacıoğlu, 2015:91**):

- Anahtar kelimeler belirlenmeli.
- Arama motorlarına uygun bir biçimde optimize edilmeli.
- Anahtar kelimeleri için bağlantılar oluşturulmalı.
- Başlığa içerik tamamlandıktan sonra karar verilmeli.
- E-bülten üyelik sistemi oluşturulmalı.
- Bloglarda içerik sayısına ve sürekliliğine dikkat edilmeli.
- Mobil cihazlardan takip edilebileceği dikkate alınmalı.
- Gelişmeler ve haberler için basın bültenlerinin dağıtım sistemleri kullanılmalı.
- İçerik takipleri için RSS beslemeleri oluşturulmalı.
- Arama motorları ve RSS takipçileri için özet oluşturulmalı.
- Oluşturulan içerik bağlantılı sosyal medya hesaplarında paylaşılmalı.



Kurum bloglarının içeriğinin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken etik kurallar olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu kurallar için şunlar sıralanabilir (**Koçyiğit, 2017:136**):

- Kim olduklarını açıkça belli ederek şeffaf davranmalı.
- İçeriği kurumdan izinsiz yayınlamamalı yani gizlilik kurallarına uymalı.
- Gizli kalması gereken bilgileri ifşa etmemeli.

- Doğru bilgiler paylaşılmalı.
- Başkasına ait bilgiler için kaynak verilmeli.

Vloglar (Video Bloglar)

Vlog, video bloglarının kısa biçimde ifade edilmesidir. Metin içerikli blogların yerini giderek daha fazla vlog çekimi almaktadır. Vlog ya da bir başka ifadeyle videologların en büyük özelliği bireysel olarak insanların ilgi ve becerilerini sergileyerek bir kazanç elde etme fırsatı yaratmasıdır. Blog yazmak ile benzerlik gösteren vlog, yazarak değil de video çekilerek hazırlanan bir türüdür. Vlog çekerek paylaşan kişilere ise vlogger adı verilmektedir. Vlogger olarak adlandırılabilmek için aynı bloggerlarda olduğu gibi düzenli olarak vlog paylaşılması gerekir. Vloggerlar bireysel olarak hareket edebilecekleri gibi kurumlar adına çalışabilir. Bir blogger, influencer ya da youtuber ile benzer biçimde kurumlar ya da markalar için etkileyiciler olarak hareket edebilirler. Vlog çekiminde, konunun dikkat çekici ve özgün olması ve vlog çekilecek olan kameranın kalitesi önemlidir. Teknolojik gelişmeler cep telefonlarıyla da yüksek kalitede videolar çekebilme ve bu videoları, sosyal medya aracılığı ile paylaşabilme olanağı yaratmaktadır (**http 4-5**). Vlog çekimi ve özelliklerini anlatan çok sayıda vlog ve blog çevrim içi olarak ulaşılabilir.



Mikrobloglar

Mikrobloglar, bloglara göre daha kısa oluşturulur. Kısa metin mesajları temeline dayansa da günümüzde dijital ses ve görüntü paylaşımına, anlık mesajlaşma, blog ve diğer sosyal medya araçlarına bağlantı vermeye de olanak sağlamaktadır. Mikroblog uygulamaları olarak Twitter ve Tumblr sıralanabilir. Mikrobloglar, bir kurumun çabuk ve hızlı mesaj paylaşma yolu olarak işlev görmektedir. Güncel konuları paylaşmak için ya da gündem oluşturmak için ideal bir araçtır. Özel isimler ya da konu başlıkları kapsamında, hashtag adı altında anahtar kelimeler kullanmak mümkündür (**Tomlins, 2016:230**).

✓ Hashtag, sosyal medya içeriğini kategorize ederek kullanıcıların ilgili ileti dizilerini izleyip aramalarını sağlayan bir yöntemdir.

En yaygın ve bilinen mikroblog aracı Twitter'ın 353 milyon kullanıcısı vardır. Twitter, kurumlar için hedef kitleleriyle bağlantı kurmak için etkili iletişim yöntemlerinin kullanımına olanak tanımaktadır. Bloglara göre içeriğin kısıtlı miktarda oluşması, güncellemeyi kolaylaştırmakta ve daha hızlı ve samimi bir iletişim kurulmasına fırsat sağlamaktadır. Kurumun sosyal medya üzerinde yer alan diğer hesaplarına, web sayfasına ya da kurumla ilgili haberlere yönlendirme amacıyla yaygın olarak kullanılan bir programdır. Kurumsal iletişim açısından kurumların Twitter üzerinden yapabileceği dört şey şöyle önerilmektedir: (**McCorkindale & DiStaso, 2015:506**)

- Kurum çapında bir katılım stratejisi oluşturulmalı.
- Tutarlı ve kapsamlı bir marka varlığı gösterilmeli.
- Paydaşlarla yeni ilişkilerin yolunu açan bir diyalog kurulmalı.
- Yeni ve mevcut topluluklarla sadakat oluşturulmalı.

Twitter'ın kurumsal faydaları ise şu şekilde sıralanabilir (**Weber, 2009:9-11 aktaran: Akar, 2010; 62**):

- Marka yaratma ve markayı güçlendirme
- Kurum ve/veya ürün tanıtımı
- Hedef kitleyi genişletme
- Sektörel paydaşlarla ağ kurma,
- Tüketici, müşteri ya da takipçilerle ağ kurma,
- Kurum ya da ürün hakkındaki paydaşların fikirlerini öğrenme
- Yeni çalışan ya da ortaklara ulaşma
- Kurumun web sayfasına ya da diğer sosyal medya hesaplarına yönlendirme
- Yeni iş fırsatları yakalama
- Toplantı ve etkinlik programlarına destek olma

Sosyal Ağlar

Sosyal ağ siteleri, profil bilgileri kayıt edilerek aynı sosyal ağ içerisinde bulunan aile ve arkadaş gruplarını arkadaşlık grubuna ekleyerek ya da onları takip ederek kullanıcıların bağlantı kurmasını sağlayan uygulamalardır. Kişisel profillerde; metin içeriğinin yanı sıra fotoğraf, ses ve görüntü dosyaları, fotoğraflar ve diğer sosyal medya hesaplarına bağlantılar yer alabilir. Birçok kurum, marka topluluklarının yaratılmasını desteklemek veya pazarlama araştırması yapmak amacıyla sosyal ağ sitelerini kullanmaktadır (**Kaplan & Haenlein, 2010:64**).

Facebook, Twitter, Tumblr, Blogger, LinkedIn ve Google+ toplumun büyük çoğunluğunun üye olduğu ve bildiği sosyal ağ siteleridir (Social Network Websites-SNW). Sosyal ağ siteleri, dünyanın herhangi bir yerindeki insanları zamandan ve mekandan bağımsız olarak birbirine bağlar. İş toplantılarının yapılması, pazarlama araştırmaları, tanıtım faaliyetlerinin hepsi uluslararası olarak yürütülebilir. Ticari kurumlar, devlet kurumları ve sivil toplum kurumları, bankalar, okullar, özel hobi grupları için sosyal ağlar etkili iletişim olanakları sunmaktadır. En popüler ve iyi bilinen sosyal medya uygulamaları sosyal ağlardır. Sosyal ağlar üç geniş kriteri karşılar (**Kluemper ve ark (2016: 154)**):

1. Kullanıcıların ağ içinde bir profil oluşturmaya olanak tanıyan çevrim içi bir hizmettir.
2. Kullanıcıların paylaştıkları bağlantıların bir listesini oluşturmaya olanak tanır.
3. Kullanıcıların sosyal ağdaki diğer kullanıcılar tarafından oluşturulan bilgileri görüntülemesine ve gezinmesine izin verir.

Sosyal ağların çoğunun ücretsiz üyelik sağlama-sı, reklam maliyetlerinin geleneksel medyaya göre daha düşük olması, hedef kitleye erişimi hızlı ve kolay olması, kullanıcılarla etkileşim fırsatı sunması, ağızdan ağıza pazarlama için elverişli olması nedeniyle kurumlar için son derece avantajlıdır. Sosyal ağların temel özellikleri ise şöyle sıralanabilir (**Ceyhan, 2020: 25**):

- **Kişisel profillerin paylaşımı:** Kullanıcıların iş, eğitim, ilişki durumu, iletişim bilgileri, ilgi alanları, arkadaş listelerini kapsar.
- **Çevrim içi iletişimin gerçekleşmesi:** Gerçek yaşamdan tanıdık olan ya da olmayan kişiler birbirleriyle iletişim kurabilmektedir.

Anlık paylaşımlara imkân vermesi çabuk ve kolay güncellenebilir olması açısından ön plana çıkmasını sağlamıştır.

- **İki yönlü iletişim fırsatı:** İki ya da daha çok yönlü iletişime fırsat tanır. Kurum ya da markanın kullanıcı/kullanıcılarla iki yönlü simetrik iletişiminin yanı sıra kullanıcıların da kendi aralarında iki yönlü iletişimi gerçekleştirebilmektedir.
- **Çevrim içi grupların oluşturulması:** Ortak ilgilere sahip olan bireylerin grup oluşturması ya da var olan gruplara katılması mümkündür. Marka topluluklarına dahil üyelerin iletişim kurmasına ve ortak etkilere fırsat sağlamaktadır.
- **Etkileşim fırsatı:** Sosyal ağlardaki kullanıcılar; bilgilerini, düşüncelerini ve duygularını iki ya da çok yönlü olarak yazılı, görsel-işitsel olarak paylaşabilir, başkalarının gönderilerini beğenebilir, yorum yapabilir, cevap yazabilir, yeniden paylaşabilir. Markalarla ilgili tartışmaların ya da deneyimlerin paylaşılması hem kurum açısından hem de diğer kullanıcılar açısından değer taşımaktadır.
- **Bağlantı oluşturma:** Sosyal ağlar, diğer sosyal medya platformlarına ve web sayfalarına kullanıcıları yönlendirmek açısından etkili araçlardır. Özellikle e-ticaret siteleri için tüketicileri satış sayfasına yönlendirmek açısından elverişlidir.
- **Erişimin kolay olması:** Sosyal ağlara bilgisayar, tablet ve mobil araçlar aracılığı ile ulaşmak son derece kolaydır.
- **Paylaşımın hızlı gerçekleşmesi:** Geleneksel medyaya ya da diğer dijital iletişim araçlarına göre gönderilerin çok hızlı bir şekilde yayılmasına fırsat sağlamaktadır. Anlık haberleşmeye imkân tanımakta ve tepki/tepkiler oluşturabilmektedir.
- **Ölçülebilir olması:** Sosyal ağı kendi yapısı dışında kullanıcılara ait profil bilgileri üzerinden ilgileri, beğenileri, paylaşımları ve arkadaşları gibi özelliklere ait veri tabanları oluşturulabilmektedir.
- **Mesaj üretimi:** Sosyal medya bilgisayar kullanıcılarını sadece içeriği tüketen değil aynı zamanda üreten konuma getirmiştir. Kullanıcılar üre-tüketiciye dönüşürken kullanıcı

tabanlı içerik üretimini (UGC-User Generated Content) gerçekleştirebilmektedir.

Sosyal ağlar, toplulukları organize etme ve harekete geçirme konusunda oldukça başarılıdır. Bu özellikleri nedeniyle kurumlar tarafından yaygın biçimde kullanılmaktadır. Sosyal ağların kurumlar sağladığı avantajlar olarak şunlar sıralanabilir (**Ali-kılıç, 2011; 35-39**):

- Kuruma ait içeriğin hızlı yayılmasını sağlar.
- Kurumun farkındalığını artırır.
- İletişim teknolojilerindeki yaklaşımını göstermesi açısından itibar sağlar.
- Etkinliklerinin duyurulmasında etkin olarak kullanılabilir.
- İki yönlü iletişim ve etkileşime fırsat verir.

Facebook

Sosyal ağlar arasında 2 milyar 700 milyona yaklaşan kullanıcı sayısı ile Facebook ilk sırada gelmektedir. Pek çok sosyal medya aracı kullanıcı sayısı arttıkça ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle farklı amaçla üretildiyse de zaman içinde güncellemelere gidilmektedir. Bu güncellemeler sonrasında Facebook çoklu ortam araçlarını barındırmak, mesajlaşma sistemine imkân vermek, arkadaş listelerinin oluşturulması ve takibi gibi benzer özellikleri uygulamaya almıştır. Kurumların üye olacakları sosyal ağları seçerken birden fazla özellikleri bir arada bulundurmalarına dikkat etmeleri ve kurum stratejik hedefleri için uygun olanı seçmeleri önem taşımaktadır. Sahip olduğu kullanıcı sayısının büyüklüğü nedeniyle neredeyse tüm kurumlar Facebook sitesini kullanmayı tercih etmektedir. Bu, iki nedenle doğru bir tercihtir: Ulaşılabilecek en geniş hedef kitleye sahip olması ve iş pratikleri açısından içerisinde çok sayıda özelliği barındırmasıdır. Böylece kurumlar, hedef kitle tarafından görünür olmayı sağlarken iletişim çalışmalarını da stratejik biçimde sürdürebilmektedir. Facebook'un, bilgisayar ve mobil iletişim araçlarıyla ulaşılabilir olması ve pek çok diğer sosyal medya aracıyla bağlantılı çalışabilmesi onu kullanışlı ve tercih edilir kılmaktadır. Bir kuruma ait Facebook sayfasındaki önemli noktalar şunlar olabilir (**Tomlins, 2016:233**).

Facebook işletmelerin kurumsal amaçlarla kullanılabilecekleri önemli bir sosyal medya aracıdır. **Facebook for Business** sayfası, özellikle işletmele-

rin Facebook hesaplarını iş amaçlı kullanabilmelerine fırsat sağlamakta ve aşağıdaki konularda kılavuzluk etmektedir (**http 6**):

- Marka Bilinirliği Oluşturma
- İşletmenizin Tanıtımını Yapma
- İnternette Satışları Artırma
- Uygulamanızın Tanıtımını Yapma
- Potansiyel Müşteriler Bulma
- İçeriklerinizden Para Kazanma
- Mevcut Müşterileri Yeniden Hedefleme



<https://www.facebook.com/business>

LinkedIn

LinkedIn; iş veya staj yeri bulmak, profesyonel ilişkiler kurmak ve güçlendirmek için kullanıcılara bir iş ağı sunar. LinkedIn, dünyanın farklı yerlerindeki profesyonellerin bağlantı kurmasını sağlayan çevrim içi bir platformdur. LinkedIn profili; deneyim, beceri ve eğitim yoluyla profesyonel hikâye oluşturmaya imkân vermektedir. Fotoğraf ve video yayınlama; çevrim dışı etkinlikler düzenleme, gruplara katılma ve makaleler yazma gibi özellikleri içerisinde barındırmaktadır.

LinkedIn'i kullanımında ilk adım öncelikle profil oluşturmaktır. LinkedIn profili; bağlantıları, mevcut ve gelecekteki işverenler için profesyonel deneyimi özetlemeye ve iş hayatı, çalışma geçmişi, eğitimi, beceri ve ilgi alanlarını sergilemek için oluşturulmaktadır. LinkedIn ayrıca çalışılan sektörde ve profesyonel çevrede neler olup bittiğini anlamak üzere ağı genişletir. Etkinlikler; özelliği aracılığıyla çevrim içi atölye çalışmaları, seminerler, satış ve pazarlama etkinlikleri, ağ etkinlikleri oluşturulabilmekte ve bunlara katılmak için kullanılabilir. İş aramak için şirketler hakkında araştırma yapılabilir ve işe alım yapan birimlerle iletişime geçilebilir. Konuşmalara katılmak, ilgili konular hakkındaki fikirler başkalarıyla paylaşmak LinkedIn aracılığı ile mümkündür (**http 7**).



<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/111668/linkedin-nedir-ve-linkedin-i-nas-l-kullanabilirim-?lang=tr>

Instagram

Instagram; fotoğraf ve video paylaşına imkân sağlayan, 2010 yılında yayına başlamış bir sosyal medya aracıdır. Bu fotoğraf ve videolar filtreleme, hashtag ve coğrafi etiketleme yapmaya imkân vermektedir. **Instagram for Business** uygulaması kurumlar için çok sayıda işlev sunmaktadır: Reklam oluşturma, istatistiklerin görüntülenmesi, markalı içeriklerin yayınlanması, alışveriş imkânları, doğrudan mesajlaşma imkânı, bağış kampanyaları, hikâye paylaşımı, canlı yayınlar, kısa videolar kaydetmeye ve düzenlemeye olanak tanıyan Reels kullanımı gibi. (**http 8-9**).



Reels, Instagram Kamerada 30 saniyeye kadar kısa videolar kaydedilmesine ve düzenlenmesine olanak sağlar.



<https://help.instagram.com/>



<https://tr.wikipedia.org/wiki/Instagram>

İşbirlikçi Projeler

İşbirlikçi projeler "birçok son kullanıcı tarafından bilgi ile ilgili içeriğin ortak ve eşzamanlı oluşturulmasını sağlayan özel bir sosyal medya uygulaması biçimi" olarak tanımlanmaktadır (**Kaplan&Haenlein, 2014:618**). İşbirlikçi projeler; kullanıcıların internet tabanlı bağlantılarla içerik eklemeye, kaldırmaya ve değiştirmeye fırsat sağlayan web siteleridir. Kurumsal perspektiften bakıldığında işbirlikçi projeler birçok tüketici için ana bilgi kaynağını oluşturmaktadır.

En bilindik işbirlikçi proje Wikipedia'dır. Vikipedi sözcüğü Hawaii dilindeki "wiki wiki"den (hızlı veya bilgi amaçlı) gelen "Wiki" sözcüğü ile antik Yunan medeniyetinde "kapsamlı kültürel eğitim sistemi" anlamındaki paideia kelimesinden gelen "Pedi" sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Türkçede Vikipedi olarak adlandırılan Wikipedia kendini "kullanıcıları tarafından ortaklaşa olarak birçok dilde hazırlanan; özgür, bağımsız, ücretsiz, reklamsız ve kâr amacı gütmeyen bir internet ansiklopedi" olarak tanımlamaktadır (<http> 10).

İşbirlikçi projeler, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğe imkân tanıyan Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilen ve sosyal medyanın yaratılmasına ve değiş tokuşuna izin veren bir grup İnternet tabanlı uygulama olarak sosyal medyanın muhtemelen en demokratik biçimi olduğu ileri sürülmekte ve dört farklı tür olarak ele alınmaktadır (**Kaplan&Haenlein, 2014: 618**):

- İlk tür, Hawaii dilindeki hızlı kelimesiyle uyumludur. Kullanıcıların üretimi uzmanlık isteyen; gelişmiş bir HTML düzenleyicisinin aksine basit bir web tarayıcısı kullanarak bir web sayfasına içerik eklemesine, silmesine veya gözden geçirmesine izin veren **vikiler**dir.
- İkinci tür ortak çalışma projesi, **sosyal yer imi siteleri veya ortak etiketleme hizmetleridir**. Kullanıcıların, daha sonra etiket bulutları şeklinde düzenlenebilecek web belgelerinin yer imlerine etiketler atamasına izin verir. Etiketlerin görsel temsilleri, her birinin önemi yazı tipi boyutu veya rengiyle belirtilir.
- Üçüncü tür ortak çalışma projesi, insanların gönderilen mesajlar şeklinde konuşmalar yapabildikleri **çevrim içi forumlar veya mesaj panolarıdır**. Vikilerin aksine, forumlar genellikle kullanıcıların başkaları tarafından gönderilen içeriği düzenlemesine izin vermez, bunun yerine yalnızca bu içeriğe kendi gönderilerinde yanıt verir veya bu içeriği tartışır. Düzenleme hakkı forum yöneticileri veya moderatörler ile sınırlıdır. Ayrıca forumlar yalnızca ortak bilgi yaratmaya odaklandıklarında ortak projeler olarak sayılır.
- Dördüncü ve son ortak proje türü, **inceleme siteleri**dir: firmalar, ürünler ve insan ya-

şamıyla ilgili herhangi bir şey hakkında geri bildirim alışverişine odaklanan web siteleri. Bu kategorideki başlıca örnekler TripAdvisor ve Epinions.com'dur

Kurumların tüm bu türlerde iş hedefleri doğrultusunda içerik paylaşımına girmesi mümkündür. Dört tür işbirlikçi projeyi **Kaplan ve Haenlein (2014:619)** iki boyutta gruplandırmaktadır:

İlk boyut, işbirlikçi proje içinde yaratılan **bilgi türüdür**. Vikiler ve sosyal imleme sitelerindeki katkılar genellikle nesnel gerçekleri açıklamakla ilgilenirken forumlar ve inceleme siteleri genellikle özel değerlendirmeler ve görüşler toplamak içindir.

İkinci boyut, **bireysel katkılar**ın karşılıklı bağımsızlığıyla ilgilenir. Vikiler ve forumlar temel olarak her bir katkıda bulunanın önceki katkıları okumuş olması ve bunları kendi eklerinde dikkate alması anlamında değiş tokuş ve tepki fikrine dayanır dolayısıyla katkılar birbirine bağlıdır. Bu, katkıların birbirinden bağımsız olarak yayınlanabileceği sosyal imleme ve inceleme sitelerinden farklıdır.

Kurumların vikileri kullanma nedenlerini şöyle sıralanabilir (**Akar, 2010; 73**):

- Kurum içi iletişimde ucuz ve hızlı intranet ihtiyacını karşılaması
- Dağınık dokümanların bir araya toplanması,
- Notları, ajandayı, takvimi, planları yönetme,
- Ucuz ve herkes tarafından erişilebilir proje yönetim aracı,
- Hem iç hem de dış hedef kitlenin dokümanlara ulaşabileceği bir platform.

İçerik Paylaşım Siteleri/ İçerik Toplulukları

İçerik toplulukları, içerik ya da medya paylaşım siteleri olarak da tanımlanmaktadır. Kullanıcılar arasında metin, kitap, fotoğraf, video, ses dosyaları ve PowerPoint sunuları gibi çeşitli medya türlerindeki medya içeriğinin paylaşılması amacına yöneliktir. İçerik topluluklarına genellikle abonelik yoluyla kayıt olunmakta ve paylaşılan içerikle ilgili temel tarih, konu gibi özellikler bağlamında listelenmektedir. İçerik topluluklarında özellikle telif hakkının korunması konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

Kurumlar için içerik toplulukları özellikle medya ile ilişkiler ve hizmet içi eğitimde kullanılabi-

lecek sosyal medya platformlarıdır. Kurumlara ait bilgilerin kurum web sitesi dışında içerik topluluklarının kendi arama motorlarından ulaşılması ya da kategoriler altında yer almaları kurumlar açısından önemlidir. Medya ile ilişkiler amacıyla, basın bültenlerinin ve basın toplantılarının paylaşımına imkân verir. Kurum ve etkinlik fotoğraflarının paylaşımı gerçekleştirilebilir. Kurum yayınlarına ulaşılmasına fırsat verir. Kurumların bu paylaşımları sadece medya çalışanları için değil pek çok paydaş için de uygun olabilir. Güncel ve potansiyel müşteriler, yatırımcılar, sektörde çalışanlar, akademisyenler için kurumsal içeriklerin takip edilmesi mümkündür. Amacına göre farklı listelemeler yapılabilir. Örnek olarak Video paylaşım siteleri (YouTube, Vimeo, Dailymotion), Fotoğraf paylaşım siteleri (Instagram, Pinterest, Flickr), Kitap paylaşım siteleri (Goodreads, Neokur, Librarything, Bookcrossing), Sunum paylaşım siteleri (Slideshare, Prezi, Issuu, SlidePlayer), Podcast paylaşım sitelerinin (iTunes listeleri, Spotify) sıralanabilir.

Kurumsal iletişim açısından YouTube; bir kampanya başlatmak, krizlerde konuşmaları yayınlamak, marka toplulukları oluşturmak, marka ya da ürün tanıtımı sağlamak, etkinlikleri ve törenleri paylaşmak, kurum içi eğitime destek sağlamak üzere kurumsal web sayfası ve kurum diğer sosyal medya hesapları ile bağlantı oluşturmak üzere kullanılabilir. Örneğin Anadolu Üniversitesi kurum olarak uzaktan eğitim ders videolarının dışında kurumsal iletişim amacıyla da YouTube yer almaktadır. Başlıca konular; üniversite tanıtım videoları, konserler, seminer, kampüste yaşam videoları, e-sertifika programları gibidir.

Podcast

Podcast yayını, radyo ya da ses yayınlarının çevrim içi olarak internet üzerinden indirilerek dinlenebilmesine olanak sağlayan ve seri biçiminde takip edilebilen kayıtlardır. Başlangıçta sadece ses kayıtlarını içerirken günümüzde video içeriklerinin de (vodcast) paylaşılması mümkün hâle gelmiştir. Podcast kelimesi Apple şirketinin 2000'lerinde başında ürettiği müzik ve ses kaydı dinleme cihazı İpod ile canlı yayın anlamına gelen Broadcast kelimelerinin birleşiminden ortaya çıkmıştır. Yine başlangıçta sadece Apple İpod kullanıcıları için üretilen yayınlar artık internet üzerinden farklı araçlar için indirilebilir hâle gelmiştir. Podcast yayınları, ses

kayıt işlemine dayalı olduğu için içerik üretimi kolaydır. Oluşturulan bu kayıtlar, ilgi alanlarına göre kullanıcılar tarafından zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın her yerde kolaylıkla dinlenebilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015:47). Müzik ve ses platformu SoundCloud ve ses ve görüntü yayınlarının yaygın biçimde paylaşıldığı YouTube podcastlerin yayınlanması için uygun bir ortam sağlamaktadır. Özellikle CarPlay gibi uygulamalarla araba kullanırken müzik, sesli kitap dinlemenin yanı sıra podcastler de takip edilebilmektedir.

Podcastleri farklı yapılarla oluşturmak mümkündür. Düzenlemeleri açısından sonsuz denebilecek yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerden bir kaç şöyledir (Rowles & Rogers, 2020:115):

- **Tek kişilik gösteri:** Sunucunun hakkında bilgi sahibi olduğu konuya ait içeriği sunmasıdır. İyi planlanmış ve tek düzelikten kurtaracak biçimde yapılandırılmış olmalıdır.
- **Sözlü hikâye anlatıcılığı:** Sunucunun tek başına hikayesini paylaşmasıdır. Tek kişilik gösteriye benzer sadece sesteki oluşan versiyonu gibidir. Hikâyeye zenginlik katmak için arka fon müziği, ses efektleri sunucuya eşlik edebilir.
- **İki sunuculu format:** Konu hakkında bilgi sahibi iki kişinin karşılıklı konuşması ya da soru cevap biçiminde süregiden bir diyalog olarak sunulmaktadır.
- **Röportaj gösterileri:** Konusunda uzman kişilerle yapılan bir görüşmenin paylaşılmasıdır.
- **Birden çok sunuculu gösteriler:** Genellikle iki kişiden fazla bir grubun bir konu etrafında konuşmasını içerir. Konun dağılması için iyi bir planlama yapılmalı ve takip edilmelidir.
- **Yuvarlak masa tartışmaları:** Panel formatında yapılan kayıtlarda önceden belirlenmiş olan konu ya da içerik hakkında katılımcıların görüşlerini ifade etmesiyle gerçekleşir.

Kurumların podcastleri kullanma amaçları şu şekilde sıralanabilir (Mavnacıoğlu, 2015:47):

- Kurum, ürün veya hizmet hakkında bilgilendirici içerik paylaşımı
- Sektörel bilgi veya haber yayınları
- Kurum içi eğitim aracı

- Yöneticilerle yapılan röportajlar
- Çalışanların uzmanlıklarını içeren konuşmalar

Uygun bir podcast oluşturmak için öncelikle uygun bir ekipman seçilmesi, podcastin düzenlenmesi ve yayınlanması gerekir (**http:11**):

Uygun ekipmanın seçilmesi: Kurumsal yayınlar için ses kalitesine dikkat edilmesi gerekir. Ses çıkışını en iyi hâle getirmek için profesyonel bir ses kayıt ekipmanına ihtiyaç duyulmaktadır. Podcast için gerekli olan ekipmanlar mikrofon, POP filtresi, kulaklık.

✓ **POP Filtresi**, konuşma sırasında patlamaları önleyen ve mikrofonun ömrünü uzatan ekipmandır.

Podcast'in düzenlenmesi: Düzenleme yazılımı seçenekleri, podcast yayıncısının kullandığı işletim sistemine göre değişiklik göstermektedir: Windows için Audacity, Hindenburg Journalist ve Adobe Audition programları, Mac için GarageBand, Adobe Audition kullanılabilir.

Podcast'in yayınlanması: Podcastlerin yayınlanması aşamasında kurumların sadece içerik için değil listelemeler için isim ve kapak resmi kullanımı, giriş ya da fon müziği seçimi de önemlidir. Anahtar terimleri de içeren bir podcast tanımına yer verilmesi gerekir. Podcast barındırma servisinin seçilmesi önemlidir. Bu servisler, dinleyicilere bölümleri kesinti olmadan dinlemek veya indirmek için daha yüksek bant genişliği sağlarlar ve büyük dosyaları depolayabilecek kapasiteyi sunarlar. Podcast konusu seçildikten yayın kaydedilir ve yayınlanır.

 <https://www.teknoblog.com/podcast-nedir-nasil-yapilir-gerekli-olan-araclar-ve-yazilimlar/>

 <https://www.redbull.com/tr-tr/podcast-nedir-nasil-yapilir>

RSS

RSS kelimesinin açılımı iki biçimde karşımıza çıkmaktadır: **Rich Site Summary (Zengin Site Özeti)** ve **Really Simple Syndication (Çok Basit Besleme)**. RSS web sayfalarındaki güncellemeleri takip etmek için kullanışlı, zaman tasarrufu sağlayan güvenilir bir takip sistemidir. Özellikle haber siteleri, bloglar ve podcastler tarafından kullanılmaktadır. Siteye yeni bir içerik eklendiğinde XML dosya formatı aracılığı ile bilgilendirme yapılır. Bu özelliği kullanan kurumların web sayfalarında RSS ikonu yer almaktadır ve bu ikona tıklayarak abone olunması yeterlidir. Özellikle haber sitelerinde konu başlıklarına göre takip et düğmeleri yer almaktadır (**Sayimer, 2008:151**).



<https://www.ntv.com.tr/rss>

RSS beslemesi, bir web sitesinin son etkinliğinin (genellikle en son yayınlanan blog gönderileri, makaleler, resimler veya yorumlar) bilgisayar tarafından okunabilen bir özetidir. Modern web taramacıları, bir web sitesinin bir veya daha fazla RSS beslemesi sunup sunmadığını otomatik olarak algılayabilir. Bir web sitesinde RSS etkinse RSS simgesi tarayıcının adres çubuğunda veya araç çubuğunda görünmektedir. Bu site için RSS beslemesine (haber beslemesi de denir) abone olmak için bu simgeye tıklanarak abone olmak mümkündür. Bir yayına abone olmak neredeyse her zaman ücretsizdir. Abonelik, site içerisinde ilgilenilen yeni bilgiler yayınlandığında haberdar olmak istediğiniz anlamına gelir. Güncellemeleri ve yeni bilgileri bu şekilde takip etmeyi kolaylaştırır (**Barefoot&Szabo, 2009: 22**).

Arama Motoru Optimizasyonu

Kurumlar kendileri, markaları ya da ürünleri ile ilgili anahtar kelimelerle arama motorlarında arama yapıldığında üst sıralarda listelenmek üzere çalışmalar yapmaktadır. Geliştirilen teknikler sayesinde arama motorlarının algoritmalarıyla uyumlu hâle gelerek web sitesinin arama motoru tarafından olumlu değerlendirilmesi ve daha üst sıralarda konumlandırılması mümkün hâle gelmektedir.

Arama motorlarında üst sıralarda listelenmek üzere kullanılan tekniklerin tamamı Arama Motoru Optimizasyonu (Search Engine Optimization- SEO) olarak adlandırılmaktadır. Arama motoru optimizasyon uygulamaları web sayfalarının yazılımı ve medya öğelerinin düzenlemesi ile gerçekleşir (**Yüksel&Tolo, 2019: 239**).

Arama motoru optimizasyonu terimi, web sitesine arama motorları aracılığıyla gelen ziyaretçilerin sayısını artırmak için gerçekleştirebilecek çeşitli faaliyetler grubunu tanımlar. Web sitesindeki metin ve HTML kodunda değişiklik yapmayı, arama motorlarıyla doğrudan iletişim kurmak için özel olarak biçimlendirilmiş metin veya belgeler kullanmayı, listeler oluşturarak veya bağlantılar kurarak diğer trafik kaynaklarını takip etmeyi içerir. İzleme, araştırma ve rekabetçi inceleme SEO paketinin bir parçasıdır. SEO uygulamalarının temel amacı, hedeflenen ziyaretçileri kazanmaktır (**Grappone & Couzin, 2011:4**).

Web sitesi linklerinin sonuç sayfalarında üst sıralarında yer alması daha çok site ziyaretçisi çekecektir. Web sitesi linklerinin ilk sıralara getirilmesi için arama motorlarınca taranıp indekslenmesi sağlayan ve indekslenen linklerin, ücretsiz ve organik arama sonuçları için gerçekleştirilen SEO uygulaması tek yol değildir. Arama motoru sayfalarında ilk sıralarda yer almak için ilk sayfalara reklam verilebilir ancak kullanıcılar için organik sıralamalarda yer alan linkler, arama motoru reklam alanlarında yer alan linklere göre daha güvenilir bulunmaktadır. (**Vuran&Alpkoçak, 2020: 492**).

Arama motoru optimizasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (**Yüksel&Tolo, 2019: 239**):

- Bağlantılar ve güçlü içeriklerle bir sitenin ilgi düzeyini organik olarak büyütmek için atılan adımları tanımlayan arama motoru pazarlamasının (SEM) bir parçasıdır.
- Web sitesinin konumunu iyileştirme sürecidir.
- Web sitesinin görünürlüğünü bir arama motorunun doğal veya ödenmemiş arama sonuçlarında etkileme sürecidir.
- Web sitelerinin ilgili anahtar kelimelerdeki arama sonuçlarında, üst sıralarda listelenmesi için arama motorlarının işleyiş yapısına en uygun hale getiren işlemlerdir.
- Web sitesinin organik arama motoru sonuçlarında görünürlüğünü ve trafiğini (ziyaretçileri) arttırmayı amaçlar.

Sanal Dünyalar

Sanal dünyalar, kullanıcıların kişiselleştirdikleri avatarlar aracılığı ile birbirleriyle ve çevreyle etkileşimde bulunabileceği, üç boyutlu sanal platformlardır. Sanal dünyalar, bilgisayar ortamında 3D ortamı sunmaktadır. Kullanıcıları temsil eden ve kontrolünde olan avatarlar ses ve görüntü ile iletişim kurabilmektedir. Kullanıcılar sanal dünya ortamında kendi hedefleri doğrultusunda hareket ederler (**Akar, 2010: 143-144**).

Sanal dünyalar iki biçimde karşımıza çıkmaktadır:

- **Sanal oyun dünyaları**, çok oyunculu çevrim içi rol yapma oyunu (MMORPG) bağlamında kullanıcıların belirlenmiş kurallar çerçevesinde hareket ettiği ortamlardır. Oyun içi reklamcılık (ürün yerleştirmeye benzer şekilde) uygulamaları için uygun bir ortam sağlar. World of Warcraft sanal oyun dünyaları için örnek olarak verilebilir. (<https://worldofwarcraft.com>)
- **Sanal sosyal dünyalar**, kullanıcıların davranışlarını daha özgürce seçmelerine ve kendi gerçek hayatlarına benzer bir sanal yaşam sürmelerine imkân tanır. Sanal sosyal dünya kullanıcıları da avatar kullanır ve üç boyutlu bir sanal ortamda etkileşime girer. Second Life sanal sosyal dünyalar için örnek olarak verilebilir. (<https://secondlife.com>)

Sanal dünyaların kurumlar açısından kullanım biçimlerini **Tasner (2010; 126-128)** şöyle sıralamaktadır:

- Toplantı ve etkinliklere ev sahipliği yapmak
- Potansiyel müşterilere ulaşmak
- Markalama ve markayı güçlendirme
- Ürün ve hizmet tanıtımları
- Ürün ve hizmet uygulamaları
- Dijital ürün satışları
- Kurum içi eğitim ve seminerler
- Çevrim içi eğlenceler
- Çevrim içi toplantılar

Sanal dünyalar kurumlar için gerçek dünyadaki pazarlama faaliyetlerine benzer uygulamaları içerebilir. Özellikle spor, festival, konser gibi etkinliklerin pazarlanması için uygun olabilir. Ziyaretçilerin deneyim kazanması, marka farkındalığı yaratma, ağızdan ağıza pazarlama fırsatı yaratma imkânı tanır. İnteraktif ve işbirlikçi yapısı e-ticaret açısından fırsatlar yaratmaktadır. (**Akar, 2010: 147**).

Öğrenme Çıktısı

2 Sosyal medya platformlarının özelliklerini açıklayabilme



Araştır 2

Bloglar kurumlar açısından çevrim içi ve çevrim dışı iletişim araçlarının sağlamadığı hangi olanakları sunmaktadır?

İlişkilendir

Kurumsal blog sayfalarını inceleyerek paylaşılan blog özelliklerinin hangi kurumsal blog türü kapsamında olduğunu değerlendirin.

Anlat/Paylaş

İncelediğiniz kurumsal blogların iş amacına yönelik olarak hangi faydalarını sağladığını paylaşın.

SOSYAL MEDYA KULLANIM POLİTİKALARI

Sosyal medya kullanımı son yıllarda katlanarak artmıştır. Kişisel sosyal medya kullanımının artmasının sonucu olarak iş yerinde kullanımının yaygınlaşması, beklenen bir sonuçtur. Sosyal medyayı kullanan kişi sayısı arttıkça ve kullanımı daha sıklaştıkça, kurumlar kötüye kullanımdan kaçınmak, gizlilik risklerini azaltmak ve güvenlik sorunlarını önlemek için ortak kurallar oluşturmaya başlamışlardır. Gizlilik ve verinin kötüye kullanımı ile ilgili endişeleri yönetmek ve sınırlamak için politikalara ve kılavuzlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Kurumlarda sosyal medya kullanımının yaratacağı sorunlara yönelik tehlikelerin farkında olmak, ondan vazgeçmek yerine dikkatli kullanımı gerektirmektedir. Kurumlarda sosyal medya kullanımından olumsuz sonuçlar nedeniyle vazgeçmek olumlu yönlerini göz ardı etmek anlamına gelir. Sosyal medyanın çalışanlar üzerindeki şu olumlu ve olumsuz etkilerinden söz edilebilir (**Fusi&Feeney, 2018:399**):

“Olumlu etkiler;

- Sosyal medya araçları, yöneticilerin görevlerini daha iyi ve daha hızlı gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir.
- Çalışanlarının birbirleriyle bağlantı kurmalarına, sosyal sermaye oluşturmalarına, mesleki konularda farkındalığı sürdürmelerine ve bilgi paylaşımlarına yardımcı olabilir.
- Sosyal medya araçları kurum içinde bilginin yayılmasını kolaylaştırabilir.

- Sosyal medya hesabı oluşturma ve sosyal medyayı kullanma göreceli olarak kolay ve masrafsız faaliyetlerdir.
- Sosyal medya araçları, verimlilik kazanımları, artan bilgi paylaşımı ve daha iyi hizmet sunumu gibi yönetim faaliyetleri için kolaylık sağlar.

Olumsuz etkiler;

- Gizlilik endişeleri, zaman kaybı ve çoklu görev zorlukları yönetimin karmaşıklığını artırmabileceği ve yöneticilerinin konsantrasyonunu azaltabilir.
- Çevrimiçi araçlar çalışma sürelerini artırmaktadır.
- Yaygın sosyal medya kullanımı, kurum faaliyetlerini düzene koymak yerine verimsizliği artırabilir.
- Daha yüksek iş yükü ve yeni yetkinlikler, politikalar ve strateji tasarımına ihtiyaç duyulabilir.”

Çalışanlar; sosyal medya aracılığıyla meslektaşlarıyla, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile bağlantılı olabilmektedir ancak çalışanlar tarafından yayınlanan olumlu içerik bile, şirket bilgilerinin yayılmasına neden olacağı için sorunlu olabilir. Kurumların itibarlarını ve özel bilgilerini ifşadan koruyabilmeleri için sosyal medya politikalarının geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli hâle gelmiştir (**O'Connor ve diğer, 2016:205**).

Sosyal Medya Kullanım Kılavuzları

Kurumlar; sosyal ağ sitelerini, forumları ve mesaj panolarını iş için önemli bir araç olarak görmek-

tedir. Forumlar önemli içerik içerir ve kurumlar bu içeriğin istenen biçimde yönetilmesini sağlayacak politikaları uygulamaları gerektiğinin farkındadır. Yasaklamak ya da teşvik etmek bir yöntem olabilir ancak her iki durumda da kurumu ya da markaya zarar verecek durumlarla karşılaşılması söz konusu olabilir. Yasaklar kurum itibarı açısından sorun yaratırken teşvik durumunda iyi sonuç vermeyen içerik paylaşımlarıyla karşılaşılabilir. Bu nedenle kurumlarda sosyal medya kullanım politikaları belirlenmeli ve kurallar konulmalıdır. Bunun için yaygın bir biçimde kurumların sosyal medya kullanım yönergeleri oluşturdukları paylaştıkları ve görülmektedir. Sosyal medya politikaları ve yönergeleri çalışanlar için biraz fazla kısıtlayıcı olabilir. Politika yönergeleri için iyi bir temel oluşturabilecek bazı ilkeler şunlardır (**Brown, 2012:81-83**):

- Başkalarına karşı saygılı olun. Onları aşağılamayın, iftira atmayın, karalamayın, kızdırmayın veya saldırmayın.
- Kendinize karşı dürüst olun. Özgünlük ve bütünlük, tüm iletişimlerin temelini oluşturmalıdır.
- Doğru olun. Sahte sosyal medya kampanyaları kısa sürede ifşa olur ve güvenilirlik kısa sürede kaybolur.
- Kurumsal fikri haklara saygılı olun. Telif hakkı veya gizli kurumsal bilgiler korunmalıdır.
- Takipçilere değer katın. Potansiyel müşteri ve bağlantıların memnuniyeti önemlidir.
- Mütevazı olun. Hatalar kabul edilmeli ve alçakgönüllülükle özür dilenmelidir.
- Cömert davranın. Çalışmaları kullanılan kaynaklara atıf verilmelidir.
- Sorumluluk sahibi olun. Harici mesajlarda kurum sözcüsü gibi davranılmalıdır.
- Düşünceli davranın. Kötü bir yorum, itibara ve markaya büyük zarar verebilir.
- Dikkatli olun. Göndermeden önce düşünün hatta bir kere daha okuyun.
- Farkında olun. İş dışı zamanlarda da kurum temsilcisi olduğunuzun farkında olun. İletişiminizin kurumsal veya İK davranış yönergelerine aykırı olmadığından emin olun.
- Herhangi bir hukuki durumda kuruma zarar verebilecek konularda spekülasyon yapmayın.

Sosyal medya politikalarına yönelik bir yönerge hazırlarken kısa ve öz bir metin oluşturulmalıdır. İçeriğinin hatırlanması için bir sayfadan az olması ve basit olması tercih edilmelidir. Açıkça tanımlanmış bir sosyal medya politikası oluşturulmuşsa, çalışanlar arasında farkındalık yaratılmalıdır (**Brown, 2012:84**).



Intel Sosyal Medya Kılavuzu

<https://www.intel.com.tr/content/www/tr/tr/legal/intel-social-media-guidelines.html>

T.C. Millî Eğitim Bakanlığının hazırladığı Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu aracılığı ile bünyesindeki kurumların kurumsal sosyal medya hesapları yönetiminde uyulması gereken hususlarla, yönetim süreçlerindeki temel kural ve yaklaşımlarını paylaşmıştır (**http 12:20**):

- “Siyasi parti, dernek, oluşum ve diğer tüzel kimlik taşıyan kurum, kuruluş ve kişisel hesaplarının takibi yapılmaz.
- Paylaşılacak fotoğraf, ses, görüntü vb. içerikler belirlenirken “Sosyal Medya Yönetiminde Bağlayıcı Temel Mevzuat Hükümleri” başlığı altındaki mevzuat hükümleri dikkate alınır.
- Yapılacak her türlü paylaşım ve etkileşim, birim/kurum amirinin yazılı veya sözlü onayı doğrultusunda gerçekleştirilir.
- Resmî yazılar ile gizli veya gizlilik dereceli içerikler, hassas bilgi ve belgeler sosyal medyada paylaşılmaz.
- Kişisel, siyasi, etnik, inanç ve değerleri etkileyecek olumlu/olumsuz hiçbir paylaşım yapılmaz.
- Paylaşımlarda, kişisel verilerin korunmasına ve özel yaşamın mahremiyetine önem verilir.
- Her türlü program, etkinlik vb. paylaşımı için katılımcılar arasındaki en üst makamın paylaşımı beklenir, öncelikli paylaşım ihtiyacı hâlinde katılımcılar arasındaki en üst makamın onayı alınarak paylaşım yapılır.”



Millî Eğitim Bakanlığı Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu

https://carsamba.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_04/18105817_Milli_EYitim_BakanlYYY_Kurumsal_Sosyal_Medya_KullanYm_KYlavuzu.pdf



İletişim Başkanlığı -Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu

<https://www.iletisim.gov.tr/uploads/docs/SosyalMedyaKullanimKilavuzu.pdf>



Yaşamla İlişkilendir

T.C. Millî Eğitim Bakanlığının hazırladığı Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzunda oluşturulacak mesaj özellikleri şu şekilde paylaşılmıştır (http 12:29-30):

- “Paylaşımlarda mesajı kısa ve net ileten; ölçülü, samimi ve dikkat çekici bir dil kullanılmalıdır.
- Metin, fotoğraf, video, infografik, ses vb. içerikler oluşturulurken hedef kitlenin (öğrenci, veli, öğretmen, personel) niteliği, ilgi alanı ve beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- İş birliği protokolü, proje, faaliyet paydaşlığı ve benzeri durumlar hariç reklam unsuru teşkil edecek görsel ve metinler kullanılmamalıdır.
- Paylaşımlar, kurumsal politikalar ile amaç ve görevlerle örtüşür nitelikte olmalıdır.
- Kullanılan fotoğraf ve diğer görseller, paylaşımın yapılacağı platformun çözünürlük, ölçeklendirme vb. teknik özelliklerine uygun olmalıdır.
- Aynı paylaşım içinde benzer fotoğraf ve görsellere yer verilmemeli; görseller, temayı özetler nitelikte ve yeter sayıda seçilmelidir.”

Öğrenme Çıktısı



3 Kurumlarda sosyal medya kullanım politikalarının özelliklerini ve uygulamalarını açıklayabilme

Araştır 3

Çalışanlar için sosyal ağ oluşturma konusunda oluşturulacak yönergelerde neler yer alabilir?

İlişkilendir

Kurumsal web sayfalarında sosyal medya kullanım yönergesi ya da politikalarına ilişkin bilgi paylaşıp paylaşmadıklarını kontrol edin.

Anlat/Paylaş

Kurumların paylaştıkları sosyal medya kullanım yönergeleri arasındaki benzerlik ve farklılıklarını paylaşın.

İŞ HAYATINDA SOSYAL MEDYANIN ETKİSİ VE ROLÜ

İş hayatında sosyal medyanın pek çok alanda etkisini görmekteyiz. Bu başlık altında özellikle kurum içi iletişimde, kurumsal itibar ve kriz yönetiminde sosyal medya kullanım özellikleri ele alınmaktadır.

Kurum İçi İletişimde Sosyal Medya Kullanımı

Kurum içi iletişim; çalışanlar arasında iletişimi, güveni ve bağlılığı geliştirme potansiyeline sahiptir. Kurum içi iletişim, bir organizasyonun üyeleri arasında anlayış sağlamak için bilgi alışverişinde bulunmak üzere tasarlanmış bir yönetim işlevi olarak görülmektedir. Kurum içi iletişimi iki ana amaca yönelik ele almak mümkündür: bilgi sağlamak ve organizasyonlar içinde bir topluluk duygusu yaratmak. Çalışanların; bilgiyi paylaşmak, iş birliğini kolaylaştırmak ve artan itibar, çalışan bağlılığı ve çalışanlarla gelişmiş ilişkiler gibi diğer uzun vadeli kurumsal hedeflere ulaşmak için kurum içi iletişim stratejisinin bir parçası olarak sosyal medyayı planladıkları veya kullandıkları görülmektedir (**Ewing ve ark, 2019: 110**). **Leonardi, Huysman ve Steinfield (2013:3)** kurumsal sosyal medyayı çalışanlar açısından şu şekilde tanımlamıştır:

1. İş arkadaşlarıyla mesaj iletmesine veya kuruluştaki herkese mesaj yayınlamasına izin veren web tabanlı platformlar
2. İş arkadaşlarını iletişim ortakları olarak açıkça belirtme veya ima etme alanı
3. Bağlantılı metin ve dosyaları gönderme, düzenleme ve sıralama yeri
4. Kurumda herhangi biri tarafından herhangi bir zamanda iletilen, gönderilen, düzenlen ve sıralanan mesajları, bağlantıları, metinleri ve dosyaları görüntüleme yeri

Sosyal medya çalışanlar ve yönetim arasında yenilikleri, bilgi paylaşımını, iş birliğini ve iletişimi kolaylaştırma potansiyeli nedeniyle kurum içi sosyal medya çalışanların iş performansını iyileştirebilir ve örgütsel etkinliği etkileyebilir. Kurum içi sosyal medya kullanımı çalışanların motive olmasını sağlayabilir, daha verimli roller ve sorumluluklar yoluyla verimliliği artıran dahili iletişimi geliştirebilir. Kurum içi sosyal medya, iç iletişim stratejisinin bir parçası olarak kullanıldığında bir-

çok yönden fayda sağlayabileceğini göstermektedir (**Ewing ve ark, 2019: 112**):

- Kurumsal departmanlar, bölgeler ve hiyerarşik düzeyler, coğrafi ve kültürel sınırlar ve aralarındaki konuşmaları kolaylaştırabilir.
- “Bağlayıcı ve toplumsal etkileşimleri” kolaylaştırabilir.
- Mevcut bağlantıları güçlendirir.
- Çalışanların kurum genelinde yeni bağlar geliştirmesine yardımcı olur.

Sosyal medya araçlarının iş yerlerinde giderek daha fazla yer alması nedeniyle kurumların, çalışanlarını desteklemek ve iş faaliyetlerini geliştirmek için sosyal medya araçlarını stratejik olarak kullanma yoluna gittikleri görülmektedir. Kurumlar; çalışan katılımını, bilgi paylaşımını, yenilikçiliği, müşteri hizmetlerini, pazarlamayı ve yetenek alımını geliştirmek için Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi sosyal medya araçlarını kullanmaktadır. İş yerinde sosyal medya kullanımı, iş odaklı sosyal medya ve sosyalleşme odaklı sosyal medya olarak sınıflandırılmaktadır (**Song ve diğer, 2019:1- 2**):

İş odaklı sosyal medya iş yerinde kaynakların oluşturulmasını, işbirliği ve görev yönetimi gibi temel işle ilgili bilgi ve içeriğin değişimini kolaylaştırmasını, iş ve olayların takibinin gerçekleştirilmesini ve resmi kurum içi iletişim fırsatının yaratılmasını sağlayan web tabanlı platformları ifade eder. İş odaklı sosyal medya aracılığıyla iletilen içerik, görev tavsiyesi, işle ilgili belgeler ve bilgileri içerir. İş odaklı bir sosyal medya kullanarak çalışanlar; gelişmiş iletişim etkinliği, daha fazla işle ilgili bilgi ve gelişmiş iş performansı gibi işle ilgili olumlu sonuçlar elde edebilirler. İş odaklı sosyal medyaya örnek olarak Microsoft Yammer, DingTalk, Facebook Workplace, Slack, WhatsApp Business ve IBM Connections verilebilir.

Sosyalleşme odaklı sosyal medya, sosyal ve kişisel bilgi alışverişini sağlayan ve sosyal ve duygusal destek ve normatif beklentiler yoluyla bireysel kimliği etkileyen ifade bağlarını kolaylaştıran web tabanlı platformları ifade eder. Sosyal medyadan beklentiler; sosyal destek sağlamak, dostluğu ve saygıyı artırmaktır. Sosyalleşme odaklı sosyal medya, doğası gereği popüler ve oldukça gayri resmidir (örneğin, Facebook, WeChat, Twitter ve WhatsApp). Sosyalleşme odaklı sosyal medya, etkin bir iletişim ve ilişki geliştirmeye odaklanarak iş odaklı sosyal medyayı tamamlayabilir. Örneğin çalışanlar sosyalleşme odaklı

sosyal medyayı spor, müzik veya diğer konularda kişisel ilgi alanlarını paylaşmak için kullanabilirler. Çalışanların benzer ilgi alanlarına sahip çalışma arkadaşları bulmaları ve bu ilgi alanlarına dayalı sosyal ilişkiler geliştirmeleri, duygusal veya psikolojik mesafelerini kısaltabileceğinden faydalıdır.

Sosyal medya; yenilikçi iş modelleri yaratmak-tan iletişimi, iş birliğini ve bilgi paylaşımını dönüştürmeye kadar kuruluşlara yeni yönetim uygulamaları getirmiştir. Sosyal medyanın akıllı telefon ve mobil ortamlardan erişimi, kullanıcıların konum ve zamandan bağımsız olarak başkalarıyla bağlantı kurmasını sağlamış ve iş ile yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırmıştır. Çalışanların sosyal medya kullanım davranışları zaman içinde değişmiştir. Bu değişimin olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Sosyal medya kapsamında sosyal ilişkilerin sayısı arttıkça insanlar geleneksel çalışma biçimlerini değiştirebilecek aşırı kullanıma girme eğilimine girmiştir. Sosyal medya aracılığıyla çok fazla iletişim, aşırı bilgi yüklenmesine ve dikkatin dağılmasına neden olabilir, çalışanların odaklanmasını karıştırabilir ve karar verme yeteneklerini engelleyebilir. Bu durum, bireyler ve kurumları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. İş yerinde aşırı sosyal medya kullanımı, bireylerin iş yerinde sosyal medyayı kullanarak çok fazla zaman ve enerji harcadıklarını algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyler sosyal medyayı sosyal ihtiyaçlarını (başkalarıyla teması güçlendirme ihtiyacı), hedonik ihtiyaçlarını (duygusal deneyimler için duygusal ihtiyaç) ve bilişsel ihtiyaçlarını (bilgi aramak) karşılamak için farklı motivasyonlarla kullanırlar. İşte aşırı sosyal kullanımı, iş yerinde sosyal ilişkiler kurmak ve sürdürmek için sosyal medyayı kullanarak aşırı zaman ve enerji harcamayı ifade eder; iş yerinde aşırı hedonik kullanım; iş yerinde rahatlamak, kaçmak ve eğlenmek için sosyal medyayı kullanarak aşırı zaman ve enerji harcamak anlamına gelir; ve iş yerinde aşırı bilişsel kullanım, iş yerinde kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği oluşturmak ve dağıtmak için sosyal medyayı kullanarak aşırı zaman ve enerji harcamayı ifade eder (Cao&Yu, 2019: 83-84).

Sosyal Medyada Kurum İtibarı

Kurum itibarı; bir kurumun gerçekleştirdiği uygulamalar, kurumsal iletişim ve davranışlarının paydaşları gözündeki algısı olarak ele alınabilir. İtibar yönetimi ise kurum paydaşlarının algısının

düzenli bir biçimde analiz edilmesi, olumlu ve olumsuz gelişmeleri değerlendirerek iletişim çalışmaları sergilenmesini içermektedir. Bu değerlendirmelerin yapılması ve sürekli bir biçimde takip edilmesi, kurum itibarının korunması açısından önemlidir. Sosyal medyanın sahip olduğu etkileşim ortamı, güncellemelerin kolaylığı, paydaşların mesajlarının takibi gibi olanaklar itibar yönetimi açısından büyük bir değişim yaratmıştır. Kurumlar, sosyal medya platformları aracılığı ile paydaşlarıyla diyaloga girebilmektedir. Sosyal medyanın bu iki yönlü iletişime imkân veren yapısı kurumlar için büyük avantaj sağlamaktadır ancak kurum itibarının yönetimi için sadece etkili iletişim becerisine sahip olması yeterli değildir. Kurumların paylaştıkları mesajlarda doğru, şeffaf ve güncel bilgiler sunması ve samimi bir konuşma gerçekleştirmesi de beklenmektedir. Kurumların sosyal medyadaki varlığı ve samimiyeti kurumsal itibara katkı sağlayacak nitelikte olmalıdır. Kurumsal itibar açısından sosyal medya platformlarının sunduğu bir başka fırsat ise kurum hakkındaki konuşulanların takip edilebilmesidir. Başkalarının kurum, marka, rakipler, sektör hakkında ne söylediğini dinlemek ve olumsuz durumların üstesinden gelinmesini sağlamak kurum itibarını korumak için vazgeçilmez bir yöntemdir.

Evrin içi itibar yönetiminde, kurumlar itibarlarını koruyabilmek amacıyla sosyal medya platform ve araçlarını sistematik olarak takip edilmelidir. Sosyal medya ortamında bilgiye hızlı erişim ve paylaşım kurumların kontrolünü zorlaştırmaktadır. Kurumsal itibarı korumanın ve devamlılığını sağlamanın yolu; ilgili sosyal medya platformlarını takip etmek ve kuruma yönelik mesajlara kısa süre içerisinde, samimi ve doğru bir cevap sağlamaktır. Kurum itibarını korumak ve yönetmek üzere kurumların sosyal medyada şunlara dikkat etmesi gerekir (Güçdemir, 2010; 74-75):

- “Arama motorlarında ve toplumsal paylaşım ağlarında kurum ve marka ile ilgili anahtar kelimeleri takip etmek
- İş alanı, kurum, marka ve ürünle ilgili önde gelen blogları takip etmek
- Dijital iletişim ortamında özellikle sosyal medyada hedef kitlelere sistematik ve doğru bilgileri sağlanmak
- Kurumu ya da markayı ilgilendiren paylaşımları görmezden gelmemek”

Portmann (2013:68)’a göre paydaş sayısının çokluğu ve çeşitliliği nedeniyle kurumsal itibarın; analitik olarak işlevsel itibar (yeterlilik için), sosyal itibar (dürüstlük için) ve etkileyici itibar (çekicilik için) gibi üç boyutta ele alınması gerekir. Bir kurumun itibarı, bir kuruluşun kendisi hakkında söylediklerinin ve paydaşların algılarının kesiştiği noktada oluşmasından yola çıkarak paydaşların gelecekte organizasyonu destekleme potansiyelinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İtibarın biçimlendirilmesi süreci, zamanla dinamik bir süreç içerisinde tüm paydaşlar arasında gerçekleşmektedir. İtibar yönetimi, bütüncül bir yaklaşım olarak ele alındığında çevrim içi ve çevrim dışı dünyanın ikisini de içerir. Bu nedenle yönetim açısından bütünlük itibar süreci takip edilmelidir. Bu süreç; tanımlama, analiz, tepki ve kontrol adımlarını kapsar (**Portmann, 2013: 69-72**):

İtibar Sorunlarının Belirlenmesi/Tanımlanması: Sosyal medyanın rolü dikkate alındığında olumlu bir itibar için potansiyel değişiklikleri ve olumsuz bir itibar için riskleri mümkün olduğunca erken tespit etmek çok önemlidir.

Tanımlanmış İtibar Sorunlarının Analizi: Analiz adımı, bulunan itibar sorunlarının ayılanması ve bir iş stratejisi için hazırlanması gerektirir. Çeşitli faktörlerin araştırılması hazırlık aşamasıdır. Sorunlar farklı boyutlara göre sınıflandırılır ve analiz edilir. Aynı şekilde konunun arkasındaki paydaşların da analiz edilmesi gerekir. Paydaşların analizi; tutumlarının, niyetlerinin, planlarının ve davranışlarının bir birleşimini içerir.

Analiz Edilen İtibar Sorunlarına Tepki: Analize bağlı olarak uygun bir iş stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması takip edilir. Bu süreçte kurumun tepkisi tanımlanmalıdır. Sonuç olarak kurum tek bir ses ile iletişim kurabilmektedir. Bir kurumda yer alan çok sayıda departman, bir konuya aynı anda dahil olabileceğinden bu stratejinin ilgili tüm departmanların dahil edilmesiyle geliştirilmesi gerekir ancak o zaman, sağlam bir iş stratejisi geliştirilebilir ve uygulanabilir. Bu strateji, gerekli tüm karar yetkisine sahip belirli bir yönetici tarafından yönetilmelidir.

İtibar Yönetimi Sürecinin Kontrolü: İtibar yönetiminin sürekli iyileştirilmesi ve sonrasında meşrulaştırılması için bir değerlendirme son derece önemlidir. Bu değerlendirme, yalnızca bir sonuç kontrolü olarak değil bir kuruluşun itibar değer-

lendirmesinin tüm süreci boyunca gerçekleşmelidir. Değerlendirme; öncelikle ilgili paydaşlarla yapılan görüşmeler veya medya analizi yoluyla yapılır, sonrasında çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler değerlendirilir.

Kurumlar, itibarlarını çevrim içi olarak kurmak ve korumak için çaba göstermektedir. Kurumlar sosyal medya ortamında kurumsal itibarlarını korumak için etkin iletişim gerçekleştirmelidir. Kurumların itibarını etkileyecek sosyal medya değerleri şöyledir (**McCorkindale&DiStaso, 2015: 500-503**):

Güven: Kurumların paydaşları ile birbirlerine güvenmesi sosyal medya ortamında kurumun itibarı için önemlidir. Sosyal medya aracılığı ile çevrim içi olarak samimi ve gerçek ilişkiler kurulmalıdır. Sosyal medya kurumlar için güven oluşturmada alternatif bir araç olarak sunulmaktadır. Kurumsal bloglarda paydaşların yorum yapmalarına izin vermek güven uyandıran bir yöntemdir. Şeffaf ve iki yönlü iletişim ve sosyal medya sitelerine katılım sayesinde güven duygusunu daha etkin kılacaktır.

Şeffaflık: Kurumsal itibarı oluşturmak için paydaşlarla diyalog kurulmalı, şeffaf ve samimi iletişim gerçekleştirilmelidir. Şeffaflık, sadece bilgiyi ifşa etmekle oluşturulamaz. Şeffaflık için üç öğeye dikkat etmek gerekir: (1) doğru, önemli veya faydalı olma; (2) paydaşların katılımını sağlama; (3) objektif, dengeli ve hesap verebilir olma.

Katılım: Sosyal medyanın topluluk niteliği, kurumların içerik oluşturarak paydaşlarıyla etkileşime girmelerini sağlar. İki yönlü iletişim ve katılım sayesinde kurumlar ve paydaşların kurumsal itibarı, yönetimini kolaylaştıracaktır. Topluluklar ile etkileşim kurarak kurumlar güven oluşturabilir. Bu etkileşim; mesajları ve ürünlere verilen tepkileri ölçmek, mesajların bilinmesini ve anlaşılmasını test etmek, etkinlik çağrılarını etkinleştirmek ve takipçilerin ihtiyaçlarını öğrenmek için kullanılabilir. Sosyal medyada iletişim kurmak, hem dinleyip hem de konuşmanın yapıldığı düzen içerisinde yapılmalıdır. Bu amaçla kurum tek yönlü mesajlar değil diyalog oluşturmaya odaklanmalıdır.

Sosyal Medyada Kriz İletişimi

Kriz, paydaşların beklentilerini tehdit eden ve kurumun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek öngörülemeyen bir olay olarak tanımlanabilir.

Bir kriz; kurum, paydaşları ve sektör açısından tehdit oluşturacak bir zarar sonucu ortaya çıkan durumdur. Kriz birbiriyle bağlantılı üç tehdit oluşturabilir: kamu güvenliği, mali kayıp ve itibar kaybı. Endüstriyel kazalar ve ürün hasarı gibi bazı krizler, yaralanmalara ve can kayıplarına neden olabilir. Krizler, iş uygulamasını aksatarak pazar payı/satın alma niyetinde kayıp yaratarak ya da dava açılmasına sebep olarak finansal kayıplara neden olabilir. Tüm krizler bir kurumun itibarını zedelemekle tehdit etmektedir. Krizler kötü yönetildiğinde kuruluşlar ve paydaşlar; finansal, fiziksel, sağlık ve diğer şekillerde zarar görebilir. Kriz yönetiminin önemli bir özelliği, bir kuruluşun itibarını güçlendirebileceği veya zedeleyebileceği ve olumsuz sonuçları azaltabileceği veya şiddetlendirebileceği için kriz iletişimidir. Kriz tepkileri, bir kriz sırasında bir organizasyon tarafından yayılan kriz iletişim mesajları olarak tanımlanmaktadır (**Coombs, 2014; Roshan ve diğer, 2016:350**).

Kuruluşlar; sosyal medyayı kullanırken paydaşların soru ve endişelerine yanıt verebilir, potansiyel olarak paydaşların kriz ihtiyaçlarına ilişkin kurumsal anlayışları geliştirebilir, daha fazla netlik sağlayabilir ve kurumsal itibarı koruyabilir veya geliştirebilir. Sosyal medya, kuruluşların paydaşlarla doğrudan iletişim kurmasını sağlarken kriz sırasında krizin yayılmasını kolaylaştırabileceğinden kuruluşların kırılganlığını artırabileceği ileri sürülmektedir (**Roshan ve diğer, 2016:350**).

Kriz yönetimi, bir kuruluşu ve paydaşlarını tehditlerden korumak ve/veya tehditlerin hissedilen etkisini azaltmayı hedeflemektedir. Kriz yönetimi, bir krizin bir kuruluşa ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için tasarlanmış bir süreçtir. Sosyal medyanın kriz yönetiminde bir iletişim aracı olarak kullanılması, kriz iletişiminin temel unsurlarını değiştirmemektedir. Değişen şey, uygulama biçimidir. Ayrıca kriz yönetimi ekibine sosyal medya yöneticilerinin eklenmesi gerekli bir uygulama hâline gelmiştir. Yöneticilerin internetin ve sosyal medyanın ortaya çıkmasıyla krizlere daha da hızlı tepki verme baskısı altına girdikleri görülmektedir. Bu durum yöneticilerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını dikkate alarak bilinçli kararlar vermelerine engel olmamalıdır. Kriz hazırlığı, kriz yöneticilerinin hem hızlı hem de bilinçli olmalarını sağlar. (**Coombs, 2014**).

Sosyal medya, bir kriz sırasında benzersiz bir dizi değerlendirme verisi sağlar. Kriz yöneticileri, paydaşların kriz mesajlarına nasıl tepki vereceğini araştırmalıdır. Dijital ortam, güncellemeleri sağlamak uygun bir ortam sağlar. Toplu bilgilendirme sistemleri, güncelleme mesajlarının çalışanlara ve diğer hedef kitlelere sosyal medya yoluyla iletilmesi için de kullanılabilir. Kriz iletişim stratejilerinin sosyal medya araçlarına entegre edilmesi planlanmalıdır. Bilginin sosyal medyada yayılma hızı ve sosyal medyanın artık tüketiciler ve medyanın en son bilgilerle ilgili güncellemeler için başvurabilecekleri birincil yer olduğu göz ardı edilmemelidir. Sosyal medyayı kriz yönetimi için kullanmanın ilk adımı, sosyal medya araçlarını kullanma konusunda daha yetkin hâle gelmektir. Kurum çalışanlarının stratejik olarak kabul edilen tüm kanallarda uzman kullanıcıları olması ve bir kriz durumunda sosyal medya stratejisinin bir parçası olarak önerilen en iyi uygulamalarına yardımcı olacak belirli adımları belirlemesi gerekir. Kriz yönetimi stratejisindeki ikinci adım, sosyal medya kullanıcıları ve marka takipçileri ile proaktif olarak bir iyi niyet topluluğu oluşturmaktır. Böyle bir topluluğun varlığı, bir krizin potansiyel olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olacaktır bu nedenle sosyal medyadaki tüm soru ve konuşmalara yanıt vermek, bu olumlu ilişkinin kurulması ve geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir (**Schaffer, 2013: 51**).

Kurumların sosyal medyayı kriz durumunda bir savunma yeri olmaktan çok, çözüm bulma yeri olarak görmeleri, daha yerinde bir davranış olacaktır. Sosyal medyanın kriz dönemleri için yarattığı avantajlar şöyle sıralanabilir (**Sayımer, 2008; 244**):

- Kurumsal bloglar çeşitli spekülasyonlarla başa çıkma konusunda yardımcı olur.
- Kurumla ilgili bilgilerin hızla yayılmasını sağlar.
- Gönderiler aracılığı ile kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanır.
- Kriz sürecinde temel bilgi kaynağı olarak rol oynar.
- Bloglarda yer alabilecek resim ve görüntülere kolay erişim sağlar.
- Kurumun açıklık ve şeffaflık politikasına destek olur.
- Hedef kitle ile etkili iletişim kurulmasına olanak sağlar.

Öğrenme Çıktısı



- 4 Sosyal medyanın kurum içi iletişimdeki uygulamalarını açıklayabilme
5 Sosyal medyada itibar yönetimi ve kriz iletişimin özelliklerini açıklayabilme

Araştır 4

Kurumların sosyal medya üzerindeki mesajların sayısının çokluğu ve kontrol dışı olması nedeniyle itibar yönetimlerinde yaşadıkları zorluğun üstesinden nasıl gelebilirler?

İlişkilendir

Kurumsal bloglarda kurum tarafından hangi yöntemlerle iletişim çabası içerisinden olduklarını inceleyin.

Anlat/Paylaş

Kurumların sosyal medya üzerinden gerçekleştirdikleri paylaşımlarda ne kadar şeffaf davrandığını anlatın.

SOSYAL MEDYADA BAŞARININ ÖLÇÜLMESİ

Bir sosyal medya stratejisi oluştururken görselleştirme, sanallaştırma ve etkileşimli iş birliği yaklaşımlarını belirlemeye çalışılır ve çeşitli bilgilere odaklanır. Marka sunumundaki sosyal yönelimin kalitesi; tüketicilerin sosyal medyayı nasıl kullandıklarına, örneğin paylaşım eğilimlerine dikkat edilerek ve öğrenilerek geliştirilebilir. Bir bütün olarak sosyal medya araştırmalarında platform özelliklerini, kullanıcı özelliklerini ve sosyal faktörleri ortak araçlar olarak ve kullanıcı özellikleri ve sosyal faktörleri ortak moderatörler olarak tanımlamak mümkündür. Benzer biçimde sosyal faktörler, kullanıcı nitelikleri ve kurumsal nitelikler kurumsal bağlamı ortaya çıkaracaktır (Pulme, 2016:12). Sosyal medyada gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinde ölçülmesi gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır (di Stasoa ve ark, 2011: 327):

- Sadece erişimi değil, davranışsal sonuçları ölçmek
- Medya ölçümelerini kurumsal iletişim stratejisine bağlamak
- Etki ölçümelerini somut ve anlamlı hâle getirmek, davranışı etkilemek
- Çalışanların katılımını ve tüketici alımlarını veya eylemlerini yönlendirmede sosyal medyanın etkililiğini ölçmek
- Hareketi (mobil) ölçmek

- Etkiyi ölçmek
- Markayı güçlendirmeye katkıda bulunduğunu gösterecek biçimde ölçmek
- Hedef kitlenin yaş ve sosyal statüsünü ölçmek
- Kurumsal itibar ve davranış ile ilişkilendirmek, yatırım getirisini hesaplamak
- Güvenilirliği ölçmek

Sosyal medyanın ölçülerinde sayfa görüntüleme, sitede geçirilen zaman, site trafiği, diyalogların varlığı, retweet sayıları, blog gönderi yorumları, beğeniler, takipçi sayıları gibi istatistikler sıklıkla başvurulan yöntemlerdir. Sosyal medya stratejisi oluşturmak için bazı temel ölçümler oluşturmak önemlidir (Schaffer, 2013:29):

- **Müşteri tabanı/pazar payı:** Müşteri tabanı/pazar payı ile ilgili kamuya açık bilgilerle sosyal medyanın karşılaştırmalı bir analizini yapılabilir.
- **Web sitesi sıralaması:** Blogla ilgili ayrıntılı web sitesi trafik bilgisi almak için Google Analytics gibi web sitesi analizleri kullanılabilir.
- **Erişim:** Facebook hayranlarının ve Twitter takipçi sayısı hâlâ o sosyal medya kanalında potansiyel erişimin bir işaretidir. Sosyal medyada bazı platformları ve sayıların denetlenmesi önerilebilir: Blog RSS aboneleri, Facebook hayranları, Twitter takipçileri, LinkedIn şirket sayfası takipçi-

leri, YouTube kanalı aboneleri, Pinterest ve Instagram takipçileri

- **Sıklık:** Kuruma ait her bir sosyal medya kanalında ne sıklıkla gönderi paylaşıldığının belirlenmesi gerekir.
- **Katılım:** Kuruma ait sosyal medya gönderilerinin ve hayranların arasındaki etkileşim ne olduğu takip edilmelidir.
- **Etki:** Bir markanın sosyal medyadaki etkisini ölçmek için Klout, PeerIndex ve Kred gibi bazı şirketler, etkileyicileri belirlemeye ve bağlantı kurmaya yardımcı olabilir.
- **Ana sayfanızdaki sosyal medya varlığı:** Kurumsal web sayfasında sosyal simgelerin yeri kolay erişilebilir olmalıdır. Blogların kolayca tanınabilir olması önemlidir.

Sosyal medya analitiği, karar vericilerin belirli sorunları ele almasına yardımcı olmak için sosyal medya platformlarından veri toplama ve verileri analiz etme pratiğini ifade eder. Sosyal medya analitiği, veri toplamanın çoğu zaman manuel olduğu ve analizin emek yoğun olduğu geleneksel medya analizine kıyasla ucuz ve hızlıdır. Popüler sosyal medya platformları, işletmelerin sitelerinden çok büyük miktarda müşteri verisine erişmesine izin verdiğinde sosyal medya analizlerinin popülaritesi artmıştır. Sosyal medya analitiği, tüketicilerin yenilikçi fikirlerini elde etmek ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için sosyal medya verilerini analiz edebilir (Lee, 2018:199).

Sosyal Medya Analitikleri

Mevcut teknoloji odaklı iş ortamında, şirketler sosyal medya analiz çalışmalarını planlamalı ve düzenli olarak gözden geçirmelidir. Bununla birlikte, yöneticiler tarafından analitik türlerini anlamak ve sosyal medyadan gelen içeriği analiz etmek için gereken uygun yöntemleri belirlemek üzere sosyal medya analitiklerinden yararlanmak durumundadır. Sosyal medya analitiği, farklı alanlardan çeşitli modelleme ve analitik tekniklerin sosyal medya için uygulamalarını içerir. Sosyal medya verisini anlama, analiz etme ve sunma konularına destek olan bu teknikler şunlardır (Fan&Gordon, 2014:77-78):

- **Fikir Madenciliği & Duygu Analizi (opinion mining & sentiment analysis),** birçok sosyal medya takip sistemi ve trend analizi uygulamalarına yöneliktir. Çeşitli

metin analiz yöntemleri, kullanıcı duygularını veya görüşlerini her seviyedeki metin kaynaklarından çıkarmak için kullanılır. Bu bilgi; borsa hareketlerinin tahmini, pazar eğilimlerinin belirlenmesi, ürün hatalarının analizi ve krizleri yönetme gibi çeşitli işlevleri yerine getirir.

- **Konu modellemesi (topic modeling)** ve sosyal ağ analizi, baskın temaları tespit etmek için büyük metin gövdelerini taramak için kullanılır. Analiz edilen temalar, metinleri keşfetmek veya etkili gezinme arabirimleri oluşturmak için tutarlı etiketler sağlar. Konu modellemesiyle ortaya çıkan temalar; kullanıcı çıkarlarını keşfetmek, forumlarda veya sosyal medya yayınlarında yeni çıkan konuları tespit etmek veya bir metin bölümlerini özetlemek gibi analitik görevleri yerine getirir.
- **Sosyal ağ analizi (social network analysis),** altta yatan yapıyı, bağlantıları ve teorik özellikleri anlamak için bir sosyal ağ grafiğini analiz etmek için kullanılır. Bir sosyal ağ grafiği, düğümlerden (kullanıcılar) ve bağlantılı ilişkilerden oluşur. İlişkiler genellikle iki kişiyi doğrudan bağlayan kullanıcı eylemlerinden tespit edilir; oylama, etiketleme veya yorum yapma gibi dolaylı davranışlardan çıkarılabilir. Sosyal ağ analizi, iş etkinliğini izlemeye yardımcı olabilecek sosyal ağ dinamikleri ve büyümesini modellemek için kullanılır. Sosyal ağ analizi, Twitter veya diğer sosyal medya platformları üzerindeki viral pazarlama kampanyalarında kilit etki yapan kişilerin belirlenmesinde kullanılan temel tekniktir.
- **Eğilim (trend) analizi,** geçmişe dayalı verilere dayanarak gelecekteki sonuçları ve davranışları belirlemek ve tahmin etmek için kullanılır. Eğilim analizinin uygulamaları arasında müşterilerin veya satışlardaki büyümenin tahmini, reklam kampanyalarının etkinliği, tüketicilerin hislerindeki değişimler, borsadaki hareketlerinin öngörülmesi sayılabilir.
- **Görsel analitik (visual analytics),** interaktif görsel arayüzlerle sonuca ulaşmayı sağlayan çalışmalardır. Öncesinde savunma ihtiyaçları için geliştirilmiş olan görsel analitikler; büyük verilerin sentezini, keşfedil-

mesini ve teyit edilmesini desteklemek için farklı uygulama alanlarında kullanılır.

Sosyal medya analizleri için ise dört aşamalı bir süreçten bahsedebiliriz (Lee, 2018:205-206):

1. **Temel sosyal medya metriklerinin geliştirilmesi:** Sosyal medya verilerinden değer çıkarmak ve sunmak, kesin ölçüm gerektirir bu nedenle verileri istenen sonuçlarla ilişkilendirmek için doğru metrikleri seçmek önemlidir. Kurumlar sosyal medya analitiğinin hedeflerine karar vermelidir: marka bilinirliği oluşturmak, web sitesi ziyaretlerini artırmak, geliri artırmak, kurumsal itibarı artırmak ve müşteri hizmetleri/müşteri memnuniyetini geliştirmek gibi. Popüler metrikler, aktif üye kullanıcı oranı, sosyal medya sitelerinde geçirilen süre, şirket ve ürünleri hakkında tartışma miktarı, içeriğin diğer sosyal medya platformlarına yeniden dağıtılması ve şirketin itibarının/imağının iyileştirilmesini içerir.
2. **Sosyal medya platformlarının seçilmesi, izlenmesi ve dinlenmesi:** Sosyal dinleme etkinliklerine katılmaktan elde edilen belirli bilgiler, büyük ölçüde nerede dinlendiğine ve verilerin nasıl analiz edildiğine bağlıdır. Sosyal medya platformlarının seçimi, bu platformların işletme üzerindeki etkisine ve bu sosyal medya platformlarındaki içeriğin erişilebilirliğine bağlıdır. Sosyal dinleme; müşteri konuşmalarını ve çevrim içi geri bildirimleri izlemek, ölçmek ve yanıtlamak için sosyal medyayı kullanan programlardan ya-

arlanmak biçiminde tanımlanmaktadır. Sosyal medya izleme; kuruluşlara kullanıcıların tüketici profilleri, markaları hakkında değerli bilgilere hızlı erişim sağlar. Google Alerts, Google Trends, Social Mention ve Twitter Search gibi sosyal medyayı gerçek zamanlı olarak izlemek için ücretsiz sosyal medya araçları da mevcuttur. Şirketler, sosyal medya konuşmalarını sürekli dinleyerek müşterilerin marka hakkındaki algıları hakkında herhangi bir zamanda veri elde edebilir, müşteri hizmetlerini büyük ölçüde iyileştirebilir ve güçlü bir çevrim içi topluluk oluşturabilir.

3. **Sosyal medya analizin gerçekleştirilmesi:** Sosyal medya analitiği; sosyal medya platformlarında gerçekleşen tartışmaları izlemeyi, filtrelemeyi ve analiz etmeyi amaçlar ve ürün ve hizmetlere ilişkin tüketici görüşlerinin kapsamlı bir resmini sunar. Duygu analizi; bir ürünün, hizmetin veya müşteri desteğinin sektör ortalamasından daha iyi veya daha kötü olup olmadığını önerebilir.
4. **Sosyal medya zekâsı oluşturulması:** Sosyal medya zekâsı, yöneticilerin sosyal medya analizlerinin sonuçlarıyla ne yapılması gerektiğini belirlemesini sağlar. Sosyal medya istihbaratı, geleneksel istihbarat faaliyetlerinden elde edilen bilgiler ile sosyal medya analizlerinden elde edilen bilgilerin birleştirilmesiyle elde edilir ve yöneticilerin şirketin hedefleriyle uyumlu, daha iyi uygulanabilir piyasa kararları geliştirmelerine yardımcı olur.

Öğrenme Çıktısı

6 Sosyal medyada ölçümleme yöntemlerini açıklayabilme

Araştır 5

Kuruma ait sosyal medya gönderilerinin ve hayranların arasındaki etkileşimi takip etmek üzere kullanılabilecek ölçütler neler olabilir?

İlişkilendir

Kurumsal analiz sitelerinde farklı sosyal medya hesaplarına ait analitiklerinin nasıl yer aldığına bakın.

Anlat/Paylaş

Kurumların sosyal medya analitiklerinin yıllar bazında nasıl değişim gösterdiğini anlatın.



1 Sosyal medya; bireylerin diğerleriyle oluşturdukları mesajları ve bilgileri paylaşmasına, yayınlamasına, düzenlemesine, sıralamasına ve saklamasına izin veren web tabanlı platformlardır. Sosyal medyanın iki ilgili kavramla açıklandığı görülmektedir. Web 2.0 ve Kullanıcı Tarafından Oluşturulan İçerik (UGC: User Generated Content). Web 2.0, içeriğin ve uygulamaların artık bireyler tarafından oluşturulup yayınlanmadığı, bunun yerine tüm kullanıcılar tarafından katılımcı ve işbirlikçi bir şekilde sürekli olarak değiştirildiği bir platformdur. Sosyal medyanın hayatımıza getirdiği yeniliklerin ve değişimlerin farkına varabilmek için geleneksel medyadan ayrılan yönlerine bakılması gerekir. İçeriğin tek bir kişi ya da kurum değil tüm kullanıcılar tarafından oluşturulması, eş zamanlı ya da eş zamansız olarak zamandan ve mekandan bağımsız olarak erişilebilme özelliği yine sosyal medyanın temel farkını vermektedir. Stratejik açıdan sosyal medyanın sunduğu fırsatlar; **küresel pazar varlığı, iletişim, topluluk varlığı, kolektif zeka ve iş birliği** olarak sıralanabilir. Sosyal medya yönetiminin kurumların iletişim çalışmaları açısından sağladığı avantajlar ise **kurumun görünürlüğünü artırma, çevrim içi iletişim faaliyetlerini yürütme, müşteri ilişkilerini destekleme/sorunlarını çözme, hedef kitle ile iletişime geçme, istek beklenti öğrenme, kurumu farklılaştırma, kurumun itibarını artırma** olarak sıralanabilir.



2 Sosyal medya platformları; akla gelebilecek her konuda veri ve bilgi birikimi yaratarak, yenilikçi ürün ve hizmetler için fikir ve ilham kaynağı oluşturarak, iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırmaktadır. Platformlar arasındaki farklar; bilginin ömrü, bilginin ne kadar uzun olduğu ve bilgi derinliği (içerik) ile ayırt edilebilir. Farklı platformlar farklı amaçlara hizmet edebileceğinden, tüketicilerle iletişim kurmak için en iyi ortamı seçerken bu farklılıkların dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. Sınıflandırmalarda yaygın olarak kabul görmüş temel sosyal medya platformları şunları içermektedir:

- **Bloglar**, kurumsal web sayfalarında oluğu gibi resmi bir bilgi paylaşımı yerine çok daha samimi bir iletişim ortamı sunmaktadır. Blog, kamuya açık bir yayın olarak hizmet veren bir web sayfasıdır ve kişisel, kamusal, politik ve ticari mesajları içerebilir.
- **Mikrobloglar**, bloglara göre daha kısa oluşturulur. Kısa metin mesajları temeline dayansa da günümüzde dijital ses ve görüntü paylaşımına, anlık mesajlaşma, blog ve diğer sosyal medya araçlarına bağlantı vermeye de olanak sağlamaktadır.
- **Sosyal ağ siteleri**; profil bilgileri kayıt edilerek, aynı sosyal ağ içerisinde bulunan aile ve arkadaş gruplarını arkadaşlık grubuna ekleyerek ya da onları takip ederek kullanıcıların bağlantı kurmasını sağlayan uygulamalardır.
- **İşbirlikçi projeler**, “birçok son kullanıcı tarafından bilgi ile ilgili içeriğin ortak ve eşzamanlı oluşturulmasını sağlayan özel bir sosyal medya uygulaması biçimi” olarak tanımlanmaktadır.
- **İçerik toplulukları**; kullanıcılar arasında metin, kitap, fotoğraf, video, ses dosyaları ve PowerPoint sunuları gibi çeşitli medya türlerindeki medya içeriğinin paylaşılması amacıyla yöneliktir.
- **Sanal dünyalar**; kullanıcıların kişiselleştirdikleri avatarlar aracılığı ile birbirleriyle ve çevreyle etkileşimde bulunabileceği, üç boyutlu sanal platformlardır.

3

Kurumlarda sosyal medya kullanım politikalarının özelliklerini ve uygulamalarını açıklayabilme

Sosyal Medya Kullanım Politikaları

3 Sosyal medyayı kullanan kişi sayısı arttıkça ve kullanımı daha sıklıkla; kurumlar kötüye kullanımdan kaçınmak, gizlilik risklerini azaltmak ve güvenlik sorunlarını önlemek için ortak kurallar oluşturmaya başlamışlardır. Gizlilik ve verinin kötüye kullanımı ile ilgili endişeleri yönetmek ve sınırlamak için politikalar ve kılavuzlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Kurumlarda sosyal medya kullanımının yaratacağı sorunlara yönelik tehlikelerin farkında olmak, ondan vazgeçmek yerine dikkatli kullanımı gerektirmektedir. Sosyal medya politikası, kurumların sosyal medya kullanımı için çalışanlarına kılavuzluk edecek bir yönerge'dir. Çalışanların sosyal medyayı hem kişisel hem de profesyonel olarak nasıl kullanacaklarına dair kuralları içermektedir. Sosyal medya politikalarına yönelik bir yönerge hazırlarken kısa ve öz bir metin oluşturulmalıdır. İçeriğinin hatırlanması için bir sayfadan az olması ve basit olması tercih edilmelidir.

4

Sosyal medyanın kurum içi iletişimdeki uygulamalarını açıklayabilme

5

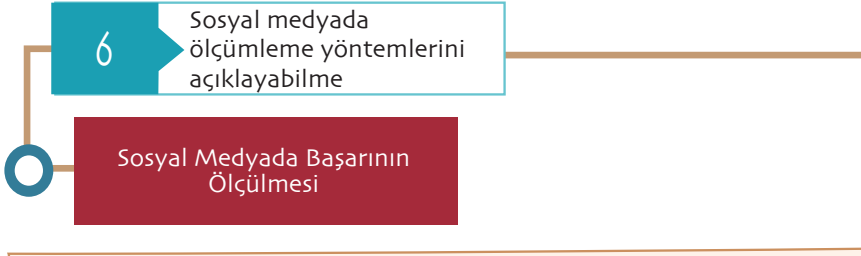
Sosyal medyada itibar yönetimi ve kriz iletişimin özelliklerini açıklayabilme

İş Hayatında Sosyal Medyanın Etkisi ve Rolü

4 **Kurum içi iletişim;** çalışanlar arasında iletişimi, güveni ve bağlılığı geliştirme potansiyeline sahiptir. Kurum içi iletişim, bir organizasyonun üyeleri arasında anlayış sağlamak için bilgi alışverişinde bulunmak üzere tasarlanmış bir yönetim işlevi olarak görülmektedir. Kurum içi iletişimi iki ana amaca yönelik ele almak mümkündür: bilgi sağlamak ve organizasyonlar içinde bir topluluk duygusu yaratmak. Çalışanların; bilgiyi paylaşmak, iş birliğini kolaylaştırmak ve artan itibar, çalışan bağlılığı ve çalışanlarla gelişmiş ilişkiler gibi diğer uzun vadeli kurumsal hedeflere ulaşmak için kurum içi iletişim stratejisinin bir parçası olarak sosyal medyayı planladıkları veya kullandıkları görülmektedir. Kurumsal sosyal medya, çalışanlar açısından şu şekilde tanımlanmıştır:

1. İş arkadaşlarıyla mesaj iletmesine veya kuruluştaki herkese mesaj yayınlamasına izin veren web tabanlı platformlar
2. İş arkadaşlarını iletişim ortakları olarak açıkça belirtme veya ima etme alanı
3. Bağlantılı metin ve dosyaları gönderme, düzenleme ve sıralama yeri
4. Kurumda herhangi biri tarafından herhangi bir zamanda iletilen, gönderilen, düzenlenen ve sıralanan mesajları, bağlantıları, metinleri ve dosyaları görüntüleme yeri

5 Sosyal medyanın sahip olduğu etkileşim ortamı; güncellemelerin kolaylığı, paydaşların mesajlarının takibi gibi olanaklar **itibar yönetimi** açısından büyük bir değişim yaratmıştır. Kurumlar sosyal medya platformları aracılığı ile paydaşlarıyla diyaloga girebilmektedir. Sosyal medyanın bu iki yönlü iletişime imkân veren yapısı kurumlar için büyük avantaj sağlamaktadır. Kurumların paylaştıkları mesajlarda doğru, şeffaf ve güncel bilgiler sunması ve samimi bir konuşma gerçekleştirmesi de beklenmektedir. Kurumsal itibar açısından sosyal medya platformlarının sunduğu bir başka fırsat ise kurum hakkındaki konuşulanların takip edilebilmesidir. Başkalarının kurum, marka, rakipler, sektör hakkında ne söylediğini dinlemek ve olumsuz durumların üstesinden gelinmesini sağlamak; kurum itibarını korumak için vazgeçilmez bir yöntemdir. **Kriz yönetimi**, bir krizin bir kuruluşu ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için tasarlanmış bir süreçtir. Sosyal medyayı kriz yönetimi için kullanmanın ilk adımı, sosyal medya araçlarını kullanma konusunda daha yetkin hâle gelmektir. Kurum çalışanlarının stratejik olarak kabul edilen tüm kanallarda uzman kullanıcıları olması ve bir kriz durumunda sosyal medya stratejisinin bir parçası olarak önerilen en iyi uygulamalarına yardımcı olacak belirli adımları belirlemesi gerekir. Kriz yönetimi stratejisindeki ikinci adım, sosyal medya kullanıcıları ve marka takipçileri ile proaktif olarak bir iyi niyet topluluğu oluşturmaktır. Böyle bir topluluğun varlığı, bir krizin potansiyel olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olacaktır.



6 Sosyal medya analitiği, karar vericilerin belirli sorunları ele almasına yardımcı olmak için sosyal medya platformlarından veri toplama ve verileri analiz etme pratiğini ifade eder. Sosyal medya analitiği, veri toplamanın çoğu zaman manuel olduğu ve analizin emek yoğun olduğu geleneksel medya analizine kıyasla ucuz ve hızlıdır. Sosyal medya analitiği, farklı alanlardan çeşitli modelleme ve analitik tekniklerin sosyal medya için uygulamalarını içerir. Sosyal medya verisini anlama, analiz etme ve sunma konularına destek olan bu teknikler şunlardır: **Fikir Madenciliği & Duygu Analizi (opinion mining & sentiment analysis)**, **Konu modellemesi (topic modeling)**, **Sosyal ağ analizi (social network analysis)**, **Eğilim (trend) analizi**, **Görsel analitik (visual analytics)**. Sosyal medya analizleri için ise dört aşamalı bir süreçten bahsedilebilir: **Temel sosyal medya metriklerinin geliştirilmesi**, **Sosyal medya platformlarının seçilmesi**, **izlenmesi ve dinlenmesi**, **Sosyal medya analizin gerçekleştirilmesi**, **Sosyal medya zekası oluşturulması**.

1 Sosyal medya platformları, hangi özellikleri sayesinde hedef kitleleriyle daha etkili bir iletişim kurmak isteyen kurumlar için bir fırsat yaratmıştır?

- A. Etkileşimsellik ve yayılım
- B. Paylaşım ve yayılım
- C. Paylaşım ve dağıtım
- D. Etkileşimsellik ve paylaşım
- E. Etkileşimsellik ve dağıtım

2 Web 2.0 kavramı ilk defa kim tarafından ortaya atılmıştır?

- A. Justin Hall
- B. Peter Merholz
- C. Jorn Barger
- D. Jeff Bezos
- E. Tim O'Reilly

3 Aşağıdakilerden hangisi Web 1.0'in özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Uzmanlar tarafından oluşturulan içerik
- B. Tek yönlü (bire çok) iletişim
- C. Paylaşılan bilgilerin yapılandırılması
- D. Güvenlik duvarları, hiyerarşiler
- E. Statik, kararlı içerik, birkaç değişiklik

4 Aşağıdakilerden hangisi Web 2.0'in özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Kullanıcılar tarafından oluşturulan içerik
- B. Gevşek kontrol edilen topluluklar
- C. İçeriğin oluşumuna katılma
- D. Sıkı kontrol edilen "siteler"
- E. Dinamik, hiyerarşik olmayan yapı

5 Kişisel sayfa veya çevrimiçi günlük olarak tanımlanan ilk blog kim tarafından oluşturulmuştur?

- A. Justin Hall
- B. Peter Merholz
- C. Jorn Barger
- D. Jeff Bezos
- E. Tim O'Reilly

6 Aşağıdaki sosyal medya araçlarından hangisi sosyal inceleme sitesi olarak tanımlanmaktadır?

- A. FourSquare
- B. Reddit
- C. Pinterest
- D. Flipboard
- E. Facebook

7 Aşağıdakilerden hangisi sanal dünyaların kurumlar açısından kullanım biçimlerinden biri **değildir**?

- A. Toplantı ve etkinliklere ev sahipliği yapmak
- B. Ağızdan ağıza pazarlama
- C. Markalama ve markayı güçlendirme
- D. Ürün ve hizmet tanıtımları
- E. Ürün ve hizmet uygulamaları

8 Aşağıdakilerden hangisi iş odaklı sosyal medya araçlarından biri **değildir**?

- A. Microsoft Yammer
- B. DingTalk
- C. WeChat
- D. Slack
- E. IBM Connections

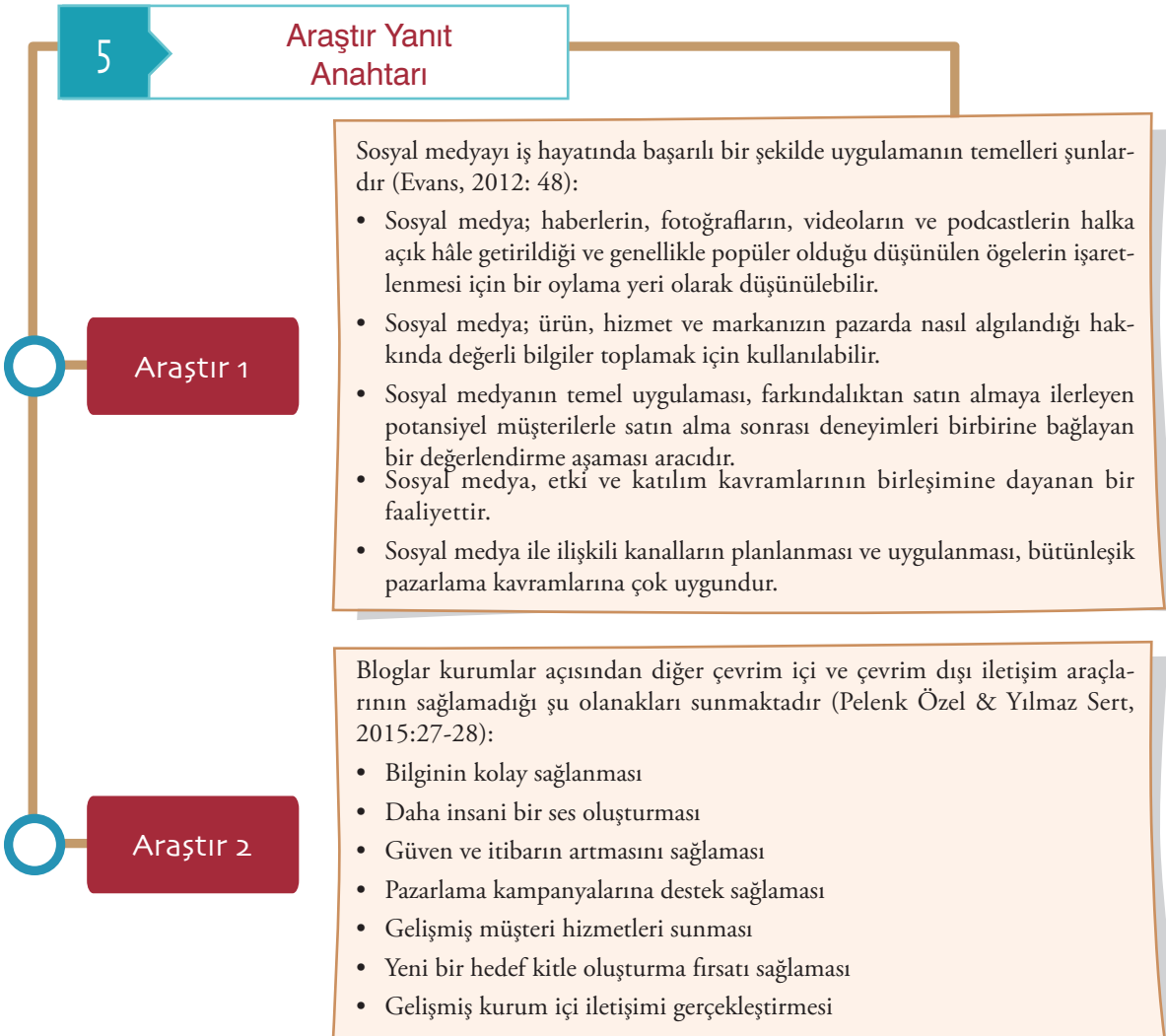
9 Aşağıdakilerden hangisi sosyalleşme odaklı sosyal medya araçlarından biri **değildir**?

- A. Facebook
- B. WeChat
- C. Twitter
- D. IBM Connections
- E. WhatsApp

10 Blogla ilgili ayrıntılı web sitesi trafik bilgisi almak için hangi temel ölçümden yararlanılabilir?

- A. Ana sayfanızdaki sosyal medya varlığı
- B. Müşteri tabanı/pazar payı
- C. Sıklık
- D. Erişim
- E. Web sitesi sıralaması

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Platformları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Kavramı ve Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Platformları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Kavramı ve Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Sosyal Medyanın Etkisi ve Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Kavramı ve Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Sosyal Medyanın Etkisi ve Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medya Platformları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medyada Başarının Ölçülmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Çalışanlar için sosyal ağ oluşturma konusunda çok özel ve ayrıntılı yönergelerde şunlar olabilir (**Brown, 2012:82**):

- Kurumun iş gördüğü ürün ya da hizmet ile ilgili içeriğin paylaşılacağı kişisel web sitelerine ve bloglara izin verilmez.
- Kurumla ilgili herhangi bir sosyal ağ oluşturmada önce, yöneticiden izin alınmalıdır/malısınız.
- Kişisel platformlarda kurum ya da marka ile ilgili konular veya kişilikler hakkında rapor yazılması, spekülasyon yapılması, tartışılması veya görüş bildirilmesine izin verilmez.
- Onaylı bilgi ve içerik kullanılmalıdır.
- Her zaman kurumun temsil edildiği varsayılmalıdır.
- İş arkadaşların yüzüne söylenemeyecek sözlerin sosyal medyada da paylaşılması gerekir. Çalışma arkadaşlarına karşı saygı duyulmalı ve saygılı davranılmalıdır.
- Dahili politikaları tartışmaktan veya iş sürecini detaylandırmaktan gelecekteki planlarını tartışmaktan kaçınılmalıdır.
- Meydan okuyanlara karşı savunma ve eleştiri yapılmamalıdır. Meslektaşlar veya rakipleri kötüleyen diyaloglara girmekten kaçınılmalıdır.

Araştır 4

Kurumların sosyal medya üzerindeki mesajların sayısının çokluğu ve kontrol dışı olması nedeniyle kurumların itibar yönetimleri zor olabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için bazı öneriler şunlardır (**Dennis, 2013; 18**):

- Pozitif içerik paylaşılmalıdır.
- Kurum hakkındaki olumsuz mesajlar izlenmeli ve yanıtlanmalıdır.
- Kuruma yönelik sosyal medya kullanım kuralları oluşturulmalıdır.
- Avukatlardan destek alınmalı ve bilişim suçları ile ilgili bilgi edinilmelidir.

Araştır 5

Kuruma ait sosyal medya gönderilerinin ve hayranların arasındaki etkileşim ne olduğunu takip edebilmek için kullanabilecek bazı ölçütler şunlar olabilir (**Schaffer, 2013:29**):

- Blog: Gönderi başına kaç yorum alınıyor ve hangi platformlarda kaç sosyal paylaşım yapılıyor?
- Facebook: Facebook, hayran sayfaları için, beğeni sayısını ve hayranlarının kaç Haber Kaynağı hikayesi oluşturduğunun bir göstergesi olan “bundan bahseden insanlar” (People Talking About This (**PTAT**)) sayısını vermektedir.
- Twitter: Marka kaç tane @ söz alıyor? İçerik ortalama kaç retweet alıyor?
- LinkedIn: Her kurum gönderisi kaç beğeni ve yorum alıyor, günde kaç tartışma yapılıyor?
- YouTube: Video başına alınan görüntüleme, beğeni ve yorum sayıları. Marka toplam kaç YouTube video görüntülemesi aldı?

Kaynakça

- Akar, E. (2010). *Sosyal Medya Pazarlaması*. İstanbul: Efil Yayınları.
- Alikılıç, Ö. A. (2011). *Halkla İlişkiler 2.0*, İstanbul: Efil Yayınları.
- Atay, C., Alanyalı, M., Uyan, S. B. ve Baş, C. (2010). Arama Motoru Optimizasyonu, *Akademik Bilişim'10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* 10 - 12 Şubat 2010 Muğla Üniversitesi (https://ab.org.tr/ab10/kitap/atay_alanyali_AB10.pdf erişim tarihi:28.7.2021)
- Aydede, C. (2006). *Blog Çağı*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Barefoot, D. ve Szabo, J. (2009). *Friends with Benefits : A Social Media Marketing Handbook*, San Francisco, Calif.: No Starch Press.
- Bozarth, J. (2010). *Social media for trainers: techniques for enhancing and extending learning*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
- Brown, E. (2012). *Working the Crowd: Social media marketing for business*, United Kingdom: BCS Learning&Development Ltd.
- Cao, X. ve Yu, L. (2019). Exploring the influence of excessive social media use at work: A three-dimension usage perspective, *International Journal of Information Management*, 46: 83–92.
- Ceyhan, A. (2020). *Sosyal Medyada Pazarlama Uygulamaları, Marka Bağlılığı ve Satın Alma Niyeti*, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Cho, S. ve Huh, J. (2010). Content analysis of corporate blogs as a relationship management tool, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1): 30-48.
- Coombs, W. T. (2014). *Crisis Management and Communications* (<https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/> erişim tarihi:28.7.2021)
- Cox, J.L., Martinez, E.R. ve Quinlan, K. B. (2008). Blogs and the corporation: managing the risk, reaping the benefits, *Journal Of Business Strategy*, 29(3): 4-12.
- Dennis, C.M. (2013). Social Media Defamation and Reputation Management in the Online Age, *Journal of Internet Law*. 17(6): 15-20.
- Evans, D. (2012). *Social Media Marketing : An Hour a Day*, Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ewing, M., Men, L.R. ve O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers, *International Jour. of Strategic Communication*, 13(2): 110-132.
- Fan, W. ve Gordon, M.D. (2014). The Power of Social Media Analytics, *Communications of the ACM*, 57(6): 74-81.
- Fusi, F. ve Feeney, M.K. (2018). Social Media in the Workplace: Information Exchange, Productivity, or Waste?, *American Review of Public Administration*, 48(5): 395–412.
- Grappone, J. ve Couzin, G. (2011). *Search Engine Optimization (SEO) : An Hour a Day*, Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Güçdemir, Y. (2010). *Sanal Ortamda İletişim*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2014). Collaborative projects (social media application): About Wikipedia, the free encyclopedia, *Business Horizons*, 57: 617-626.
- Kaplan, A. M.& Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite!" challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*. 53: 59-68.
- Kluemper, D. H., Mitra, A. and Wang, S. (2016). Social Media Use In HRM, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34: 153-207.
- Koçyiğit, M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler*, Konya: Eğitim Yayınevi.

- Lee, I. (2018). Social media analytics for enterprises: Typology, methods, and processes, *Business Horizons*, 61: 199-210.
- Lee, S., Hwang, T., Lee, H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies, *Management Decision*, 44(3): 316-334.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. ve Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer Mediated Communication*, 19 (1; 1-19.
- Mavnacıoğlu, K. (2015). *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- McCorkindale, T. ve DiStaso, M.D. (2015). The Power of Social Media and Its Influence on Corporate Reputation, Ed.: C. Carroll, *Handbook of Communication and Corporate Reputation*. New York: Wiley-Blackwell, Inc.
- O'Connor, K. W., Schmidt, G.B. ve Drouin, M. (2016). Helping workers understand and follow social media policies, *Business Horizons*, 59: 205-211.
- OECD (2007). *Working Party on the Information Economy*, Participative Web: User-Created Content. Organisation for Economic Co-operation and Development :12-Apr-2007
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communication & Strategies*, No: 65 1st quarter.
- Pelenk Özel, A. ve Yılmaz Sert, N. (2015). *Dijital Halkla İlişkiler*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Portmann, E. (2013). *The FORA Framework A Fuzzy Grassroots Ontology for Online Reputation Springer* (<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-33233-3.pdf> erişim tarihi:28.7.2021).
- Pulme, C. J. et al. (2016). *Social Media in Marketing Context*. A State of the Art Analysis and Future Directions, Elsevier Science & Technology.
- Raghavan, S. (2006). Blogs and Business Conversations, *Journal of Creative Communications*. 1: 285.
- Rheingold, H. (2008). Using Social Media to Teach Social Media, *New England Journal of Higher Education*, 23(1): 25-26 Sum.
- Roshan, M., Warren, M. ve Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication, *Computers in Human Behavior*, 63: 350-361.
- Rowles, D. ve Rogers, C. (2020). *Podcast Yayıncılığı ve Pazarlama*. Çev: Z. Ece Polat. İstanbul: The Kitap Yayınları.
- Sayımer, İ. (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Schaffer, N. (2013). *Maximize Your Social : A One-Stop Guide to Building a Social Media Strategy for Marketing and Business Success*, Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J. ve Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance, *Information & Management*, 56: 1-20.
- DiStasoa, M. W., McCorkindale, T. ve Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations, *Public Relations Review*, 37: 325-328.
- Tomlins, C. T. (2016). *What's Your Business?*. London: Taylor and Francis.

- Tasner, M. (2010). *Anında Pazarlama*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Upadhyay, N. (2019). *Transforming Social Media Business Models Through Blockchain*, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Vural, Z. B. A. ve Öksüz, B., (2008). Kurumsal İletişimde Çalışan Bloglarının Kullanımı ve Etkileri, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32: 5–19.
- Vuran, E.,G. ve Alpkoçak, A. (2020). Arama Optimizasyon Yöntemlerinin Analizi. *DEUFMD*, 22(65): 491-503.
- Yüksel, D. ve Tolo, M. (2019). Dijital Pazarlama Stratejisi Olarak Arama Motoru Optimizasyonu (SEO), *International Journal of 3d Printing Technologies And Digital Industry*, 3(3): 236-243.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B. ve Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China, *Information & Management*, 56: 103-136.

■ İnternet Kaynakları

- http 1: <https://wearesocial.com/digital-2021>
- http 2: <https://www.nytimes.com/guides/business/social-media-for-career-and-business>
- http 3: <https://firstsiteguide.com/blogging-stats/>
- http 4 https://www.chip.com.tr/haber/sosyal-medyanin-yeni-gozdesi-vlog-cekme_69337.html
- http: 5 <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/vlog-nedir-ve-nasil-cekilir-41823202>
- http 6 <https://www.facebook.com/business>
- http 7: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/111668/linkedin-nedir-ve-linkedin-i-nas-l-kullanabilirim?lang=tr>
- http 8: <https://help.instagram.com/>
- http 9: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Instagram>
- http 10: https://tr.wikipedia.org/wiki/Vikipedi#cite_note-6
- http 11: <https://www.teknoblog.com/podcast-nedir-nasil-yapilir-gerekli-olan-araclar-ve-yazilimlar/>
- http 12: https://basinmus.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_04/12123508_Sosyal_Medya_KYlavuzu.pdf

Bölüm 6

Modern Bürolarda İletişim Yönetimi

öğrenme çıktıları

1 Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi

- 1 Etkili iletişim yönetimiyle ilgili temel kavramları ve önemlerini açıklayabilme

2 Bürolarda İletişim Türleri

- 2 Bürolarda çalışanların kurulabilecekleri iletişim türlerini ve etkilerini açıklayabilme

3 Modern Bürolarda Elektronik İletişim Kullanımı

- 3 Bürolarda kullanılan elektronik iletişim araçlarını tanıyabilme

Anahtar Sözcükler: • İletişim Süreci • İletişim Türleri • E-Toplantı • Elektronik Haberleşme



GİRİŞ

Tom Hanks'ın başrolünü oynadığı Yeni Hayat (2000) isimli filmde, bir uçak kazası sonucu ıssız adaya düşen bir adamın hayatta kalma çabalarını izleriz. Bu ıssız adada adam tek başınadır ama kazada onunla beraber adaya ulaşan ve sonradan Wilson adını verdiği bir voleybol topunu kendine arkadaş olarak belirler çünkü adam yalnızlıktan o kadar çok bunalmıştır ki iletişim kurabileceği bir varlığa ihtiyaç duyar ve cansız da olsa bir voleybol topuna gününü anlatır, fikrini sorar, planlarından bahseder. Canlıların hayatta kalması için besin bulma, dinlenme, uygun sıcaklıkta kalma gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Canlılığın devamlılığı ve gelişimi için ise bu temel ihtiyaçların yanında psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması; bilgi, düşünce, duygu, görgü, davranış gibi canlılığa dair olgu ve süreçlerin aktarılmasına ve paylaşılmasına ihtiyaç duyulur. Bu sayede her nesil bir sonraki nesile kendi bildiklerini aktarabilirken her yeni nesil de atalarından aldıklarının üzerine kendi yaşadıklarından öğrendiklerini katarak ilerlemeyi ve gelişimi sağlar.

Görüyoruz ki anlamanın, bilmenin, öğrenmenin, gelişip devam etmenin temelinde bir akış var. Bilginin, duygunun, düşüncenin vb.'nin akışı için de iletişim kurmak gereklidir. İletişimin ne olduğuyla ilgili birçok tanımlama yapılabilir. Özet bir tanımlamayla konuyu ele alacak olursak; birey, grup ya da örgütlerden oluşan en az iki kutup arasındaki bilgi akışına iletişim denilir (Günay, 2004, s. 214). Bu akış sayesinde çevremizi anlar ve anlaşırlarız; isteklerimizi, sıkıntılarımızı, düşüncelerimizi paylaşabiliriz. Sorunlarla karşılaşmamak ya da tekrar tekrar uğraşmamak için de doğru anlamak ve doğru anlaşılma isteriz. Bunu sağlayan tanımlama ise etkili iletişimdir.

İnsanlar kadar örgütler için de etkili iletişim önemlidir çünkü üretim yapmak, itibar oluşturmak, krizlerle savaşmak, rekabet etmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak, anlaşmalar düzenlemek gibi tüm işlerin temelinde iletişim bulunur. Üstelik günümüz dünyasında bu iletişimin hızlı ve kesintisiz kurulması da önemlidir. Bireysel olarak gerçekleştirdiğimiz iletişimi düşünün. Bir arkadaşımızdan mesaj beklerken veya bir bankanın müşteri hizmetleri servisini ararken beklemekten ne kadar çok sıkılıyoruz değil mi? Çeşitli riskler, krizler ve

fırsatlarla dolu olan örgütlerin dünyasında da iletişimin hem anlaşılır hem de mümkün olan en yüksek hızda olması istenir. Bunun için de ister fiziki ister sanal ortamlardan oluşsun, örgütlerde iş yapılan tüm büroların iletişim süreçlerini iyi yönetmesi ve etkili iletişim kurulmasını sağlaması gerekir.

BÜROLARDA ETKİLİ İLETİŞİM SÜRECİ VE YÖNETİMİ

Bürolar örgütlerin gerçekleştireceği tüm işlerin planlarının yapıldığı ve süreçlerin devamlılığının sağlandığı birimlerdir. Yönetim kararlarının alındığı, şikâyetlerin değerlendirildiği, anlaşmaların yapıldığı, sorunların çözüldüğü bu birimlerde örgütlerin iş yapabilmesi için sürekli etkili iletişim halinde olunması gerekir. Buradan etkili iletişimin bürolar için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu anlayabiliriz. Peki, nasıl sağlanır bu etkili iletişim? Bu sorunun cevabını verebilmek için öncelikle iletişimi oluşturan unsurların neler olduğunu bilmeliyiz. Bu unsurların iletişimdeki yerini anladıktan sonra da iletişim sürecinde çıkabilecek sorunlar hakkında bilgi sahibi olmamız gerekir. Bu sayede sorunların yaşanmadığı ya da hızlıca çözüme kavuşturulduğu anlaşılır, hızlı ve sürekliliği olan bir iletişim sürecine geçiş yapabiliriz. Bahsedilen süreç aslında etkili iletişim yönetimidir. Aşağıdaki bölümde etkili iletişim yönetimi için gerekli olan unsurlar ve engellerin neler olabileceği anlatılmış ve bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

İletişimin Önemi ve Unsurları

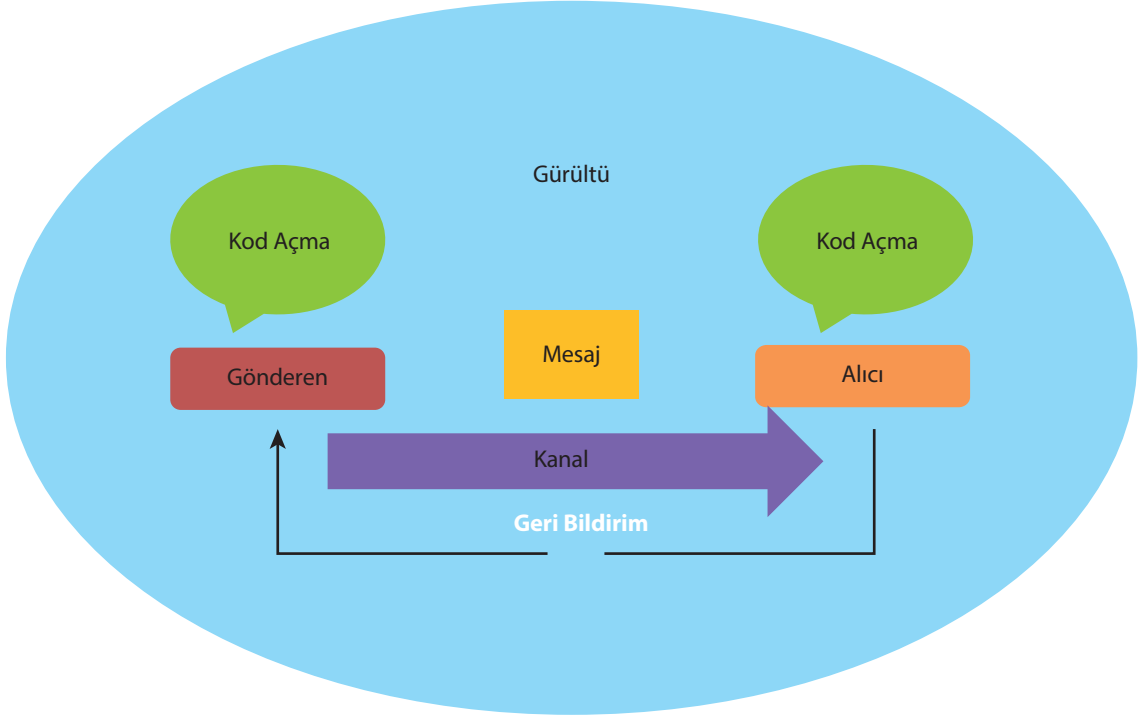
İnsanlar doğduğu andan itibaren iletişim kurmaya başladığı için aslında hepimiz iletişim konusunda oldukça deneyimliyiz. Bebeklik çağında ağlayarak isteklerimizi anlatır; konuşmayı öğrenerek kendimizi daha rahat ifade eder, bizi yetiştiren kişilerin gözlerinden ne hissettiklerini anlar ve hareketlerimize çeki düzen verebiliriz. Gerek beden dili gerek sözlü ve yazılı iletişim araçlarıyla kendimizi anlatır, karşımızdakini anlarız. Buradan iletişimin bir anlaşma süreci olduğunu görebiliriz. Dökmen (2005, s. 19) de iletişimi; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Gerçekten de iletişim canlılar arasında karşılıklı anlaşmanın sağlanması için gerçekleştirilen eylemlerden oluşmaktadır.

✓ İletişim canlılar arasında bir anlaşma sürecidir.

Buraya kadar bakıldığında iletişim kurmanın sanki oldukça basit bir eylem olduğu algılanabilir. Oysa iletişimin ne olduğu basitçe anlatılabilmese ne ya da iletişim konusunda doğuştan deneyimli olunmasına rağmen, iletişim kurarken her zaman başarılı olunamıyor. Yanlış anlamalar veya anlaşamamalar gibi durumlar ortaya çıkabiliyor. Ne özel ne de iş hayatında karşılaşılacak istenmeyen bu durumlar zaman kaybı, can sıkıntısı, hatalı karar ve davranışlar gibi maddi ve manevi zararlara da dönüşebiliyor. Bu noktada iletişimin önemi ortaya çıkar çünkü iletişim insanların sadece bilgi, haber,

düşünce ve duygularını iletmelerini değil aynı zamanda ortak bir anlayışa ulaşmalarını ve birlikte hareket edebilmelerini de sağlar (Fatimayın, 2018, s. 22). Yönetim kavramı basitçe; kişilerin, ortak bir amaca ulaşabilmeleri için iş birliği içinde hareket ettirilmesi olarak açıklandığında, iletişimin yönetim için de önemi anlaşılır. Bu nedenle örgütlerin iş süreçlerinin yönetildiği bürolarda da iletişim oldukça önemli bir konu haline gelmektedir.

Modern bürolarda veya günlük hayatımızda, herhangi bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için temel unsurlara ihtiyaç duyulur. Bu temel unsurlar gönderen, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürültüdür. Şekil 6.1'de bu unsurlar topluca yer almaktadır.



Şekil 6.1 İletişim Sürecinin Temel Unsurları

Gönderen: Paylaşılacak, aktarılacak istenen bir fikrin oluşmasıyla beraber iletişim sürecini başlatacak ilk unsur harekete geçmeye başlar. Bu fikir bir istek, duygu, şikâyet, durum değerlendirmesi veya bilgi olabilir. Gönderen olarak adlandırılan kişi, karşısındakini harekete geçirmek istediğinde veya harekete geçirebileceğine inandığında fikrini paylaşma noktasına gelir ve iletişim sürecini başlatır ancak kişi fikrini paylaşmayı gereksiz olarak görürse o zaman iletişim de başlamayacak demektir. Bu nedenle sürecin başlatıcısı durumunda olan gönderenin, fikrini paylaşmayı isteyecek kadar bir motivasyona ihtiyacı vardır (Bhatt, 2015, s.17).



dikkat

İletişim, gönderenin paylaşmaya değer bulduğu bir düşüncesiyle başlar.

Mesaj: İleti olarak da adlandırılabilen mesaj, gönderenin alıcıya ulaştırmak istediği fikrinden oluşur ancak bu fikir, artık karşı tarafa aktarılabilircek bir düzeye getirilmiştir. Gönderenin aktarmaya değer bulduğu ve çeşitli yazılı, sözlü, beden dili ifadeleriyle hazırladığı her türlü durum mesaj olarak değerlendirilir.

Kodlama: İletişim süreci gönderenin iletmeye değer bulduğu fikirle başlar ve ortaya iletmek üzere bir mesaj çıkar ancak bu mesajın karşı tarafa anlaşılır hâle getirilmesi gerekir. Bunun için de gönderen mesajını; alıcının anlayabileceği jest, mimik, ortak dil ve yazı karakterleri gibi uygun işaretler yardımıyla hazırlamalıdır (Tuna, 2014, s. 13). Bu hazırlığa kodlama adı verilir. Kodlama sırasında tahmin edilebileceği gibi karşı tarafın yani alıcının anlayabileceği kodlar kullanılmalıdır. Türkçe bilmeyen bir kişiyle Türkçe iletişime geçmeye çalışmak ya da üç yaşında bir çocukla oldukça resmi ve bürokratik bir dil kullanarak konuşmak, kurulmaya çalışılan iletişimin başarısız sonuçlanmasına neden olacaktır. Tüm bu durumlar aslında iletişim için kullanılan kodların yanlış seçiminden kaynaklanır.

Kanal: Mesajların aktarılması sırasında kullanılan her türlü araç ve yol kanal olarak ifade edilir. Dumandan radyo dalgalarına, beş duyumuzdan sanal araçlara kadar mesajın iletilmesinde kullanılan tüm öğeler kanalı oluşturur. Bazı reklamlarda kişilerin aile bireylerinin dikkatini çekmek ve herkesi sofraya toplamak için yaptıkları yemeğin kokusunu kullandıklarını görmüşsünüzdür. Burada kanal olarak koku duyusu kullanılmaktadır. Bazen de işlerimiz ya da derslerimizle ilgili çeşitli e-postalar alırız. Bu noktada internet kanal olarak kullanılmaktadır. Kanalin seçimi iletişimin başarısı için oldukça önemlidir çünkü iletişimle kimlere neden ulaşılmak isteniyor, bu kişilerin özellikleri neler (görme veya işitme engelleri var mı, az sayıda veya kalabalık bir grup mu vb.), zaman ve mekân konusunda hangi kısıtlar var gibi soruların cevabı, kullanılması gereken kanalın belirlenmesinde rol oynayacaktır (Güven, 2016, s. 8).



dikkat

Kanal, mesajların aktarılabilmesi için kullanılan her türlü araç ve yolu kapsar.

Alıcı: Gönderenin mesajını ulaştırmak istediği kişiye alıcı adı verilir. Bir başka ifadeyle alıcı mesajın ulaşılmasının istediği hedefidir. Bu nedenle alıcı yerine hedef olarak da isimlendirilir. Buradan yola çıkarak iletişimin başarısı için mesajın istenilen hedefe ulaşması gerektiğini anlayabiliriz. Zaten gönderenin alıcının özelliklerine uygun kodlar belirleyerek mesajını hazırlamasının nedeni de budur çünkü alıcıya uygun olarak kodlanmayan mesajlar anlaşılacak ve iletişimden arzu edilen sonuçlara da ulaşamayacaktır.

Kod Açma: Mesajın ne ifade ettiğinin alıcı tarafından çözülmesi sürecidir. İnsanlar arasındaki iletişim, dinamik bir sürece sahiptir. Gönderen mesajını alıcının doğru anlayabileceğine inandığı işaretlerle hazırlarken alıcı kendi köşesinde pasif bir şekilde beklememelidir çünkü etkili bir iletişim tarafların mesaj üzerine çalışmasıyla gerçekleşir. Bu noktada alıcı, gönderenin mesaj için hazırladığı kodları yakalamalı ve analiz edebilmelidir. Böylece mesajın en iyi açıklamasının ne olduğu ortaya çıkarılacak bir diğer ifadeyle mesajın kodları çözülecektir (Griffin, 2017, 491).

Geri Bildirim: İletişimin dinamik özelliğinin en iyi ortaya çıktığı bölüm, mesajı alan alıcıdan gönderene doğru gerçekleştirilen geri bildirimdir. Bu aşamada iletişim süreci bir daha başlar ancak bu sefer alıcı ve gönderen rolleri değişir. Geri bildirim aslında iletişim sürecinin son adımını oluşturur ancak bu adım iletişimin etkililiğini ortaya çıkarır. Alıcının; mesajın içerdiği kodları çözdükten sonra gönderene verdiği yazılı, sözlü ve beden dilini kullanarak verdiği tüm tepkiler geri bildirimi oluşturur. Bu sayede gönderen, alıcının mesaj hakkında ne düşündüğünü, mesajı ne kadar kabul ettiğini ve mesajını hangi oranda başarıyla iletebildiğini görür (Gönenç, 2014, s. 12).



dikkat

İletişimin etkisi geri bildirimle ortaya çıkar.

Gürültü: İletişim, belirli çevresel ve psikolojik şartlar içerisinde gerçekleşir. Bu şartlar sırasında gerçekleştirilmeye çalışan, iletişime bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan tüm müdahaleler gürültüyü oluşturur (Yüksel, 2019, s.28). Bir odada baş-

kalırlarıyla yüz yüze konuşurken yan odadan müzik sesi, açık havada telefonda konuşurken uğultulu bir şekilde esen rüzgâr, bir elektronik toplantı sırasında internet bağlantısında yaşanan sorunlar gibi çevresel durumlar ile yorgunluk, aşırı heyecan veya stresli olma gibi psikolojik durumlar, iletişim sürecinde gürültü olarak değerlendirilir. Gürültünün olmadığı bir çevre oluşturmak mümkün değildir ancak etkili iletişim için çevresel koşulların iletişimde neden olacağı kesintileri ve sıkıntıları göz önünde bulundurarak gürültünün iletişimi engelleyecek bir boyuta ulaşmasını önlemek gerekir.



dikkat

İletişimde gürültü, tüm iletişim süreci boyunca yaşanan müdahaleleri anlatır. Bu nedenle iletişimin son aşamasını değil, tüm iletişim sürecinin içinde yer aldığı çevreyi oluşturur.

Bürolarda İletişim Süreci ve Önündeki Engeller

Danışma ve yazı işlerinin gerçekleştirildiği yerler olarak tanımlanan bürolar (TDK, 2021), örgütlerin yönetsel işlerinin yürütüldüğü bilgi ve hizmet üretim merkezleri olarak faaliyette bulunurlar. Bu merkezlerde; örgütlerin gelecekte ne durumda olacaklarını belirleyecek olan planlar yapılır, toplantılar ve görüşmeler gerçekleştirilir, sorunlar ele alınır ve çözümler üretilir, örgütlerin sahada ne iş yapacağına karar verilir. Çok eski zamanları hayal etmemize gerek yok; iletişim teknolojisinin ve elektronik araçların günümüzdeki koşulları sağlamadığı, birkaç on yıl öncesine kadar bürolar, belirli fiziki ortamlara bağımlı olarak varlık gösterebiliyorlardı ancak artık zaman ve mekân kısıtlarından bağımsız bir şekilde, dünyanın hemen her yerinde büro faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir (Nalçınkaya ve Bayansar, 2019, s. 169).

Gerek eski büro düzeninde gerek günümüz modern bürolarında işlerin yapılmasında değişmeyen unsurlardan birisi iletişimdir çünkü büro çalışanları geçmişte de günümüzde de iletişim ile büro faaliyetlerini bir uyum içinde sürdürebilirler. Teknolojide ve yönetim düşüncesinde yaşanan gelişmeler, kişilerin fiziksel olarak bir arada bulunmadan da iş yapabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu gelişmeler işleyişte hızın artmasını ve kesintisiz bir şekilde

yapılması beklentisini de taşımaktadır. Gerçi bu durum sadece bürolar için değil günlük hayatımız için de geçerlidir ancak günlük hayat içinde tolere edilebilen iletişim kazaları, gecikmeler veya kısıtlar bürolar için itibar kayıpları veya maddi zararlar gibi büyük sorunlara neden olabilir. Bu noktada hızlı ve kesintisiz bir iletişim sürecinin bürolarda nasıl şekillendirilebileceği ve ortaya çıkabilecek sorunların neler olabileceği üzerinde durmak gereklidir.

Bürolarda iletişim süreci; biçimsel (resmi/formal) ve biçimsel olmayan (gayri resmi/informal) olmak üzere iki akış tipinde değerlendirilir (Topaloğlu ve Koç, 2016, s. 192). Biçimsel iletişim, bürolarda iletişim sürecinin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili alınan kararlara dayanarak belirlenmiş, düzeni kurulmuş bir yapıya sahiptir. Bu belirli ve düzenli işleyiş biçiminde astlar ve üstler birbirleriyle hangi sıralamaya bağlı olarak, ne zamanda ve hangi kurallara uyarak iletişime geçeceklerini bilirler. Bürolarda iletişim sürecinin bu biçimsel akışı; dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üçe ayrılır:

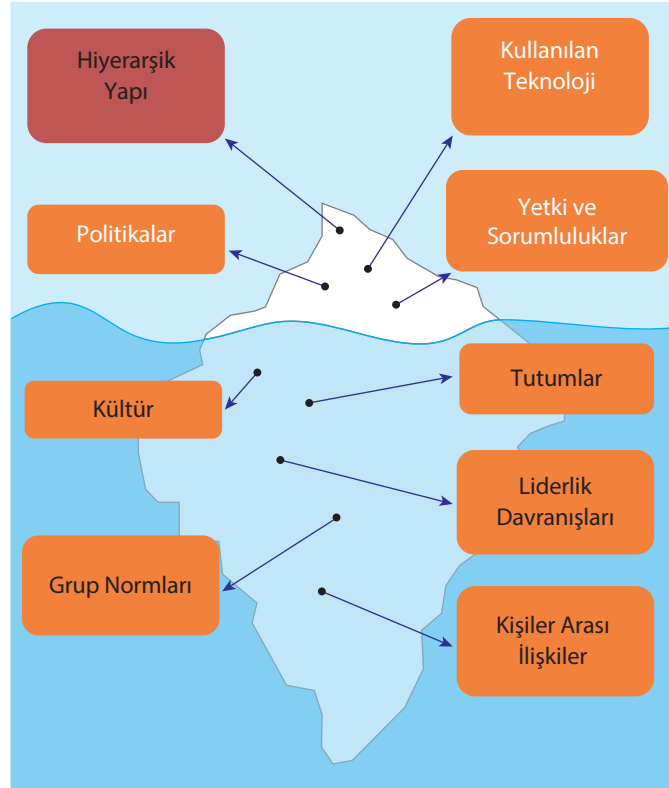
- **Dikey İletişim:** Örgütsel yapı içinde farklı çalışma ve hiyerarşik kademeler bulunur. Bu kademelerde çalışanlar hiyerarşik yetki açısından birbirlerine ast-üst rolleriyle bağlanır. Bürolarda da memurlar, şefler, müdürler, teknik görevliler gibi çeşitli kademelerde bulunan çalışanlar arasında ast-üst ilişkileri bulunmaktadır. Bu ilişkilerde alt ve üst hiyerarşi kademelerinde bulunanlar arasında sağlanan iletişim dikey iletişim olarak adlandırılır. Dikey iletişimde; üstlerden astlara doğru bir akış bulunuyorsa (örneğin yöneticilerin uygulanmasını istediği çeşitli kararlar) aşağıya doğru dikey iletişim, astlardan üstlere doğru bir akış bulunuyorsa yukarı doğru dikey iletişim ortaya çıkar.
- **Yatay iletişim:** Aynı hiyerarşi kademesinde bulunan büro çalışanları arasında gerçekleştirilen iletişim türüdür. Örgütün aynı bölümüne bağlı veya farklı bölümlerinde bulunan bürolarında, eşit kademe düzeylerinde çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimle yatay iletişim ortaya çıkar. Bir otelin finans bölümü şefinin, satın alma bölümünün şefiyle, malzeme istekleri hakkındaki yazışmaları yatay iletişim örneğini oluşturur. Finans bölümünün iki ayrı şefinin bir araya gelerek işle ilgili aldıkları kararlar da yine yatay iletişim örneğidir. Yatay

iletişimde ast-üst arasında olduğu gibi bir emir-komuta zinciri bulunmaz ancak bürolarda işlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde ilerlemesi ve koordinasyonun sağlanması açısından oldukça önemlidir.

- **Çapraz iletişim:** Örgütün farklı bölümlerinde farklı hiyerarşi kademelerinde bulunan çalışanları arasında kurulan iletişimle çapraz iletişim ortaya çıkar. Özellikle kademeler arası iletişim ağının fazla olduğu örgütlerde, bölümler arasında zaman kaybına neden olmadan iletişimin gerçekleştirilmesi için kullanılır. Örneğin bir fabrikanın güvenlik bürosunda çalışan personel, fabrikanın insan kaynakları şefiyle görüşmek isteyen ziyaretçilerin geldiği bilgisini, şefi direkt olarak arayıp söyleyebilir.

✓ Biçimsel iletişim, örgütler tarafından kimlerin hangi sıra ve kurallarla birbirleriyle iletişime geçeceğinin önceden belirlendiği ve bunu gerçekleştirecek iletişim ağının önceden hazırlandığı **resmi** iletişim türüdür.

Biçimsel (resmi) iletişimin haricinde bürolarda bir de biçimsel olmayan iletişim akışıyla karşılaşılır. Kişiler arası arkadaşlıklar, güven ilişkisi, birbirleriyle sık çalışması gereken bölümlerde oluşan yakınlıklar, akrabalık, hemşerilik, aynı okuldan mezun olma, aynı spor takımını tutma gibi genellikle büroların önceden belirleyemeyeceği şekilde kurulan (aynı bölümde çalışacak kişiler önceden belirlenebilir ancak kişilerin tuttuğu takım veya güven ilişkisi önceden belirlenemeyecektir) ve işe odaklı değil duygulara odaklı gruplar bu iletişim biçiminin de sıklıkla ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum aslında örgütsel buzdağı kavramıyla anlatılır. Buzdağı, büyük buzullardan koparak akıntılarla yer değiştiren büyük buz parçası olarak tanımlanır (TDK, 2021) ve suyun üzerinde kalan kısmının hacmi tüm hacmin sadece %10'unu oluşturur (TÜBİTAK, 2021). İletişimde örgütsel buzdağı kavramıyla anlatılmak istenen, başıboş bir şekilde oradan oraya gerçekleştirilen iletişim değildir. Örgütler genel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki yapıda incelenebilir. Biçimsel yapı örgütün, buzdağında olduğu gibi görünen kısmını, biçimsel olmayan yapı ise buzdağının suyun altında kalan o çok büyük bölümünü anlatır (Resim 6.1).



Resim 6.1 İletişim Sürecinin Temel Unsurları

**dikkat**

Örgütsel buzdağı; örgüt içerisinde doğrudan görünen ilişkileri, bir buzdağının suyun üzerinde açıkça görünen ama aslında buzdağının oldukça küçük bir parçası olan bölümüne benzetir. Suyun altında kalan çok büyük bölümde ise örgütün doğrudan görünmeyen ve yönetilmesi asıl zor olan ilişkileri yer alır.

Biçimsel yapıda önceden belirlenmiş ve tasarlanmış hiyerarşik yapı, kullanılan teknoloji, yetki ve sorumluluklar, planlar, politikalar, kaynaklar gibi unsurlar bulunurken; biçimsel olmayan yapıda örgütün kültürü, liderlik davranışları, grup normları, tutumlar, kişiler arası ilişkiler gibi unsurlar bulunur (Çolak, 2014, s.148). Biçimsel yapı, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli altyapıyı hazırlarken biçimsel olmayan yapı, örgütlerin temel unsurlarından bir olan insan ve insan ilişkileri üzerinden hareket eder ve yönetilmesi asıl zor olan süreçler buzdağının görünmeyen kısmındadır (Tonus, 2018, s.142).

İletişimde örgütsel buzdağı kavramı, örgütlerdeki iletişim sürecinin sadece biçimsel özellikleri ile ele alınmasının aslında o süreç hakkında yüzeysel bilgi vereceğini anlatır çünkü örgütlerin iletişim süreci değerlendirilirken dışarıdan bakılınca doğrudan görünmeyen ancak biçimsel iletişim sürecine etki eden birçok durum bulunur. Üstelik örgütün biçimsel iletişim akışı, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılayamazsa biçimsel olmayan iletişim süreci kendiliğinden ortaya çıkacak ve tüm süreci belki de hastalıklı olarak tabir edebileceğimiz bir biçimde kontrol altına almaya başlayacaktır (Özer, 2014, s. 358).

Biçimsel iletişimin akışında dikey, yatay, çapraz olarak hangi yolların nasıl kullanılacağı önceden belirlenmiştir. Biçimsel olmayan iletişimin kurulması içinse aynı akış tiplerinden yararlanılsa bile önceden belirlenmiş yol ve yöntemler bulunmaz. Molalarda, koridorlarda, çay ocağında denk gelindiğinde bile biçimsel olmayan iletişim doğallıkla kurulur. Bu nedenle oldukça hızlı, kişilerin daha rahat ettiği ve grup üyeleri arasındaki uyumu da geliştiren bir yapıya sahiptir (Bisen ve Priya, 2009, s. 13) ancak dedikodular, söylentiler, çarpıtmalar şeklinde de ilerleyen bir yapıya neden olabilir. Bu nedenle özellikle büro yöneticilerinin zararlı olabilecek söylentilere

karşı önlem almada yavaş hareket etmemesi, iletişimin etik kurallarının uygulanması için çaba göstermesi ve örnek olması gerekir (Bakınız Bölüm 4).

**dikkat**

Biçimsel olmayan iletişim, büroların biçimsel iletişimini destekleyecek şekilde kullanılabilir ancak bu noktada büro yöneticilerinin; dedikodu, söylenti, çarpıtma gibi zararlı söylemlerin engellenmesinde dikkatli olmaları gerekir.

Bürolarda bilgi ve hizmet üretimi iletişimle sağlanır ancak bazen iletişim sürecinde bazı sıkıntıların yaşandığı görülür. Büro faaliyetlerinin gerçekleşmesi için temel unsurlardan biri olan iletişim sürecinde yaşanacak sıkıntılar, büroların etkili ve verimli olarak çalışmamasına neden olacaktır. Bu süreçte ortaya çıkabilecek sıkıntılar incelendiğinde; teknik, dil, hiyerarşik ve psikolojik faktörlerden oluşan dört temel iletişim süreci engeliyle karşılaşılır (Yılmaz, 2020, s. 69-74):

- **Teknik Faktörler:** Etkili iletişim; alıcının, gönderenin mesajını anlamasıyla gerçekleşir. Bu şekilde sağlanan iletişim amacına ulaşır ve başarılı olur. Bu durumun sağlanması için de gönderenin iletişimin zamanlamasına ve yoğunluğuna dikkat etmesi gerekir. Uygun zamanda başlamayan veya aşırı bilgi yüklemesi yapılan bir iletişim sürecinde, alıcı mesajı istenildiği gibi anlamayacağı için iletişim de başarılı olamayacaktır. Bu nedenle zaman ve mesaj yoğunluğu, iletişim sürecinde karşılaşılabilecek ilk engelleri oluşturur. Ayrıca gönderenin alıcının bilgi seviyesine ve kültürel özelliklerine de dikkat etmesi gerekir çünkü bir mesajın farklı kültürel özelliklere sahip kişiler arasında farklı anlamlara gelme olasılığı vardır. Son olarak gürültü diye tanımladığımız ve iletişim süreci sırasında mesaja doğrudan veya dolaylı olarak etkide bulunan tüm unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Yanlış iletişim aracı seçimi ve teknik altyapı sorunları gibi kanaldan kaynaklı durumlar da etkili iletişime engel olacak şekilde ortaya çıkabilir.
- **Dil Faktörü:** İletişimin başlangıcı gönderenin göndermeye değer bulduğu bir fikirle

başlar. Eğer gönderen hiçbir faydanın veya değişimin olmayacağını düşünüyorsa iletişime de geçmeyecek demektir. Bu nedenle iletişime geçmenin değer olduğu bir durumda, kullanılan dil ve sembollerin alıcının anlayabileceği şekilde düzenlenmesi gerekir. Seçilen kelimelerin, teknik terimlerin, ifadelerin başka anlamları da taşıyıp taşımadığına; mesajın hazırlanmasında kullanılan kodların, alıcı tarafından nasıl anlaşılacağına dikkat edilmelidir.

- **Psikolojik Faktörler:** Gönderen ve alıcı arasındaki psikolojik unsurlar, etkili iletişim kurulmasında engel olarak ortaya çıkabilir. Kişiler arası kıskançlıklar, kontrol edilemeyen duygusallıklar, dedikoduya dayalı paylaşımlar, önyargılar, güvensizlikler, dinlemeyi bilmeyenler vb. birçok durum, iletişim için gerekli olan görünür şartların yerine getirilmesine rağmen etkili iletişim kurulmasına engel olacaktır. Örneğin konuşan kişinin konuşmalarıyla beden hareketleri birbirlerine tutarlı değilse bu durum bile iletişimden istenen etkinin sağlanmasına engeldir çünkü iştirilen ile görünen arasındaki farklılık, alıcının anlatılanları kabul etmesinde de, anlatılanlar doğrultusunda harekete geçmesinde de olumsuz bir şekilde etkili olacaktır.
- **Hiyerarşik Faktörler:** Bürolarda birbirlerine ast üst ilişkisi içinde bağlanan kişiler arasında gerçekleşen iletişimde, her kişi mesajı kendi bulunduğu pozisyona göre değerlendirebilir. Astlar üstlerine mesajlarını hazırlarken gerekli olan tüm bilgilendirmeyi yapmayabilirler ya da yapamayabilirler. Hiyerarşik kademelerin yoğun olduğu yerlerde mesajlar iletilirken her bir kademede bir miktar değişebilir. Üstten asta doğru bilgi akışında gerekli filtreleme yapılmadan mesajlar iletilebilir. Bahsedilen tüm durumlar farklı hiyerarşik pozisyonların birbirleriyle etkili iletişime geçmesine engel olabilirler.

Bürolarda Etkili İletişim Yönetimi

Yönetim kavramı için demiştik ki ortak bir amacın gerçekleşmesi için kişilerin, iş birliği içinde harekete geçmesi gerekir. İster ülke yönetimi ister küçük bir işletmenin yönetimi olsun, birden fazla kişinin bulunduğu tüm eylemlerde işleyiş iletişikle

sağlanır. Günlük hayatımızda istemediğimiz kişilerle görüşmek zorunda kalmayabiliriz ancak çalışma ortamlarında normalde bize hitap etmediğini düşündüğümüz kişilerle de görüşmek, ortak çalışmak ve önceden belirlenmiş istenilen sonuçlara ulaşmak için uğraşırız. Bürolar; örgütlerin tüm işlerinin nasıl yapılacağıyla ilgili kararların alındığı, uygulamaların izlendiği, verilerin işlenerek kullanılabilir bilgi hâline getirildiği, işleyiş için gerekli hizmetlerin üretildiği yerlerdir. Örgütlerin beyni durumunda bulunan bürolarda, günümüz koşullarına uygun olacak şekilde hızlı, kesintisiz ve etkili iletişimin hem kurulması hem de yönetilmesi gerekir.

Modern bürolarda iletişim kurulmasının eskiye oranla daha farklı kanalları bulunur. Elbette iletişim türü olarak geçmişte de olduğu gibi yazılı, sözlü ve beden diline dayalı iletişim kullanılmaktadır ancak bilgi, haberleşme ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler; uzaktan, yarı zamanlı, esnek zamanlı çalışma gibi alternatif çalışma programlarının da gelişimini sağlamıştır (Bakınız Bölüm 8). Bu durum modern bürolarda, aynı fiziksel ortamlarda yaşanan iletişim türlerinin, sanal ortamlar üzerinden de işleminin önünü açmıştır. Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin etkisi altında bürolarda iletişimin etkili olması için nasıl yönetilmesi gerektiği de gün geçtikçe önem kazanmaktadır çünkü bürolardaki etkili iletişim yönetimi etkili yönetimin de temel koşulunu oluşturur.



dikkat

Etkili iletişim; alıcının, gönderenin anlatmak istediğini tam olarak anlamasıyla gerçekleşir.

Bürolarda etkili iletişim yönetimi, büro içi ve dışı tüm iletişim kanallarının sistemli bir biçimde planlanması, uygulanması ve denetlenmesidir. Bunun için iletişim ağları ve teknolojileriyle bağlantılı yeni uygulamaların organizasyonu, iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, büro içi ve dışı biçimsel iletişim uygulamalarının tasarlanması da dâhil olmak üzere bilgi akışını yönetmeyi içerir (Tripathi, 2009, 1). Bu sayede bürolar aşağıdaki amaçlara ulaşmaya çalışır (Bhatia, 2007, s. 168):

- **Yöneticilere bilgi temininin sağlanması:** Büroların işleyişi için yöneticilerin çeşitli kararlar almış olması gerekir. Bu kararlar doğrultusunda büro çalışanları faaliyete ge-

çerler. Faaliyetlerin nasıl ilerlediği, nerelerde müdahaleye ve takviyeye ihtiyaç duyulduğu gibi bilgiler sayesinde yöneticiler de daha doğru ve sağlam kararlar alabileceklerdir.

- **Yönetim kararlarının iletilmesinin sağlanması:** Hiyerarşik düzen içerisinde üst yönetimden alt hiyerarşik basamaklara doğru, alınan kararların açıklaması ve her bir bölümün ihtiyaç duyduğu bilgilerin aktarılması gerekir. Etkili bir iletişim yönetimi, yönetim kararlarının istenilen seviyede aktarılmasını sağlar.
- **İç ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi:** Örgütün bürolarının arasındaki ve büro içindeki iletişim akışının kesintisiz bir şekilde kurulması önemlidir. Bu sayede örgüt içi her tür hiyerarşik düzeydeki çalışan ilişkilerinin sürdürülmesi ve günlük işleyişin yürütülmesi sağlanır.
- **Koordinasyonun sağlanması:** Planlanan işlerin istenilen zaman ve verimlilikte gerçekleşmesi, büro içi ve dışı tüm çalışan faaliyetlerinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu durum ancak etkili iletişim yönetimiyle mümkün olur.
- **Dış ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi:** Örgütler, sadece örgüt içi faaliyetlerle değil dış çevreyle de sıkı ve olumlu ilişkiler kurarak hayatta kalırlar. Etkili bir büro iletişim yönetimi, örgütlerin dış çevreleriyle de ilişkilerinin sürdürülmesinde ve bu ilişkilerin sağlamlaştırılmasında rol oynar.



Öğrenme Çıktısı

1 Etkili iletişim yönetimiyle ilgili temel kavramları ve önemlerini açıklayabilme

Araştır 1

İletişim engellerinin bürolar arası iletişime etkileri neler olabilir?

İlişkilendir

Günlük yaşamdaki iletişim yönetimiyle, bürolardaki iletişim yönetimini karşılaştırın. Aralarındaki benzerlikleri ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Günlük yaşamda içinde bulunduğunuz grupların farklı iletişim özellikleriyle karşılaşıyor musunuz? Nedenlerini anlatınız.

BÜROLARDA İLETİŞİM TÜRLERİ

Bürolarda iletişimin hızlı ve kesintisiz olmadığı sürece istenilen etkiyi oluşturması beklenemez çünkü günümüz iş yaşamı içinde mesajlar, hızlı ve doğru bir şekilde iletilmedikçe iletişim etkinliğinin çoğunu kaybeder. Üstelik bu durum sadece örgüt içi değil örgüt dışı kurulan iletişimde de geçerlidir. Bu nedenle örgütler, iletişim süreçlerini tasarlarlarken iç çevrelerinde (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve bölümler arası iletişim) ve dış çevrelerinde (müşteriler, kamu ve özel sektör kurum/kuruluşları, halkla ilişkiler ve medya) yer alan tüm kişi ile örgütlere ulaşabilecekleri şekilde hareket ederler (Özkan, 2020, s. 54, 55). Sonuç olarak bürolarda iletişim karşımıza öncelikle büro içi ve büro dışı iletişim olarak çıkar.

İç ve dış iletişimde öncelikle, iletişim kurulması gereken kişi ve gruplarla hangi bilginin ne kadar paylaşılacağına karar verilir. Sonra sıra bu bilginin

doğru iletilmesine geçer. Bu durum büro içi ve dışı doğru iletişim kurulmasına bağlıdır. Doğru iletişim kurmak için yazılı, sözlü ve beden diline dayanan tüm araçların mesajı destekler nitelikte çalışmasını gerektirir. Ayrıca iletişimin iki uç unsuru konumunda bulunan gönderen ve alıcının birbirleriyle empati kurmasına ihtiyaç duyulur çünkü iletişim sadece mekanik yollarla gerçekleştirilse bile mesaj ancak karşı tarafa hissettirdiği üzerinden yeterince iyi anlaşılabilir. Örneğin günlük hayatımızda telefonda mesajlaşırken bile karşı tarafa yazdıklarımızı emoji kullanarak destekliyor, doğru anlaşılmaya çalışıyoruz. İş hayatımızda gelen bir e-postada tüm yazılar büyük harfler kullanılarak hazırlanmışsa acaba bize bağırıyor veya kızıyor mu diye düşünüyoruz.

Bürolarda iletişim, bazen birbirini hiç tanımayan veya az tanıyan kişiler arasında kurulabilir. Bu kişiler arasında doğru iletişim kurulabilmesi; beden dili-

nin, yazılı ve sözlü iletişim türlerinin de doğru kullanılmasına bağlı olacaktır. Aşağıdaki bölümlerde bürolarda hızlı, hatasız, yanlış anlamalardan uzak ve tekrarsız olacak şekilde iletişim kurulabilmesi için gerekli olan konular üzerinde durulacaktır.



dikkat

İletişim türleri, sözsüz, sözlü ve yazılı olmak üzere üçe ayrılır.

Büro İçi ve Dışı Doğru İletişim Kurabilme

İletişim sürecinin unsurlarından bahsederken, dikkatinizi çekmiş olabilir, sadece gönderen, mesaj, kanal ve alıcı deyip bırakmadık çünkü bu unsurlarla iletişim değil ancak iletim gerçekleşir. Oysa iletişimde gönderen ve alıcı birbirlerini tartar, tanımaya ve anlamaya çalışır. Bunun nedeni gönderenin, göndermeye değer bulduğu mesajının doğru anlaşılmasını istemesidir. Bu nedenle mesajını, alıcının anlayacağı biçimde sunmaya çalışır. Alıcının mesajı daha rahat anlayabileceğini düşündüğü şekilde kodlar ve daha rahat alabileceği kanalları seçer. Alıcı da mesajı anladığını (kabul edip etmediğini veya ikna olup olmadığını değil) bir geri bildirimle gönderene aktarır. Bunu yaparken bu defa iletim süreci alıcıdan gönderene doğru işler ve bu iki taraflı iletimle ancak iletişim gerçekleşir çünkü iletişim tek taraflı bilgi aktarımı değil karşılıklı iletim hâlidir (Günay, 2004, s. 246).



dikkat

Gönderen ve alıcı arasındaki karşılıklı iletim iletişimi doğurur.

Sıklıkla söylenen vakit nakittir sözünü duymuşsunuzdur. İş yaşamı için, zamanın ne kadar değerli olduğunu anlatmak için kullanılan bu sözde zaman kaybı kazanç kaybıyla eşdeğer tutulur. Günümüz modern bürolarında da zaman yönetimi eskiye oranla çok daha öncelikli bir konu hâline gelmiştir (Bk. Bölüm 2). Bu noktada iletişim, zamanın etkili ve verimli kullanılması için temel unsurlarından

birini oluşturur çünkü iletişimde sadece mesajların iletimini sağlamak değil, doğru anlamak ve anlaşılacak önemlidir. Bunun için de hem büro içinde hem de büro dışında kurulacak iletişimin doğru kurulması önem kazanır. Peki, doğru iletişim nasıl kurulur? Elbette mesajın anlaşılır kodlanması, uygun kanalların seçilmesi, gürültünün iletişimi aksatmayacak hâle getirilmesi vb. çalışmalara ihtiyaç vardır. Bunların hepsinin ayarlanması için de gönderenin alıcının durumunu, alıcının da gönderenin durumunu anlaması gerekir. Bu karşılıklı birbirini anlama durumu karşımıza empati kavramını çıkarır. Muhtemelen bugüne kadar sıklıkla duyduğunuz bu kavram gerçekten de doğru iletişim kurulmasının anahtarı konumundadır.

Dökmen (2005, s. 135-137) empatiyi, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru anlamasıdır şeklinde tanımlar ve empatik davranışın tamamlanması için karşısındaki kişiye onu anladığınızı göstermemiz gerektiğini belirtir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken yerler **“doğru anlamak”** ve **“bunu göstermektir”**. Zaten doğru iletişim de karşımızdakini doğru anlamaktan ve onu anladığınızı göstermekten geçer. Karşımızdakini doğru anlayabilmek için olaylara onun gözünden bakmamız gerekir çünkü herkesin kendine özgü bir düşünce yapısı, olaylara ve durumlara karşı geliştirdiği bir bakış açısı bulunur (Aytekin, 2021, s.98). Sadece kendi bakış açımızla, bilgi düzeyimizle ve isteklerimizle iletişime geçmeye çalıştığımızda, karşımızdakinin de aynı davranışlarla bize cevap verebilme ihtimalini gözden kaçırmamalıyız ancak bu durum doğru iletişimi değil, sadece mesajların iletimini sağlayacaktır.



Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onu doğru anlaması ve bunu göstermesidir.

Empati kurulduğunda kişi karşısındakinin yerine geçer ama bu devamlı bir durum hâlini almamalıdır çünkü amaç karşısakiyle özdeşim (ona benzemek) kurmak veya sempati beslemek değil, sadece onun mesajı doğru anlayacağı şekilde iletişime geçmektir (Dökmen, 2005, s. 136). Modern bürolarda iletişimde empati bu nedenle önemlidir. Birbirinden çok farklı kültür, bilgi seviyesi, inanç,

tutum ve değerlere sahip olan günümüz çalışma yaşamı içinde kişilerin birbirlerine benzemesine veya sempati beslemesine değil, bu farklılıkların zenginliği içinde doğru iletişime geçmelerine ihtiyaç vardır. Empatinin çalışma hayatındaki yeri aşağıdaki gibi ele alınabilir (Bağdoğan, 2018, s.129-130):

- Empati, karşıdaki kişinin haklı bulunması veya onaylanması değil, onun bakış açısıyla düşünmek veya olayları anlamaktır. Bu durum iletişimin kestirilip atılmamasını sağlayacaktır.
- İletişimin hızlanması ve hataların azalması için empatiye ihtiyaç duyulur çünkü çalışanlar arasında çatışma ve gerilimin azalmasını sağlar.
- Empatik iletişimin gerçekleşmesi onun gösterilmesiyle tamamlanacağı için birbirlerini anladıklarını gösteren taraflar arasında yardım etme isteği artar. Bu durum, çalışanlar arasında iş birliğini geliştirir ve koordinasyonu artırır.
- Empati öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu durum iletişimin kalitesini bir başka deyişle etkisini ve doğruluğunu artırır.

İletişimi doğru kurmanın anahtarı konumunda bulunan empatik iletişimin hem büro içinde hem büro dışında kullanılması oldukça önemlidir çünkü hem uyum içinde hareket edilerek etkili ve verimli olacak şekilde iş üretilmesi hem de çevreyle ilişkilerin istenilen şekilde kurulabilmesi gerekir. Büro içi iletişim; büroların içindeki çalışanlar arasındaki, bölümler arasındaki ve merkez ile başka yerlerde bulunan şubeler arasındaki bilgi alışverişini kapsarken; büro dışı iletişim örgütün haricindeki kişi ve örgütlerle gerçekleşecek olan bilgi alışverişini ifade eder (Bhatia, 2007, s. 169). Tüm bu kişi ve örgütlerle iletişim sözsüz (beden diline dayalı), sözlü ve yazılı olarak gerçekleşir.

Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, söylenenleri iştmeden veya yazılanları okumadan gerçekleştirilen iletişimdir. Ayrıca okuma yazma veya hatta konuşma bilmeden dahi kurulabilen bir iletişim türüdür. Bu nedenle iletişimde en deneyimli olduğumuz alanı oluşturur. Örneğin daha konuşmayı öğrenememiş küçük bir çocuğa bile kaç çatıldığı zaman üzülür. Deyimlerimize işleştirdi; kişilerin mutlulukları yüzlerinden okunur. Empati kurmamıza aracılık eder ve kiş-

ler hakkında yorumlar yapabilmemizi sağlar; yalan söylediklerini, kendilerine güvenip güvenmediklerini veya pek göstermemeye çalışsalar bile sıkıntıları olduğunu anlarız çünkü kişiler kendilerini sadece kelimelerle değil; başları, omuzları, elleri, bacakları, bakışları, duruşları, ses tonları gibi beden dillerine vuran ifadeleriyle de anlatırlar (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2020, 281). Bürolarda da sözsüz iletişim çok önemlidir çünkü büro içi ve dışında yer alan paydaşlar arasında kelimelerle ortaya konulan konuların kabul edilmesine, pekişmesine, akılda kalmasına, harekete geçilmesine veya bunların tam tersinin oluşmasına sebebiyet verir.

Sözsüz iletişim; bazen diğer iletişim türlerinin önüne bile geçer ve ikna olmamıza, içimizde bir şüphe oluşmasına, vazgeçmemize ya da devam etmemize neden olur çünkü iletişim bir bütündür, sadece duyduklarımıza veya okuduklarımıza dayanmaz ve bazen iletilmek istenen mesajların beden diline dayalı olarak da aktarılmasına ihtiyaç duyulur. Örneğin “Kesinlikle üzgün değilim.” diyen bir kişinin ağladığını görürsek ya da “Hiç merak etmiyorum.” diyen bir kişinin kapıya kulağını dayayarak etrafta söylenenleri duymaya çalıştığına şahit olursak muhtemelen sözlerine değil de davranışlarına güveniriz ve aslında o kişileri üzgün/merak ediyor diye düşünürüz. Bu nedenle sözsüz iletişim, hem mantığa hem de duygulara hitap etmesi sebebiyle diğer iletişim türlerine oranla daha baskın etki kapasitesine sahip olarak değerlendirilir.



Kelime kullanmadan kurulabilen iletişime sözsüz iletişim denir.

Sözsüz iletişim temelde üç yerden edildiği ifadelerden oluşur. Bu sözsüz iletişim kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Guffey ve Loewy, 2013, s. 13-15):

- **Kişinin bedeninden:** Sözsüz iletişimde hiç kelime kullanmadan mesajlar iletilir. Göz hareketleri, yüz ifadeleri, duruş ve hareketler ile aslında gayet anlaşılır bir şekilde iletişim kurulabilir. Kişilerin gözlerinden korku, güven, hayranlık, sevgi, stres ve daha birçok duygusu okunabilir. Yine yüzlerinden gerginlikleri, sinirlilikleri, şaşkınlıkları vb. anlaşılır. Bir kişinin duruşundan özgüvenli mi yoksa utangaç mı olduğu söylenebi-

lir. Örneğin ebeveynler çocuklarının bir yaramazlık yapıp yapmadıklarını yüzlerinden veya duruşlarından hemen anlayabilirler.

- **Zaman, mekân ve bölgeden:** Gönderen ve alıcı arasında iletişimde, mesajın kodlarıyla bir başka ifadeyle o mesajın hazırlanması ve çözümlenmesi sürecinde taraflara bilgi veren üç dış unsur bulunur. Tarafların iletişim sırasında birbirlerine ayırdıkları zamanın süresi genellikle birbirleriyle ne kadar ilgili olduklarını ve o iletişim sürecine ne kadar önem verdiklerini gösterir. Örneğin bir iş toplantısında önemsiz bir mevzu olarak gördüğümüz konular üzerinde çok durmayız veya durulduğunu gördüğümüzde sıkılır ve konuyu kısa kesmeye çalışırız. İletişimin gerçekleştirildiği mekân da mesaj hakkında ek bilgiler sunar. İletişimin kurulduğu yerdeki mobilyalar; yerleşme düzeni, kullanılan renkler vb. unsurlar, mesajın resmiyeti hakkında da bilgi verir. İletişim sırasında tarafların birbirlerine ne kadar yakın mesafe durabildikleri de mesaj hakkında bilgi veren bir başka durumu oluşturur. Örneğin herkesin mahrem alan olarak gördüğü bir bölgesi bulunur. Yakın aile bireylerimiz, sevgilimiz, dostlarımız gibi çok yakın gördüğümüz kişilerin bulunmasına izin verdiğimiz bu bölgedeki iletişim türü, resmiyetten uzak, rahat ve açık olarak kurulur. Kendimizi yakın görmediğimiz kişilerin ise bu bölgeye girmelerinden rahatsız oluruz.
- **Görünümden:** İletişimde kişilerden mesajın görünümüne kadar, görünümünden oldukça fazla etkilenilir. Bu durum yine sözsüz iletişimin bir parçası olarak kabul görür. Kişilerin dış görünümünün özeni ve düzeni, taraflar arasında veri olarak alınır ve gelen mesajların ne kadar güvenilir, gerçekçi, potansiyel vadettiği hakkında kararlara etki eder. Bu durum mesajların görünümü için de geçerlidir. Bir e-postanın veya zarfın özeni ve düzeninden, dil bilgisi kurallarına uygunluğundan vb. unsurlardan yola çıkarak mesajın rutin mi yoksa önemli mi olduğu anlaşılır. Örneğin resmi bürolarda sadece ilgili kişiler tarafından okunabilecek gizli yazıların olduğu evraklar teslim edileceği zaman, evrakın/postanın üzerinde kırmızı renkle yazılmış bir gizlilik ibaresi bulunur.

Bu ibare sayesinde kişi daha evrakı eline aldığı zaman içindeki mesajın günlük veya rutin bir bilgi içermediğini anlar.



dikkat

Sözsüz iletişim beden hareketlerinden; iletişim için kullanılan zaman, mekân, bölgeden ve dış görünümünden çıkarılan ifadeler aracılığıyla gerçekleşir.

Sözsüz iletişim kurulurken dikkat edilmesi gereken birtakım özellikler bulunur. Bu özellikler (Business Communication for Success, 2015, s. 332-338);

- **Sözsüz iletişim akışkandır:** Yazılı iletişimde üstünde düşünüp taşınarak mesajlar uzun bir süre içinde oluşturulabilir. Sözlü iletişimde ne anlatılmak istendiği konusunda uzun uzun konuşulabilir. Ancak sözsüz iletişimde karşı tarafın beden diline ait gördüğü ipuçları ne demek istediği hakkında anlık bilgiler oluşturacaktır. Bu nedenle geri dönülemez bir yapısı bulunur. Dolayısıyla iyi takip edilmesi, arada boşluklar bırakmadan gözlenmesi gerekir.
- **Sözsüz iletişim hızlıdır:** Bu iletişim türünde duygu ve düşünceler anlık olarak beden diline döküldüğü için, genellikle daha farkına varılmadan karşı tarafa bu bilgiler verilmeye başlanır. Bu nedenle alıcılar gönderenin beklediğinden daha fazlasını görebilir ve duyabilir.
- **Sözsüz iletişim sözlü iletişimi pekiştirebilir veya değiştirebilir:** Beden diline yansıyan ifadeler sözlü iletişimi desteklerse, daha ikna edici ve harekete geçirici hale gelir. Tam tersi durumlarda ise söylenen sözlerin tesiri kalmayacak ve kurulan iletişimin boşa gitmesine neden olacaktır. Bu nedenle sözlü iletişim sırasında, beden dili ifadelerine de özen gösterilmelidir.
- **Sözsüz iletişim her yerdedir:** Sadece belirli bir büro ortamında değil, çalışma ve özel hayatın her yerinde sözsüz iletişim kurulur. Dünyanın farklı bölgelerinde aynı beden dili ifadeleri ayrı anlamlara gelebilir ancak bu iletişim türü günün her saati kurulmaya devam edilir. Bu nedenle kesintiye uğratılmaya imkân vermeyen bir yapıya sahiptir.

- **Sözsüz iletişim belirsizliklere neden olabilir ama tamamlayıcıdır:** Sözsüz iletişim bazen kafa karıştırıcı işaretlere sahip olabilir. Bu durumda beden dilinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olacak ipuçlarından yararlanılmalıdır. İletişim içinde bulunan kişiler hakkındaki ön bilgiler bu durumda iletişime yardımcı olur. Bu bilgileri de kullanarak sözsüz iletişim ifadeleri değerlendirilmelidir.
- **Sözsüz iletişim kasıtlı veya kasıtsız olabilir:** Kişiler, iletişim yeteneklerine ne kadar hâkim olurlarsa olsunlar, yorgunluk, kızgınlık, açlık vb. durumlarda beden dillerine hâkim olamayabilirler. Bu nedenle kişiler anlatmak istediklerini beden dilleriyle desteklerken, bazen anlatmak istemediklerini de ortaya koyabilirler. Kişilerin bu kasıtsız bir şekilde belirttikleri ifadeler de iletişim süreci içinde dikkatle gözlemlenmelidir.
- **Sözsüz mesajlar duyguları ve tutumları iletir:** Sözsüz iletişim sözlü iletişimi pekiştirebilir veya değiştirebilir demiştik. Bunun nedeni kişilerin duygularını ve tutumlarını anında ve genellikle üzerinde düşünmeye

fırsat bulamadan hareketlerine dökmelerinden kaynaklanır.

- **Sözsüz iletişim sözlü iletişime oranla daha etkilidir:** “Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz” sözünü işitmiş olabilirsiniz. Bu söz kişilerin ne konuştuğundan ziyade ne yaptıklarıyla değerlendirilmeleri gerektiğini söyler. Beden dili tam olarak bu durumu yansıtır. Kişilerin hareketleri söylediklerinden daha etkili olacak şekilde iletişime yansır.
- **Gönderen alıcı ilişkisinde sözsüz iletişim anahtardır:** İletişim sürecinde ilk izlenimler genellikle o sürecin iyi veya kötü ama etkilenmesine neden olur. Bu izlenimler yanlış olabilir ancak iletişime bir şekilde katkıda bulunur. Bu nedenle gönderenin; hareketlerinin ve dış görünüşünün de iletmek istediği mesajın bir parçası olduğunu unutmaması gerekir. Çünkü sözsüz iletişim öğeleri iletişimin amacına katkıda bulunabilir veya bu amacı sekteye uğratabilir. Bu durumun farkında olarak ve beden diliyle ilgili pratik yaparak, daha bilinçli ve kontrollü hareket etmek sağlanabilir.



Yaşamla İlişkilendir

Lie to Me Dizisi

“Bir insan on dakikada ortalama kaç kez yalan söyler?” sorusu ile yola çıkan Lie to Me, Dr. Lightman ve ekibinin yalanları ortaya çıkartma sürecini konu alan, psikolojik ağırlığı da olan bir yapım. Her bölümde, yeni davalar, yeni yüzler ama benzer yalanlar ile mücadele eden Lightman Grup, beden dilini ve yüz ifadelerini okuyarak yalanları analiz ediyor, sıradan vatandaşlardan hükümetin askeri birimlerine kadar her türlü çözümsüz vakayı ele alıyor. Amerikalı Davranış Bilimcisi Paul Ekman’ın hayatından yola çıkarak yaratılan dizide, yönetmen Quentin Tarantino’nun sevdiği oyuncularından Tim Roth, Dr. Lightman karakteriyle başrolde karşımıza çıkıyor. The Unit (Vahan Moosekian ve Kurt Moritz), The X Files (Daniel Sackheim), Shark (David Nevins) 24 (Brian Grazer) gibi televizyon efsanesi olan dizilerin yapımcılarının ortak çalışmasıyla kotarılan Lie to Me, dram ve gerilimin ustaca dengelendiği, bağımlılık yaratma potansiyeli yüksek bir dizi.

Kaynak: <https://www.beyazperde.com/diziler/dizi-4073/>

Sözlü İletişim

Kişilerin kullandıkları sözsüz iletişimin de desteğiyle kendilerini daha rahat ve hızlı ifade edebildikleri sözlü iletişim, gerek yüz yüze gerek teknolojik araçlar vasıtasıyla mesajın sözlü olarak iletildiği bir iletişim türünü oluşturur. Sözlü iletişim için illa aynı fiziksel ortamda bulunmaya gerek yoktur. Telefonda veya in-

ternet aracılığıyla gerçekleştirilen sanal bir toplantıda da ortak bir dil kullanılarak sözlü iletişimden yararlanılır. İletişimin kültürel tarihine bakıldığında öncelikle sözlü kültürün, sözlü dil ürünlerinin ve sözlü edebiyatın (destanlar, maniler, atasözleri, âşık edebiyatı gibi) olduğu görülür (Günay, 2004, s. 90). Günümüzde de örgütlerin kendilerine ait geliştirdikleri dilleri bulunur çünkü her örgütün diğerlerinden ayrılmasını sağlayan bir kültürü vardır. Dolayısıyla bu durum örgütün diline de yansır. Modern bürolarda sözlü iletişimde örgüt kültürüne uygun mesajlar hazırlanması, kültürün korunması ve aktarılması sürecinde de etkilidir.



dikkat

Sözlü iletişimde sözsüz iletişimden de yararlanarak geri bildirim almak kolaylaşır. Bu durum iletişimin etkililiğini artırır.

Sözlü iletişimde konuşma temel unsur olduğu için ses ve anlatım önem kazanır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2020, 281). Bu nedenle en az anlatılan konuşulanlar kadar sesin netliğine, şiddetine, diksiyona, konuşmanın vurgusuna, tonuna, duraklamalara da dikkat edilmesi gerekir çünkü bu iletişim türünde ne anlatıldığı kadar nasıl anlatıldığı da önemlidir. Ayrıca bürolar her zaman sevdiğimiz, naz çekip/yapabileceğimiz kişilerden oluşmaz. Birbirinden çok farklı özelliklere, düşüncelere ve inançlara sahip olan kişilerle beraber çalışarak, etkili ve verimli iş üretilmesi gereken bürolarda, iletişimin tarafları birbirlerine hitap ederken de dikkatli davranmalıdır. Bu noktada sözlü iletişimde herhangi bir sorun karşısında suçlayıcı veya yargılayıcı olabilen “sen dili” yerine gerekli sorumluluğun alındığı “ben dilini” kullanmak faydalı olur (Aytekin, 2021, s. 17). Örneğin bir konu hakkında bilgilendirme yaparken, sözünüzü sürekli kesen meslektaşınıza “Sözümü kesme.” veya “Kabalık ediyorsun.” demek yerine, “Sık sık sözüm kesilince anlatacaklarımda unuttuğum yerler kalabiliyor.” veya “Sözüm sık sık kesilince rahatsız oluyorum.” demek duygularınıza karşıdaki kişiyi de ortak ederek iletişimin kolaylaşmasını sağlar (aynı).

Sözlü iletişimin en büyük faydalarından biri; iletişim sırasında karşıdaki kişi ve toplulukların

düşüncelerini hızlı, samimi ve genellikle doğru bir biçimde anlamaktan geçer. Bu durum geri bildirimin hızlı olmasından kaynaklıdır ancak aynı anda çok kişiye ulaşamaması ve herkeste aynı etkinin sağlanıp sağlanmadığının tam bilinmemesi sözlü iletişimin sıkıntılı yanlarını oluşturur (Topaloğlu ve Koç, 2016, s. 197). Yine de bire bir iletişimde kolaylaştırıcı etkisinden dolayı bürolarda kullanılması gerekir. Ayrıca sözlü iletişimde etkiyi artırabilmek için konuşmacıların kendilerine sorması gereken bazı durumlar vardır. Aşağıda da belirtilen bu durumlar sayesinde, sözlü iletişimin sahip olduğu sıkıntılar giderilebilir (Yüksel, 2019, s. 135):

- Söylenenlerin alıcılar tarafından kolayca anlaşılması
- Düşüncelerin açık ve etkili bir biçimde belirtilebilmesi
- Diksiyon yanlışlarının yapılmaması
- Gönderenin sesini düzgün kullanabilmesi
- Canlı ve dikkat çekici bir konuşma yapılabilmesi
- Sözsüz iletişimden destek alırken yapmacıklık hissi uyandırılmaması
- Alıcıların dikkatini dağıtmamak için gereksiz ayrıntılardan ve laf kalabalığından kaçınılması
- Anlatılanlara öncelikle konuşmacının inanması
- Sözlerin başka anlamlara gelmeyecek şekilde seçilmesi, amaçtan ve konudan sapılmaması

Yazılı İletişim

Yazı; kişilerin kendilerini kanıtlamak, yapılacakları unutmamak, mesajların içeriğinin değişmesini engellemek gibi sebeplerle kullandığı ve “her nesle kullanabilmesi için öğretim verilmesi gerektiği, nispeten yakın tarihin bir teknolojisi olarak geçer” (Britannica, 2021). Yazılı iletişim denildiğinde de mesajların yazılı şekil, işaretler ve kelimelerle iletilmesi kastedilir. Bürolarda da sıklıkla kullanılan yazılı iletişim, büro içinde örgüt politikalarına ve uygulamalarına kesinlik anlamı katan, çalışanlar ve bölümler arası koordinasyonun resmiyetini sağlayan; büro dışında örgüt imajını koruyan, iş yapma politikalarını netleştiren, örgütün tüzel kişiliğini sağlamlaştıran ve faaliyetlerin kesintisiz sürmesini sağlayan bir işlev görür (Bhattacharjee, 2012, s. 88).



dikkat

Yazılı iletişim büroların işlemlerinde kanıt niteliğinde kullandığı iletişim türüdür.

Teknolojideki gelişmeler ve örgütlerin büyümeyle birlikte giderek daha yaygın olarak kullanılan yazılı iletişim, günümüz modern büroları ve örgütlerin resmi işlemleri için de hayati öneme sahiptir çünkü yazının diğer iletişim türlerinin sağlayamadığı bazı özellikleri bulunur. Çeşitli kısıtlılıkları da beraberinde getirmesine rağmen aşağıda da sıralanan bu özellikler, bürolarda yazılı iletişime neden ihtiyaç duyulduğunu açıklar niteliktedir (Küçük, 2014, s. 80; Alkan, 2016, s. 46-47):

- Mesajın ve etkisinin kalıcı olması
- Mesajın herhangi bir anlam kargaşası oluşturma riskine karşı üzerinde düşünülerek hazırlanabilmesi
- Sözsüz ve sözlü iletişimde gönderici mesajını oluşturduğu anda alıcının da alması gibi bir durum oluşmaktadır. Yazılı iletişimde bu durum olmadığı için mesajın oluşturulma aşamasında değişiklikler yapılmasına izin vermesi
- Mesajın olduğu gibi aktarılması
- Gelecekte de kullanılmak üzere iletişimin kalıcı olarak kaydedilmesi, bu sayede mesajın unutulmasının engellenmesi
- Uzun mesajların aktarılmasında sıkıntı yaşanmaması
- Mesajlarda değişiklik yapılma riskinin en aza indirilmesi
- Çok sayıda kişiye mesajın olduğu gibi ulaştırılması
- Herhangi bir anlaşmazlık durumunda yasal kanıt olarak kullanılabilmesi
- Kişiler ve kurumlar arası bağlayıcı ve güvenilir bir iletişim türü olarak kullanılabilmesi

Yukarıda bahsedilen özellikler yazılı iletişimin iyi yanlarını gösterirken aslında bazı sınırlı yönlerini de gösterir. Küçük (2014, s. 80) bu yönleri şöyle ifade etmiştir:

- Mesajın istenmeyen kişilerin eline geçme riski bulunması durumu vardır. Bu durum iletişimin gizliliğin ve mahremiyetin zedelemesine yol açabilir.

- Yazılı iletişimde mesajlar hazırlanırken alıcının yanlış anlamaması için uygun kodlarla hazırlanması gerekir. Bu nedenle mesajların hazırlanması uzun sürebilir ve iletişimden elde edilmek istenen hızı azaltabilir.
- Yazılı iletişim diğer türlere göre maliyetlidir çünkü iletişimin sağlanması için baskı ve dağıtım gibi masraflara neden olur.
- Resmi iletişim türü olarak kullanıldığı için bürokrasiye ve formalitelere uygunluk açısından baskılara yol açar.

Yukarıda bahsedilenlerin haricinde yazılı iletişimin bir diğer zorluğu da geri bildirim alma sırasında yaşanır. Sözsüz ve sözlü iletişimde geri bildirim anında edinilebilir. Yanlış anlamalar, mesajlar sonucunda ortaya çıkan soru işaretleri hemen çözümlenebilir. Hatta bahsedilen iletişim türlerinde gönderen, alıcının tepkilerini kendisi de gözlemleyebilir ve mesajını daha iyi açıklayabilmek veya kuvvetlendirebilmek adına gerekli önlemleri eş zamanlı olarak alabilir. Ayrıca yazılı iletişimin etkililiği, gönderenin mesajını oluşturma becerisine doğrudan bağlıdır. Alıcının, gönderene karşı empati kurma imkânı oldukça sınırlı olduğu için iletişimin kalitesi çoğunlukla gönderenin kendisini ifade etme becerisine göre şekillenir.



dikkat

Yazılı iletişimde alıcıdan geri bildirimin geç alınabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle yazılı iletişim hangi konuda gerçekleştiriyorsa, o konunun anlaşılmasında eksik nokta bırakmayacak şekilde mesajlar hazırlanmalıdır.

Bürolarda yazılı iletişim incelendiğinde internet sitelerinden, e-postalara, telgraftan mektuplara, sözleşmelerden, faksa kadar birçok araç ve yolla karşılaşılır. İletişim ve haberleşme teknolojisi geliştikçe günümüz modern bürolarında telgraf ve faks gibi araçların, giderek azalan oranda kullanıldığını biliyoruz ancak yazılı iletişim halen büroların en önemli iletişim türlerinden birini oluşturuyor. Bu nedenle modern bürolarda yazılı iletişim kurulurken dikkat edilmesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Bunlar sırasıyla (Gopal, 2009, s. 145-146):

- Konu ve amaç açık olmalıdır. İletişimin bilgilendirme mi, iş birliği isteği mi, bilgi ihtiyacı mı vb. gibi ne ile ilgili ve iletişimin sonucunda ne istendiği açıkça bildirilmelidir.
- Tüm bilgiler konu ve amaçla ilgili olmalıdır: Yazılı iletişimin sıkıcı ve zaman kaybettirici bir duruma dönüşmemesi için gereksiz ayrıntılardan uzak bir şekilde yürütülmesi gerekir.
- Fikirler gruplandırılmalı ve mantıklı bir şekilde sunulmalıdır: Karşı taraftan geri bildirimi zamanında alma konusunda sıkıntılar yaşanabileceği için, mesajlar kafa karıştırıcı olmayacak ve okunduğunda çabuk anlaşılacak bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Gerekli tüm bilgiler dâhil edilmelidir: Yazılı iletişimin amacına çabuk ulaşabilmesi ve harekete geçirici olabilmesi için, mesajla ilgili soru işareti oluşturacak boşluk bırakılmaması gerekir. Bu nedenle mesajların 5N 1K olarak adlandırılan ve “Ne, Neden, Nasıl, Ne zaman, Nerede ve Kim” sorularına cevap veren bir yapıda olmasına dikkat edilmelidir.

Öğrenme Çıktısı



2 Bürolarda çalışanların kurulabilecekleri iletişim türlerini ve etkilerini açıklayabilme

Araştır 2

Sözsüz iletişim bürolarda verimli çalışmaya nasıl etki eder?

İlişkilendir

Empatinin örgütün iç ve dış çevresindeki rolünü karşılaştırın. Aralarında ne tür benzerlikler ve farklılıklar olabileceğini değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Günlük yaşamda kurmayı tercih ettiğiniz iletişim türü hangisi? Nedenlerini paylaşınız.

MODERN BÜROLARDA ELEKTRONİK İLETİŞİM KULLANIMI

Teknolojik gelişmelerin kişilerin özel, sosyal veya çalışma hayatlarında değişikliklere neden olduğunu, kendi yaşamlarımızdan da rahatlıkla görebiliyoruz. Mobil telefon, bilgisayar, internet gibi iletişim ve haberleşme alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, bazen önce resmi kuruluşlarda bazen de önce sosyal hayatta kullanılmaya başlanıyor ama muhakkak çalışma hayatında da yerini alıyor. Örneğin bürolarda sabit telefonlar, basılı evrak, yüz yüze toplantılar vb. aracılığıyla kurulan iletişim türleri (sözsüz, sözlü ve yazılı), teknolojik ilerlemeler sayesinde giderek artan oranda elektronik araçlar aracılığıyla gerçekleştiriliyor.

Çok değil bundan 30 yıl öncesine gitsek ve bürolarda iletişim sürecini inceledik karşımıza yine iletişimin çok önemli olduğu çıkar ancak o zamanki iletişim araçlarının, günümüz koşullarının gerektirdiği hız ve sürekliliği sağlama konusunda çeşitli kısıtlara sahip olduğu görülür. Örneğin bir toplantıda geçen önemli konuların ve alınan kararların yazılı hâle getirilmesi ve gerekli yerlere aktarılması için yönetici asistanlarına, bir evrakın ilgili kişilere iletilmesi için çoğaltılmasına ve dağıtılmasına, saat farkının fazla olduğu bir ülkeyle iş yapılıyorsa bir telefon görüşmesi için bürolarda geç saatlere kadar beklenilmesine ihtiyaç duyulurdu (O’Neil, 2018). Günümüz teknolojik koşulları bu noktada büro çalışanlarına, düşük maliyetli, hızlı, kesintisiz ve kolay saklanabilir bir iletişim süreci sağlar.



dikkat

Teknolojik ilerlemeler sayesinde sözsüz, sözlü ve yazılı iletişim elektronik araçlar sayesinde sanal ortamlara taşınabilir hale gelmiştir.



Elektronik iletişim, taraflar arasında mesajların elektronik kanal aracılığıyla taşındığı iletişim sürecidir.

Elektronik iletişim; mesajların elektronik kanal aracılığıyla iletildiği süreç olarak tanımlanır ve bu iletişimde de sözsüz, sözlü ve yazılı iletişim kullanılır ancak bu defa bahsedilen iletişim türleri elektronik yol ve araçlar yardımıyla gerçekleştirilir. (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2020, 284). Modern bürolarda da gün geçtikçe daha fazla WhatsApp, Telegram, Signal, BİP gibi uygulamalarla haberleşmekte ya da Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype gibi programlarla toplantılar yapılmaktadır. Bu sayede modern iş dünyasının kesintisiz ve hızlı bilgiye ulaşma isteğine uygun çalışmalar ortaya çıkar. Aşağıdaki bölümlerde bahsi geçen haberleşme ve toplantı araçlarının modern bürolarda kullanımına daha ayrıntılı olarak bakılmıştır.

Elektronik Araçlarla Haberleşme

Modern bürolarda her geçen gün WhatsApp, Telegram, Signal, BİP gibi anlık mesajlaşmayı sağlayan uygulamaların kullanımının arttığı görülür. Bahsedilen uygulamalar; nerede bulunduğu fark etmeksizin (evde, büroda, dışarıda vb.), iletişimin yedi gün 24 saat kesintisiz ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağladığı için günümüz modern bürolarında da sıklıkla kullanılır. Bu uygulamalar, çevrim içi iletişim kurulmasına aracılık eder ve sanal ortamda diğer kişi veya kişilerin varlığına dair fikir edinilmesini sağlar (Strongman, 2018, s. 91). Normalde örgütlerde e-posta kullanımı daha yaygınken, bu uygulamaların hızı, duyguları da yansıtmaya imkân sağlayan çeşitli yüz ifadeleri ve resimleri, karşıdaki kişilerin mesajı aldığının görünmesi ve onların da anında iletişime ortak olması gibi özellikleri sayesinde, iş dünyasında da giderek artan oranda kullanılmalarına yol açmıştır.



WhatsApp'a <https://www.whatsapp.com/> adresinden;
Telegram'a <https://telegram.org/> adresinden,
Signal'e <https://signal.org/tr/> adresinden ve
BİP'e <https://bip.com/tr/> adresinden ulaşabilirsiniz.

Mobil telefon teknolojisi aracılığıyla hayata geçen bu mesajlaşma uygulamaları, popüler ve ucuz olmaları sebebiyle bürolarda da kullanılır ve iletişimi hızlı ve esnek bir hâle getirir (Bhatt, 2015, s. 98). Bu uygulamalar, kullanıcılarına mesajlarını

iletebilecekleri kişi listesi oluşturmaya ve ekranlarında listelerindeki kişilerden gelen mesajları anında görmelerine imkân sağlayan bir teknoloji olarak tanımlanabilir (Uzun ve Uluçay, 2017, s. 218). Bunun için akıllı telefonda veya internete bağlı bir bilgisayar ya da tableten uygulamaların indirilmesi ve kurulması yeterlidir. Uygulamalar ile kullanıcılar birbirlerine ücretsiz olarak mesaj, belge, fotoğraf, video, konum ve ses kayıtları gönderebilir; birbirlerini arayabilir, belirli sayıda kişiyle telekonferans veya video konferans düzenleyebilirler (VİKİPEDİ, 2021).



dikkat

Anlık mesajlaşmaya imkân veren uygulamalar ile sadece yazılı iletişim değil, sözlü ve sözsüz iletişimin gerçekleşmesi de sağlanır.

Uygulamaların sunduğu özellikler ile büro çalışanları, ofis ve masalarının bulunduğu yerden bağımsız olarak istedikleri yerde ve zamanda iletişime geçebilir, birden fazla kişiyle anında görüşebilir, hızlı geri bildirimler alabilir ve verebilir, bilgi ve belge paylaşımı yapabilir, üstelik tüm bunları fiziksel sınırlılıklara takılmadan gerçekleştirebilir. Bunların yanında kullanıcılara her farklı iş için kendi çalışma gruplarını kurmalarına izin verir, grupların toplantı ve etkileşimlerinin koordinasyonunu sağlar ve personel yönetimini destekler (Uzun ve Uluçay, 2017, s. 222). Tüm bu olanaklar sayesinde büro çalışanları ve örgütler sıra dışı durumlarda (salgın hastalık gibi uzun süreli afetler, olumsuz hava şartlarından dolayı bir araya gelememe durumları gibi) bile etkili bir iletişimle büro faaliyetlerini yerine getirebilirler.

Bu tür uygulamaların sağladığı süreklilik hâli çalışanlar için rahatsızlık verici bir duruma da dönüşebilir. Başkaları tarafından izlenmek, mesai saatleri dışında da gelen bildirimlerle uğraşmak (Gopal, 2009, s. 63), gereksiz ve fazla iletiyle karşılaşmak söz konusu olabilir. Ayrıca ülkemizde 6 Temmuz 2019 tarihinden itibaren kamu kurum ve kuruluşlarında yabancı menşeli uygulamaların kullanımına izin verilmemektedir (Resmi Gazete). Buna göre bu tip anlık mesajlaşma uygulamalarının çeşitli gizlilik ve güvenlik sorunlarını da beraberinde getirdiği söylenebilir. Bunlara ek olarak internette yaşanabilecek kesintiler veya yetersiz çekim kalitesi gibi sorunlar çalışanları yorabilir ve haberleşmeyle iletişimin önüne bir engel oluşturabilir.



Yaşamla İlişkilendir

WhatsApp'ta kavimler göçü: Kullanıcılar Telegram, Signal ve BİP'e geçiyor

Uygulama mağazasında ilk sıraya yerleşen Telegram'ı, Signal ve BİP takip etti. Signal Elon Musk'ın tavsiyesinin ardından 2 gün içinde 100 bin, BiP ise son 24 saatte 1 milyondan fazla indirme aldı. Yıllar içinde sosyal ağ devlerinin kullanıcı verilerini toplama ve işleme yöntemleriyle ilgili pek çok yazı yazdık. Ancak kullanıcıların büyük çoğunluğu şimdiye kadar veri güvenliği ve gizliliği konusunda önlem almaya yanaşmadı. WhatsApp'ın bu hafta duyurduğu gizlilik politikası ise; belki de yıllar önce başlaması gereken bir kaygıyı gündeme taşıdı.

WhatsApp ne istiyor?

WhatsApp'ın 8 Şubat'ta yayına alacağı gizlilik politikası, Facebook ve WhatsApp verilerini birleştirecek. Bu birleştirme ile kullanıcılar Facebook Pay gibi Facebook servislerini WhatsApp'ta kullanabilecek. Bununla birlikte Facebook ekosisteminden reklam ve tanıtım içerikleri de WhatsApp'ta gösterilmeye başlayacak. 4 Ocak'ta güncellenen Gizlilik İlkeleri'nin tamamını WhatsApp yardım merkezinden inceleyebilirsiniz.

Kullanıcıların yeni uygulama arayışı

WhatsApp bu hafta yayınladığı bir bildirimle kullanıcılara Güncellenen Gizlilik İlkesi'ni kabul veya reddedilmesi için 8 Şubat'a kadar zaman tanıdı. WhatsApp'ın yeni gizlilik ilkelerini kabul etmeyen kullanıcıların bu tarihten itibaren WhatsApp'ı kullanamayacağını da belirtelim.

WhatsApp'ın verdiği ultimatom, sosyal ağlarda ve kullanıcılar arasında ses getirdi. Kullanıcılar WhatsApp dışında yeni alternatifler aramaya başladı. Yeni ve güvenli bir uygulama arayan kullanıcılar, başka uygulamaları indirmeye ve WhatsApp'ı silmeye başladı.

Kaynak: <https://webrazzi.com/2021/01/10/whatsapp-ta-kavimler-gocu-kullanilar-telegram-signal-ve-bip-e-geciyor/>

Elektronik Araçlarla Toplantı

Toplantı; bir konuyu görüşmek, bilgilendirmek, çözüme kavuşturmak vb. amaçlarla birden fazla kişinin bir araya gelerek, konular hakkındaki fikirlerini ortaya dökmeleri, bakış açılarını aktarmaları ve gerektiğinde karar almaları için yaptıkları görüşmelerdir. Örgütlerde toplantılar biçimsel iletişimin en güzel örneklerinden birini oluşturur çünkü toplantılar önceden belirlenmiş konular, zaman dilimi ve çalışanlar arasında gerçekleşir ve toplantıyla ilgili bilgiler (alınan kararlar, belirtilen uyarılar, izlenecek konular gibi) kayıt altına alınarak saklanır. Tüm bu işler örgüt içinde önceden tasarlanmış bir iletişim düzenine sadık kalarak yapılır. Elektronik araçlarla yapılan toplantılar veya bir diğer adıyla e-toplantılar da yine aynı işlemlerin gerçekleştiği ancak geleneksel olarak aynı fiziki ortamda yüz yüze yapılan görüşmeler yerine elektronik bir ortamda özel yazılım paketleri aracılığıyla bir araya gelindiği durumlardır (Acar ve Kılıç, 2014, s. 37-38).

✓ E-toplantı, aynı fiziki ortam yerine elektronik yol ve araçlar yardımıyla kişileri farklı yerlerdeyken de bir araya getiren ve yüz yüze görüştiren toplantı türüdür.

Elektronik haberleşme konusunda olduğu gibi e-toplantılarda da kişiler; yer ve zaman fark etmeden hızlı bir şekilde bir araya gelebilir. Üstelik bu katılımcılar, sadece sözlü ve yazılı iletişimden değil, birbirlerinin beden dillerini görerek sözsüz iletişimden de yararlanır. Bu sayede oluşan anında geribildirim imkânı, iletişimin etkisine katkı sağlar. Tabii ki bu noktada kesintisiz bir biçimde bağlanarak bir araya gelmek önemlidir. Bunun haricinde e-toplantılarda da geleneksel toplantılarda olduğu gibi iyi planlanmış bir içeriğe, çalışanlar arası verimli iletişime ve toplantı sonucunda etkili kararlar alınmış olmasına ihtiyaç duyulur. Bu özellikler dikkate alındığında

e-toplantıların, kullanım kolaylığı ve gerçekleştirilmesi için gerekli cihazların temini haricinde, bürolar için geleneksel bir toplantıdan farklı bir işlevi olmadığı görülür.

Örgütlerin yönetim kurulu toplantıları gibi kanuna dayalı ve büyük kapsamlı e-toplantıları için çoklu ses ve görüntü aktarımına imkân tanıyan, kişilerin görüş ve önerilerini aktarabilecekleri, gerekirse oy kullanabilecekleri ve toplantı sonucu alınan kararları güvenli elektronik imzaları ile imzalayabilecekleri, örgütün kendisi tarafından veya dışarıdan bir firma aracılığıyla kurulan bir toplantı sistemine sahip olması gerekir (Baylan, 2020) ancak yasal açıdan güvenli elektronik imzanın kullanımının gerekli olmadığı durumlarda bürolar, e-toplantıları için hâlihazırda var olan programları seçmekte ve çok düşük maliyetler ve esneklikle bu platformlardan yararlanabilmektedir. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype gibi yazılımlar ile kullanıcılar; anlık mesajlaşmanın yanında, çok sayıda kişiyle sesli aramalar ve görüntülü görüşmeler gerçekleştirebilirler.

✓ Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype gibi platformlar aracılığıyla, uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve uzaktan konferans gibi uzun döneme yayılan ve çok sayıda kullanıcının katılabildiği etkinlikler de büyük bir kolaylıkla düzenlenir hâle gelmiştir.

Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype gibi yazılımlar (Skype, 2021; Microsoft Teams, 2021; Google Meet, 2021; Zoom, 2021);

- İnternet bağlantısı olan akıllı cep telefonları, tablet ve bilgisayarlardan kullanılabilir.
- Başka herhangi bir donanıma ihtiyaç duymadan sadece bu araçların kamera ve mikrofonlarının kullanılmasıyla iki veya daha fazla katılımcı arasında görüntülü ve sesli görüşmeler gerçekleştirilmesine ve dosya paylaşımlarına imkân tanır.

- Toplantıya katılması istenen çalışanlara toplantı bağlantısını (linkini) göndererek nispeten kontrollü ve güvenilir bir toplantı gerçekleştirilmesini sağlar.
- Mesajların şifrelenmesi, rol tabanlı güvenlik, parola koruması gibi özelliklerle güvenilir e-toplantı ortamları oluşturur.
- Toplantı kayıtlarının alınmasına ve bulut sistemlerde depolanmasına aracılık eder.
- Toplantı yöneticisi olduğunda, toplantıya girmek isteyen katılımcıların kontrollü bir biçimde toplantıya dâhil edilmesine, sanal bekleme odalarında bekletilmelerine, kullanıcıların görüntülü ve sesli görüşmelerine izin verilmesine ve tüm bunlar aracılığıyla toplantıların etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur.



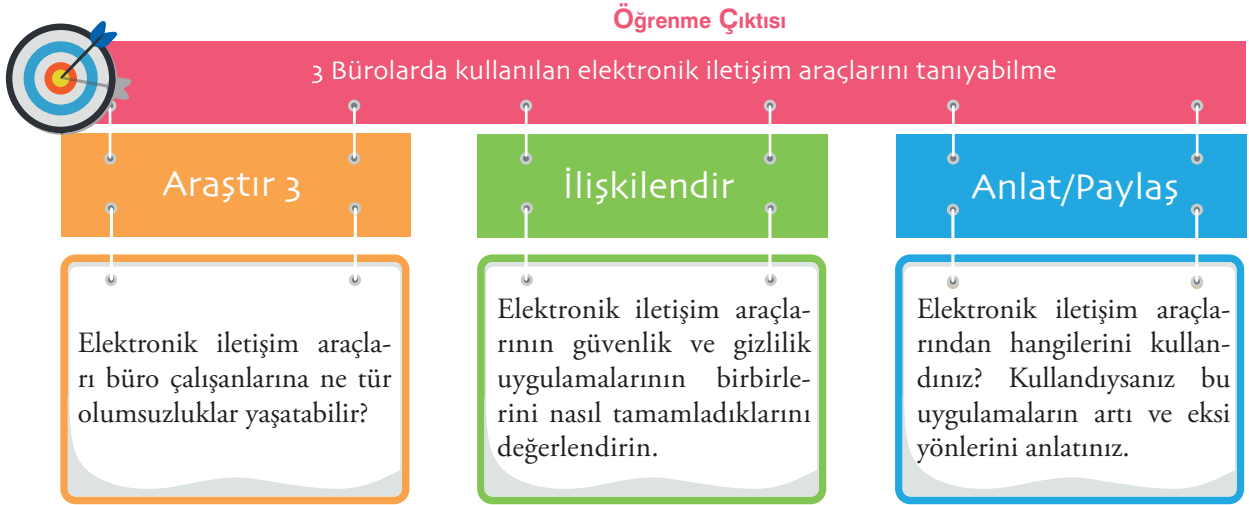
Zoom'a <https://zoom.us/> adresinden;
Microsoft Teams'e <https://www.microsoft.com/tr-tr/microsoft-teams/online-meetings> adresinden,
Google Meet'e <https://meet.google.com/> adresinden ve
Skype'a <https://www.skype.com/tr/> adresinden ulaşabilirsiniz.

Bahsi geçen elektronik araçlar kullanarak yapılan e-toplantılarda (Acar ve Kılıç, 2014, s. 38);

- Çalışanlar sanal ortamlarda yaptıkları görüşmeleri, aynı fiziki ortamdaymış gibi birbirlerini eş zamanlı olarak görüp, duyarak gerçekleştirebilir.
- Dijital beyaz tahta çizim uygulaması gibi araçlar kullanılarak gerçek zamanlı çizimler yapılabilir ve yazılar yazılabilir.
- E-toplantıların hepsi veya bir bölümü kayıt altına alınabilir ve saklanabilir.

- Toplantıya o an için katılamayanlar, toplantı kaydını (eğer alındı ise) izleyebilir.
- Veri, bilgi ve dosya paylaşımı rahatlıkla ve hızlıca yapılabilir.
- Araçları kullanmak için üstün bir teknoloji bilgisine ihtiyaç olmadığından dolayı, hemen hemen tüm çalışanlar tarafından kullanımı gerçekleştirilir.

Yukarıda bahsedilen olumlu özelliklerin yanında elektronik araçlarla gerçekleştirilen toplantıların büro çalışanları açısından çeşitli sıkıntılı yanları da bulunur. İnternette ve toplantıların yapıldığı cihazlarda yaşanabilen sorunlar (bağlantının, sesin, görüntünün kesilmesi; kullanılan cihazların bahsedilen yazılımları kullandıracak yeterli seviyede olmaması vb.) toplantıdan istenen verimin oluşmasına izin vermeyebilir. Çalışanlara uzaktan da katılım imkânı sağlandığı için işlerinin özel hayatlarının bir parçası hâline gelmesine neden olabilir. Belge, dosya, fotoğraf gibi verilerin çoğaltılması için ücret ödenmediği ve dağıtımları anında gerçekleştirildiği için gereksiz veri paylaşımlarıyla bilgi kirliliğine sebebiyet verebilir. Gereksiz sohbetler toplantının etkililiğine zarar verebilir ve ana konulardan uzaklaşılmasına yol açabilir ancak bu konulara dikkat edilerek yapılan ve düzgün planlanmış e-toplantılar, toplantıdan istenilen verimli sonuçların alınmasını sağlar.



1

Etkili iletişim yönetimiyle ilgili temel kavramları ve önemlerini açıklayabilme

Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi

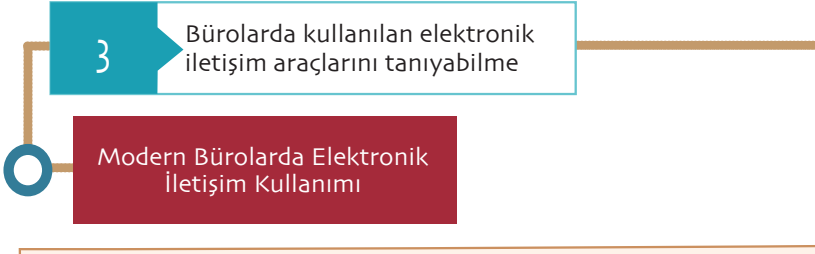
Bürolar, iş dünyası içinde örgütlerin nasıl yönetileceğine karar verildiği ve bu kararların uygulanması için gerekli bilgi ve hizmetin üretildiği yerlerdir. Bu nedenle örgütler için bürolar; iş akışlarının kesilmemesi gereken, doğru bilgiye hızlı ulaşabilen ve modern iş koşullarına uygun olarak gerekli hizmetleri anında üretmeleri zorunlu olan önemli merkezlerdir. Bunların sağlanması için iletişim sürecinin iyi planlanması ve uygulanması gerekir. Bu durum da ancak günümüz modern bürolarının etkili iletişim süreçlerinin doğru yönetilmesiyle mümkün olabilir. Çalışma yaşamında veya özel yaşamımızda fark etmeksizin etkili bir iletişim sürecinin tamamlanması için belirli temel unsurlara ihtiyaç duyulur. Bu temel unsurlar; gönderen, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürültüdür. İletişim sürecini oluşturan unsurlarda meydana gelebilecek olan sorunlar tüm iletişimi etkileyecek ve istenen etkinin oluşmamasına neden olacaktır. Üstelik bürolarda yaşanan iletişim süreci, günlük hayatımızdan farklı olarak çeşitli akışlara sahiptir. Biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki temel iletişim akışının yaşandığı bürolarda, biçimsel akış ile önceden belirlenmiş, tasarlanmış ve düzenli kurulmuş resmi iletişimin gerçekleştiği süreç; biçimsel olmayan akış ile de çeşitli insan ilişkileri ve psikolojik etmenler aracılığıyla kendiliğinden ortaya çıkan iletişim süreci kastedilir. Biçimsel olmayan iletişim akışı ancak sadece biçimsel iletişim sürecini destekler nitelikte hareket ederse örgütler için faydalı olabilir. Aksi takdirde örgüt içi dedikodu ve söylentiler, örgüt için çok zararlı noktalara ulaşabilir. Bu noktada örgütler, örgütsel buzdağı kavramını dikkate alarak bu süreçleri yönetmelidir. Ayrıca etkili iletişim yönetimini sağlamak isteyen büroların yöneticilere yeterli bilgi temininin sağlandığından, yönetim kararlarının iletebildiğinden, iç ve dış ilişkilerin etkin bir şekilde kurulup sürdürüldüğünden ve koordinasyonun sağlandığından emin olması gerekir.

2

Bürolarda çalışanların kurulabilecekleri iletişim türlerini ve etkilerini açıklayabilme

Bürolarda İletişim Türleri

Etkili iletişim, gönderenin mesajını, alıcıya tam olarak istediği doğrulukta aktarmasıyla gerçekleşir. Büro içi ve dışı tüm kişi ve kuruluşlarla kurulacak olan iletişimde de hızlı, kesintisiz ve doğruluğu yüksek bir akış olması istenir. Eğer iletişim sürecinde bu sonuçlara ulaşılamazsa, iletişimden beklenen etki de elde edilemez. İletişim ve haberleşme teknolojisinde yaşanan gelişmeler, günümüz koşullarındaki iletişim türlerinin kesintisiz ve hızlı olması yönünde büyük katkılar sağlamaktadır ancak gönderenin aklından geçenleri, alıcıya tam olarak ve doğru biçimde aktarabilmesi için taraflar arasında empati kurulmasına da ihtiyaç vardır çünkü bu süreçte hangi tür iletişim türünden yararlanılırsa yararlanılsın, mesajlar ancak taraflara hissettirdikleri kadarıyla aktarılabilir. Eğer taraflar birbirlerini doğru anlamaya ve anladıklarını göstermeye çalışırlarsa, ortaya empati çıkar ve iletişimin etkisi artar. İletişim türleri; sözsüz, sözlü ve yazılı olmak üzere üç türe ayrılır. Sözsüz iletişim; beden dilinden, zaman, mekân, bölgeden ve görünümünden elde edilen ifadeler aracılığıyla gerçekleşir. Sözlü iletişimde konuşma temel unsur olarak karşımıza çıkar, bu nedenle ses ve anlatımın doğru kullanımı ön plandadır. Yazılı iletişim; bürolarda kanıt niteliğinde kullanılabilen ve uzun mesajların bile değişmeden ve eksik bırakılmadan taraflara aktarılmasını sağlayan türdür ancak yazılı iletişimde, sözsüz ve sözlü iletişimde olduğu gibi mesajların iletimi sırasında geri bildirimin hızlı ve gözlemlenebilir olması beklenmeyeceği için mesajların hazırlanmasına daha çok önem verilmesi gerekir.



Elektronik iletişim, sözsüz, sözlü ve yazılı iletişimdeki mesajlarının elektronik kanallar aracılığıyla iletildiği süreç olarak tanımlanabilir. İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler bürolarda da iletişim sürecinin düşük maliyetli, hızlı, kesintisiz ve kolay depolanabilir olmasını sağlar. WhatsApp, Telegram, Signal, BİP gibi anlık mesajlaşmayı sağlayan uygulamalar, yer ve zaman kısıtlarını ortadan kaldırarak, iletişimin kesintisiz, hızlı, esnek ve oldukça düşük maliyetli gerçekleşmesini sağladığı için günümüz modern bürolarında da sıklıkla kullanılır. Uygulamaları kullanmaya başlamak için akıllı telefonda veya internete bağlı bir bilgisayar ya da tableten uygulamaların indirilmesi ve kurulması yeterlidir. Bu aşamadan sonra kullanıcılar birbirlerine ücretsiz olarak mesaj, belge, fotoğraf, video, konum ve ses kayıtları gönderebilir; birbirlerini arayabilir, belirli sayıda kişiyle telekonferans veya video konferans düzenleyebilirler (VİKİPEDİ, 2021). Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype gibi yazılımlar ile de kullanıcılar; anlık mesajlaşmanın yanında, çok sayıda kişiyle sesli aramalar ve görüntülü görüşmeler gerçekleştirebilirler. Bürolar da bu yazılımlar sayesinde aynı fiziki ortamda yüz yüze yapılan toplantılar yerine, elektronik toplantı (e-toplantı) adı verilen görüşmelerini yapabilirler. E-toplantılarda büro çalışanları; yer ve zaman fark etmeden bir araya gelebilir ve birbirlerinin görebildikleri için sözsüz iletişimden de yararlanabilirler. Elektronik iletişim; süreklilik, düşük maliyet ve hız gibi bürolar için etkili iletişim sürecinden beklenen en önemli koşulları sağlar ancak kimi zaman gizlilik ve güvenlik sorunlarına yol açabilir, teknik altyapı için gerekli donanımlarda meydana gelen sorunlar tüm iletişim süreçlerinin sektöre uğramasına neden olabilir, büro çalışanlarının her an kontrol ediliyormuş hissiyatıyla beraber, mesai saatleri dışında da gelen bildirimlerle uğraşmalarına ve gereksiz mesaj yüküyle karşılaşmalarına sebebiyet verebilir.

1 Gönderenin göndermeye değer bulduğu fikrini, alıcının anlayabileceği hâle getirmesi olarak tanımlanan iletişim süreci unsuru hangisidir?

- A. Mesaj
- B. İleti
- C. Kodlama
- D. Geri Bildirim
- E. Kaynak

2 Aşağıdakilerden hangisi bürolardaki biçimsel iletişim akışlarından biridir?

- A. Yatay iletişim
- B. Dedikodu
- C. Mobbing
- D. Söylenti
- E. Çarpıtma

3 İletişim altyapısından kaynaklanan sorunlar, iletişim süreci engellerinden hangisinin içinde değerlendirilir?

- A. Psikolojik faktörler
- B. Fizyolojik faktörler
- C. Dil faktörü
- D. Hiyerarşik faktörler
- E. Teknik faktörler

4 Empatik davranışın tanımlanmasında hangi iki konu üzerinde durulur?

- A. Karşıdaki kişiyle doğru zamanda ve yerde iletişime geçmek
- B. Karşıdaki kişiyi doğru anlamak ve bunu göstermek
- C. Karşıdaki kişiyi önemsemek ve bunu söylemek
- D. Karşıdaki kişiye zaman tanımak ve duygularını dile getirmesini beklemek
- E. Karşıdaki kişiyi tanımaya ve uygun kodları seçmeye çalışmak

5 Aşağıdakilerden hangisi sözsüz iletişim ifadelerinden birini **oluşturmaz**?

- A. Kişilerin beden hareketleri
- B. Kişilere ayrılan zaman
- C. Kişilerin dış görünümü
- D. Kişilerin arkadaşlık grupları
- E. Hiçbiri

6 Bürolarda çalışanların sözsüz iletişimin desteği ile kendilerini daha rahat ifade edebildikleri iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Beden dilleri
- B. Ana dilleri
- C. Sözlü iletişim
- D. Dedikodu
- E. Yazılı iletişim

7 Hangisi yazılı iletişimin faydalarından birini **oluşturmaz**?

- A. Mesajların kalıcı olması
- B. Mesajların uygun kodlarla hazırlanma kolaylığı
- C. Mesajların hiyerarşik kademeler arasında değişmeden, olduğu gibi aktarılabilmesi
- D. Uzun mesajların kolaylıkla aktarılabilmesi
- E. Mesajların, herhangi bir anlaşmazlık durumunda, yasal kanıt olarak kullanılabilmesi

8 Elektronik yol ve araçlar yardımıyla, mesajların iletildiği sürece ne ad verilir?

- A. Yazılı iletişim
- B. E-posta
- C. Mobil iletişim
- D. Elektronik iletişim
- E. Görüntülü iletişim

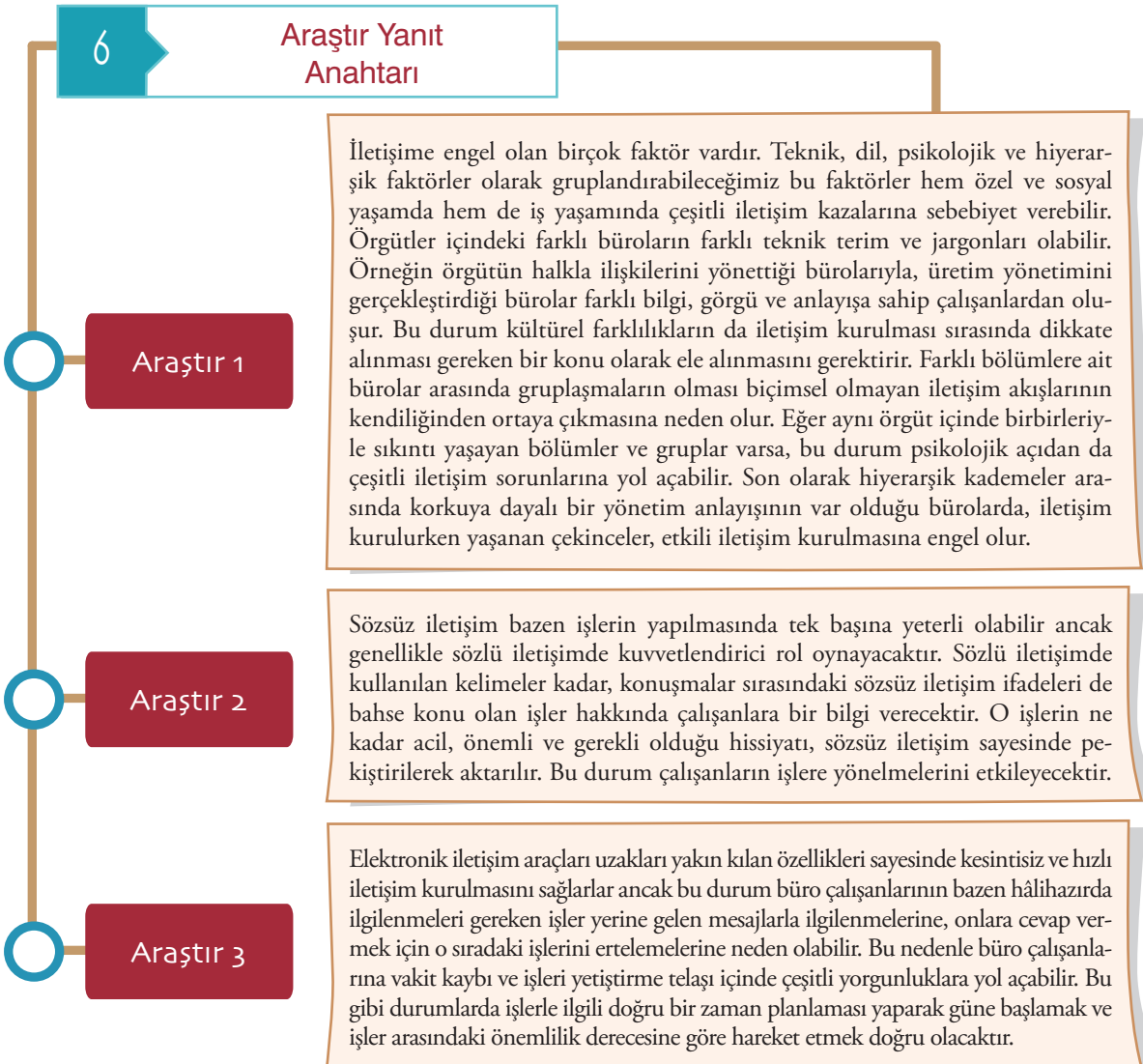
9 Aşağıdakilerden hangisi bürolarda çalışanlar açısından, elektronik araçlarla haberleşmenin neden olduğu sıkıntılardan biri **değildir**?

- A. Mesai saatleri dışında da işlerle ilgilenme baskısını duymak
- B. Çeşitli hiyerarşik pozisyonlardaki çalışanlar tarafından izlenildiğini hissetmek
- C. Gereksiz ve fazla mesajlar yüzünden bilgi kirliliğine maruz kalmak
- D. Elektronik altyapıda yaşanan sıkıntılar nedeniyle iletişim kesintilerini yaşamak
- E. Söylentilerle uğraşmak zorunda kalmak

10 Aşağıdakilerden hangisi modern bürolarda elektronik toplantı yapmak için uygun kanallardan biridir?

- A. Zoom
- B. YouTube
- C. LinkedIn
- D. Instagram
- E. Facebook

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda Etkili İletişim Süreci ve Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. D	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Elektronik İletişim Kullanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Elektronik İletişim Kullanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Bürolarda İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Modern Bürolarda Elektronik İletişim Kullanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Acar, S, Kılıç, F. (2014). Bürolarda E-Toplantı Yönetimine Geçiş ve Uygulamalar. Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), August, s. 35-54. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejovoc/issue/5386/73031> (Erişim Tarihi: 16.07.2021).
- Alkan, V. (2016). İletişim Türleri. (Edt.) Bülent Güven. Etkili İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=76206> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).
- Aytekin, H. (2021). İnsan İlişkileri ve İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=82998>
- Bağdoğan, S. Y. (2018). Çalışanlar Arası İletişim. Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Bursa.
- Baylan, H. C. (2020). Fiziki Yönetim Kurulu Toplantılarına İki Alternatif: Elden Dolaştırma Yöntemi ve Elektronik Toplantılar. Nisan 2020. <http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/fiziki-yonetim-kurulu-toplantilarina-iki-alternatif-elden-dolastirma-yontemi-ve-elektronik-toplantilar/> (Erişim Tarihi: 16.07.2021).
- Bhatia, R.C. (2007). Principles of Office Management. Lotus Press, New Delhi.
- Bhatt, A. K. (2015). Administrative and Business Communication, Laxmi Publications (P) Ltd, Delhi.
- Bhattacharjee, S. (2012). Essentials of Office Management. New Central Book Agency. <http://e3f1649b359c7f12da7e23b3f0b85d901b0be4cd-ebscohost.vetisonline.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIyMzk1ODhfX0FO0?sid=3ecd6303-55dd-4898-8383-0646539833f3@sessionmgr4007&vid=3&format=EB&rid=1> (Erişim Tarihi: 13.07.2021).
- Bisen, V. ve Priya, (2009). Business Communication, New Age International, New Delhi.
- Britannica, (2021). <https://www.britannica.com/topic/writing/Types-of-writing-systems> (Erişim Tarihi: 12.07.2021).
- Business Communication for Success, (2015). University Of Minnesota Libraries Publishing Edition. <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/8> (Erişim Tarihi: 01.07.2021).
- Çolak, F. Ü. (2014). Biçimsel Olmayan İletişim. (Edt.) İzlem Vural. İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=76094> (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- Fatimayin, F. (2018). What is Communication? (Edt) Daniel, Iyabode Omolara. Communication and Language Skills. Cambridge Scholars Publishing <http://e3f1649b359c7f12da7e23b3f0b85d901b0be4cd-ebscohost.vetisonline.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE5MDYwNDJfX0FO0?sid=e606f55f-9f8c-4246-bfbb-d552674fa7ce@sessionmgr4007&vid=3&format=EB&rid=1> (Erişim Tarihi: 11.06.2021).
- Google Meet, (2021). https://support.google.com/meet/answer/9302870?hl=tr&ref_topic=7192926 (Erişim Tarihi: 17.07.2021).
- Gopal, N. (2009). Business Communication, New Age International, New Delhi.
- Gönenç, Ö. (2014). İletişim Dünyası. Derin Yayınları, İstanbul.
- Griffin, B. (2017). Intercultural Communication: Strategies, Challenges and Research. Nova Science Publishers, Inc, New York.
- Guffey, M. E. ve Loewy, D. (2013). Essentials of Business Communication. South-Western, Cengage Learning, Mason.
- Günay, V.D. (2004). Dil ve İletişim, Multilingual, İstanbul.
- Güven, B. (2016). İletişim Kavramı ve İletişim Sürecinin Temel Öğeleri. (Edt.) Bülent, Güven. Etkili İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=76206> (Erişim Tarihi: 12.07.2021).
- Küçük, M. (2014). Yazılı İletişim. (Edt.) İzlem, Vural. İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=76094> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

- Lie to Me. <https://www.beyazperde.com/diziler/dizi-4073/> (Erişim Tarihi: 19.07.2021)
- Microsoft Teams, (2021). <https://www.microsoft.com/tr-tr/microsoft-teams/video-conferencing> (Erişim Tarihi: 17.07.2021).
- Nalçinkaya, Ö. ve Bayansar, R. (2019). Halkla İlişkiler ve Büro Yönetimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- O'Neil, J. D. (2018). T.H.I.N.K. More: The Key to Business Communication Success. Morgan James Publishing. <http://e3f1649b359c7f12da7e23b3f0b85d901b0be4cd-ebsohost.vetisonline.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE2NzkxMzFfX0FO0?sid=ac296301-3a7a-4cee-b4a9-d4080e42a1b7@sdv-v-sessmgr01&vid=38&format=EK> (Erişim Tarihi: 16.07.2021).
- Özer, M. A. (2014). "Dokuzuncu Bölüm: ÖLÇ-REC", (Edt.) M. Akif Özer, Kamu ve Özel Sektör Yönetimi İçin Yönetim Sözlüğü, Adalet Yayınevi, Ankara, s. 343-438.
- Özkan, H. (2020). İşletme İletişimi Süreci. (Edt.) Serap, Benligiray. Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir.
- Resmi Gazete (2019). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/07/20190706-10.pdf> (Erişim Tarihi: 16.07.2021).
- Skype, (2021). <https://support.skype.com/tr/faq/FA6/skype-nedir> (Erişim Tarihi: 17.07.2021).
- Strongman, L. (2018). B-C-D: Business Communication Digitally. Business Issues, Competition and Entrepreneurship. New York.
- TDK, (2021). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Tonus, H. Z. (2018). Örgütlenme. (Edt.) Avni Barış Baraz, Asuman, Nurhan Şakar, İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2016). Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tripathi, P. S. (2009). Communication Management A Global Perspective. Global India Publications Pvt Ltd, New Delhi.
- TUBİTAK, 2021. https://bilimteknik.tubitak.gov.tr/sites/default/files/posterler/buzdagi_poster.pdf (Erişim Tarihi: 21.06.2021).
- Tuna, Y. (2014). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci. (Edt.) İzlem, Vural. İletişim. Pegem Akademi, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=76094> (Erişim Tarihi: 18. 06. 2021).
- Uzun, K. ve Uluçay, D. M. (2017). İş Ortamında Whatsapp Kullanımı ve Kesintiye Uğrama, Selçuk İletişim, 10 (1) , 216-231.
- VİKİPEDİ, (2021). <https://tr.wikipedia.org/wiki/BiP> (Erişim Tarihi: 15. 07. 2021).
- VİKİPEDİ, (2021). [https://tr.wikipedia.org/wiki/Telegram_\(yaz%C4%B1%C4%B1m\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Telegram_(yaz%C4%B1%C4%B1m)) (Erişim Tarihi: 15. 07. 2021).
- VİKİPEDİ, (2021). <https://tr.wikipedia.org/wiki/WhatsApp> (Erişim Tarihi: 15.07.2021).
- WhatsApp'ta kavimler göçü: Kullanıcılar Telegram, Signal ve BİP'e geçiyor. <https://webrazzi.com/2021/01/10/whatsapp-ta-kavimler-gocu-kullanilar-telegram-signal-ve-bip-e-geciyor/> (Erişim Tarihi: 19.07.2021)
- Yılmaz, A. (2020). Görsel Boyutlarıyla Kurumsal İletişim ve Stratejik İletişim Yönetimi (Kavram-Uygulama-Örnekler-Öneriler). Seçkin Yayıncılık, Ankara. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=72496> (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- Yüksel, H. (2019). İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri. (Edt.) Uğur Demiray. Etkili İletişim. Pegem Akademi, Ankara.
- Zoom, (2021). <https://zoom.us/meetings> (Erişim Tarihi: 17.07.2021).

Bölüm 7

Değişen İş Hayatı: Start Up'lar

öğrenme çıktıları

Start Up'ların Özellikleri

- 1 Start up örgütlerin geleneksel örgütlerden farkları ayırt edebilme
- 2 Start up'ların kurulduğu Kuluçka Merkezleri ile ilgili temel bilgiler verebilme

Start Up'larda Fon Bulma ve Ekip Çalışması

- 5 Start up'ların nasıl fon bulduğu, nasıl büyüdüğü hakkında temel bilgiler verebilme
- 6 Start up örgütlerindeki ekip çalışmasının dinamiklerini tartışabilme

Start Up'larda Strateji

- 9 Start up'larda kullanılan strateji modelleri ve bileşenlerini açıklayabilme

Start Up'larda İş Modelleri

- 3 İş fikri, iş modeli ve iş planı kavramlarının ortak ve ayrılan yönlerini tanımlayabilme
- 4 Özellikle start up'larda kullanılan iş modellerinin nasıl çalıştığını açıklayabilme

Start Up Performans Göstergeleri ve Yalın Girişim

- 7 Start up'ların hangi performans göstergelerini nasıl kullandıkları ile ilgili temel bilgiler verebilme
- 8 Start up örgütleri Yalın Girişim Metodolojisi ile yönetmenin ne gibi farklar doğuracağını analiz edebilme

Start Up Hukuku

- 6 Yatırım alma sürecindeki start up'ların hukuki olarak hangi hukuki konulara dikkat edeceğini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Start Up • Yeni Nesil İşletme • Teknopark • Kuluçka Merkezi • Melek Yatırımcı • Yalın Start Up • KPI • MVP



GİRİŞ

“Start Up” ifadesi bir anda hayatımıza girdi. 2000’li yıllardan itibaren kimi zaman “internet teknolojisi şirketi”, kimi zaman “yeni nesil girişim” kavramları “start up” yerine kullanıldı ancak orijinal İngilizce adı da yaygın bir şekilde Türkiye’de kullanılmaya başlandığı için konu bu ünite de “start up” kavramı ile açıklanacaktır.

Start up’lar hayatımızdaki herhangi bir sorunu internet teknolojileri aracılığıyla çözerler. İnternet teknolojileri yeni bir iş yapma yöntemi olarak benimsenmiştir. Bu teknolojilerle, gerek işletmeler arasında gerek işletme ile müşteri arasında ya da müşteriler arasında birçok yeni iş yapma yöntemi doğmuştur ve giderek yaygınlaşmaktadır. Toplumda bilgisayar okuryazarlığının artması, internet kullanımının yaygınlaşması ve mobil cihazların giderek ucuzlaması “start up” olarak bilinen işletmelerin de git gide yaygınlaşmasını ivmelendirmiştir. Günümüzde yemek siparişini telefonumuzdan veriyor, alışverişi yine telefonumuzdan yapıyoruz. Özellikle 2020-2021 yıllarındaki salgından bu yana daha yoğun olarak kullandığımız internet teknolojileri ile geçmişte geleneksel olarak yürütülen birçok iş süreci artık çevrim içi olarak start up işletmeler aracılığıyla yürütülmektedir.

Start up örgütler, geleneksel örgütlere göre farklı çalışma yöntemleri olan örgütlerdir. Sözelimi start up’larda çevrim içi buluşmalar yoğun olarak düzenlenir. Proje yönetimi yazılımlarıyla görevler planlanır. Örgüt hedefleri çevrim içi olarak izlenir. Denetlenir. Kısaca elektronik iş süreçleri bütün iş yapma yöntemlerine yoğun olarak nüfuz etmiştir.

Neredeyse bütün iş süreçleri internet üzerinden yürütülen bu yeni örgütlerde iş yapma yöntemleri değişmiştir. Çalışanların görevleri ve sorumlulukları da bu değişime göre yeniden yapılandırılmıştır. Bazı kişilerin yaptığı işler teknolojik olarak yürütüldüğü için özellikle işleri orta kademedede “onaylama, denetleme” olan kadrolar ortadan kalkmış, internet teknolojilerine uygun iş süreçlerinde gereken veri analisti, ürün yöneticisi vb. yeni bazı kadrolar oluşmuştur.

Bu ünite de yeni nesil girişimcilikle ilgili konulara yer verilecektir. İlk olarak start up’ların özelliklerine, yeni unvanlara ve start up’ların nerede kuruldukları açıklanacaktır. Ardından farklı iş modellerine ve fon kaynaklarının nereden toplandığına değinilecektir. Sonra start up’larda ekip çalış-

masının nasıl kurgulandığı ve anahtar performans göstergelerinin neler olduğu açıklanacaktır. Yalın start up ile hangi konuların nasıl yönetildiği vurgulandıktan sonra strateji konusundaki temel farklılıklar ele alınacaktır. Son olarak start up hukuku hakkında temel konulara yer verilecektir.

START UP’LARIN ÖZELLİKLERİ

“Start up” en genel anlamıyla herhangi bir soruna çözüm bulmak amacıyla yola çıkan ve başarılı bir sonucun garanti edilmediği işletmelere verilen isimdir. İngilizce “start up” sözcüğünün karşılığı Türkçede henüz tam olarak yerleşmemiş, kimi zaman “tekno girişim” ya da “yeni nesil girişim” gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Çoğu zaman da İngilizcedeki karşılığı “start up” olduğu gibi kullanılmaktadır. Türkçede yaygın olarak İngilizce haliyle kullanıldığı ve anlatılmak istenen terim bu şekilde tam açıklandığı için bu ünite de orijinal haliyle -start up olarak- kullanılmıştır. Türkçe yazılan “Yalın Start Up” ya da “Start Up Hukuku” vb. kaynak kitaplar bu kullanımı doğrulamaktadır.

✓ Start up, olağanüstü belirsizlik şartlarında yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için tasarlanmış bir kurumdur.

10 yıllık bir işletme hala start up pozisyonunda ya başarılı olamamış demektir. Start up örgütler başka bir deyişle yeni nesil girişimlerin geleneksel örgütlerden en önemli farkı ömrüdür. Start up’ın kurucuları (Founder, Co-Founder) bu örgütün çoğunluk hissesini (yüzde 50’den fazlasını) ortalama 6-8 yılda yatırımcılara devredip; kazandıkları fonlarla yeni bir start up kurmak için yola çıkarlar. Başka bir deyişle “bir şirket kurup çocuklara, torunlara devretme” gayesinden çok; 6-8 yılda o şirketten çıkış (exit) yaparak, şirketi devrederek, yeni bir girişime başlama hayali ile motive olurlar.

Start up’ların geleneksel işletmelerden farklı olduğu başka yönleri de vardır. Bu yönler kimi zaman fiziksel olarak görülen düzenlemelerdir. Bazen de hissedilen davranış kalıplarıdır. Söz gelimi start up’larda ast-üst hiyerarşisi çok fazla hissedilmez. Patron ya da patronların özel ofisi, özel park yeri, sekreteri yoktur. Çay getiren görevli ya da yöneticinin makam şoförü yoktur. Ekip çalışması yaygındır. Açık ofis şeklinde bir yapı vardır. Toplantılar

kimi zaman çevrim içi yapılıır. Genelde çalışanların esnek saatlerde işlerini yürüttüğü bir yapı vardır.



dikkat

Start up örgütlerde yönetici asistanları hem fiziksel olarak hem de davranış kalıpları açısından geleneksel örgütlerden farklı çalışırlar. Bu farklılıkların neler olabileceğini düşününüz.

Start up girişimcilerin geleneksel girişimcilerden farkı şudur: Start up girişimciler; iş kurmak için gerekli kaynakları yatırımcıdan toplayıp, hızla bir ürün ya da hizmeti çıkarıp, işi büyütürler; bir süre sonra da işletmeyi devredip, bu defa başka bir yenilikçi fikir peşine koşarlar. Söz gelimi bir mobilyacı kurup, onlarca yıl içinde büyütüp; sonra da burayı çocuklarına, torunlarına devretmenin hayalini kuran girişimci start up girişimcisi değildir. Bu nedenle start up kavramı bir hayali sembolize eder. Bu hayal, parlak fikri olan gençlerin internet teknolojilerini kullanarak kısa sürede yüz yıllık firmaların önüne geçmesidir. Genç start up girişimcileri yeni dönemin rock yıldızları gibidir (Baraz, 2020).

Diğer yandan start up girişimlerde başarı oranı geleneksel girişimlere göre düşüktür. Geleneksel girişimlerde zamanla oluşmuş bazı göstergeler mevcuttur. Söz gelimi sigortacılık için ya da fast food için yerleşmiş bazı bütçeler, kârlılık ya da performans göstergeleri vardır. Bu tür işler için yola çıkanlar az çok hangi bütçe ile neyi, nasıl yapacakları hakkında belirli bir düşünce ile hazırlık yaparlar. Oysa start up'lar alanlarında ilk defa iş kuran ve çoğunda hali hazırda benzer iş yapan olmadığı için endüstri ortalamaları ya da performans göstergeleri belirsizdir. Geleneksel işletmelerde "kıyaslama" (benchmarking) adlı yönetim tekniğini uygulayarak rakiplere göre iş süreçleri kopyalanabilirken start up'da bu olanak yoktur. Bu nedenle başarılı olmak zordur. Farklı araştırmacılar farklı oranlar verse de ilk start up girişiminde başarılı olanların oranı çok düşüktür. Başarı oranına gelince; "İlk girişimde yüzde 10, ikincide yüzde 30, üçüncüde yüzde 50 başarılı olunuyor." diyenler vardır. Başarı oranları start up girişimcisinin pes etmemesi gerektiğini doğrulamaktadır. Start up girişimcisi her başarısız girişiminden bir şeyler öğrenmektedir. "Her 10 işletmenin 8'i başarısız olmaktadır." diyenler de vardır. "Kuruluşundan 6 yıl sonra yüzde 40'ı hayatta

kalabiliyor." diyenler de vardır. Özetle start up eko sisteminde "kolay ve çabuk" başarı yoktur.



dikkat

Sizce neden Start Up girişimlerim başarı oranı düşüktür?

Start up'lar büyük katma değer yaratarak ülke ekonomilerine büyük katkı yaparlar. Üstelik kısa sürede. 2019 itibarıyla dünyada 1 milyar dolar sınırını aşan 326 start up vardır.

Tablo 7.1 Hangi Ülkeler Önde?

Ülke	Startup Sayısı	Yüzde
ABD	156	47.9
Çin	94	28.8
İngiltere	17	5.2
Hindistan	13	4.0
Almanya	8	2.5
Güney Kore	6	2.5
Dünyanın Kalanı	32	1.8
Toplam	326	9.8

Kaynak: World Economic Forum, "10 Biggest Unicorns in the World-Mapped", 2019.

Değeri 1 milyar doların üstündeki (Unicorn) start up şirketlerin yaklaşık yarısı ABD'dedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi Çin ABD'yi yakından takip ediyor. Benzer büyüklükler, ülke ekonomileri için de geçerlidir. Üstelik start up şirketlerin 1 milyar dolar piyasa değerine ulaşması ivmeli bir şekilde artmaktadır. Söz gelimi son bir yılda 1 milyar dolarlık değeri geçen şirket sayısı 119'dur. Bu demektir ki başarılı bir start up şirketi kısa sürede bu tabloda yerini alabilir.

Tablo 7.2 En Büyük 10 Start up

StartUp	Değer (Milyar Dolar)	Ülke	Sektör
1.ByteDance	75	Çin	Medya
2.Uber	72	ABD	Hizmet
3.Didi Chuxing	56	Çin	Hizmet
4.WeWork	47	ABD	Diğer
5.JUUL Labs	38	ABD	Diğer
6.Airbnb	29	ABD	e-Ticaret
7.Stripe	23	ABD	Hizmet
8.SpaceX	19	ABD	Diğer
9.Epic Games	15	ABD	Diğer
10.GrabTaxi	14	ABD	Hizmet

Kaynak: World Economic Forum, "10 Biggest Unicorns in the World-Mapped", 2019.

75 milyar dolar değerindeki ByteDance (video paylaşım platformu TikTok'un sahibi) 2012'de kurulan genç bir şirkettir. Tablo 2'de ikinci sırada yer alan ve neredeyse hiçbir fiziksel varlığı olmayan Uber ise 2009'da kuruldu ve 72 milyar dolar değerindedir. 1933'te kurulan ve yüzlerce uçağı, binlerce çalışanı olan ve Türk olarak gururumuz THY'nin piyasa değerinin yaklaşık 3 milyar dolar olduğunu düşündüğümüzde start up'ların kısa zamanda yarattıkları katma değer düşündürücüdür. 2009-2019 arasında start up satışından ülkelerin elde ettiği gelire baktığımızda; son on yılda İsrail'in 56 milyar dolar, İsveç'in 46.8 milyar dolar, Almanya'nın 24.1 milyar dolar gelir elde ettiğini görüyoruz. Aynı dönemde Türkiye'nin start up geliri 1.3 milyar dolardır. Söz gelimi Nevzat Aydın tarafından kurulan ve örnek Türk start up şirketleri arasında gösterilen çevrim içi yemek siparişi şirketi "Yemek Sepeti" 2015'te 589 milyon dolara Delivery Hero Şirketi'ne satılmıştır. Günümüzde değerinin milyar doları aştığı söylenmektedir. Benzer örneklerin Türkiye'de artması gerekmektedir (Baraz, 2020).



dikkat

<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> adresinden güncel Unicorn'ları inceleyiniz. Listede kaç Türk şirketi var? Sizce bu sayı yeterli mi? Neden?

Start up'larda kısa sürede büyük bir katma değer yaratmak mümkündür. Söz gelimi; Google YouTube'u 1.65 milyar dolara satın aldığı anda şirkette 65 kişi çalışıyordu. Facebook, Instagram'ı 1 milyar dolara satın aldığı anda Instagram'da 13 kişi çalışıyordu. Facebook WhatsApp'ı 19 milyar dolara aldığı anda WhatsApp'da sadece 55 kişi çalışıyordu.

Geleneksel girişimciliğin hakim olduğu iş hayatı "eski ekonomi", start up girişimciliğinin hakim olduğu iş hayatı ise "yeni ekonomi" olarak adlandırılabilir. Yeni ekonomideki iş yapma yöntemlerinde değişim o kadar kapsamlıdır ki bunu iş hayatında yaşanan bir "paradigma kayması" olarak değerlendirebiliriz.

Örneğin Çin'den Türkiye'ye 10 bin adet spor ayakkabı ithal edeceksiniz. Eski ekonomide süreç şöyle işliyordu: "Çin'de bir aracınız oluyordu. Bu kişi istediğiniz özelliklerdeki 10 bin ayakkabının konteynıra yüklendiğine eşlik ediyordu. Sonra o aracı kişi konteynırın başında iki gün bekliyordu. Ardından o konteynır gümrüğe geliyor ve resmi evraklar imzalanıyordu. Sonra paranın Türkiye'den transfer emri veriliyordu. Bu durumda gümrükte bekleyene, fon transfer hizmetine, bankaya vb. araçlara farklı ücret ve komisyonlar ödeniyordu."

Yeni ekonomide ise aynı süreç şöyle işliyor: "10 bin spor ayakkabı, Çin'deki fabrikadan çıkar çıkmaz küçük sensörlerle izlenmektedir. Mallarınızın ilgili konteynıra yüklendiğini uzaktan görüyorsunuz. Mallar gümrüğe girdiğinde e-imza ile kontrat imzalanıyor. Ardından ödeme elektronik olarak kripto parayla aktarılıyor." Hepsi bu. Yeni ekonomide ticaretin çok daha güvenli, kolay ve ucuz bir yöntem olduğu görülmektedir çünkü hepsi bir dizi elektronik bir işlemten oluşmaktadır. İnternet teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı yeni ekonomide bazı yeni iş yapma yöntemleri ve kavramlar var ve bunların Türkçe karşılıkları henüz tam oluşmamıştır (Baraz, 2020).

Start Up Terimleri

Start up işletmesi; yeni bir örgüt modeli olduğu için ilk olarak özellikle start up işiyle ilgilenen kurucular, fon verenler ABD'deki Silikon Vadisi adıyla bilinen San Francisco, Palo Alto şehrinde kümelendiği için bu yeni örgüt modeliyle ilgili bütün yeni kavramlar İngilizcedir. Bu kavramların bazılarının Türkçe karşılığı yerleştiği için kullanılmakta; bazılarının ise henüz Türkçe karşılıkları tam olarak

yerleşmediği için Türkçede olduğu gibi İngilizce karşılıklarıyla kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumunun, TÜBİTAK'ın, YÖK'ün ve Türk Üniversitelerinin kısa zamanda İngilizce terimlere Türkçe karşılıklar önererek Türkçe karşılıkların kullanılmasını özendirmesi beklenmektedir. Sıklıkla kullanılan Start up terimleri ve Türkçe karşılıkları şunlardır:

Accelator	Hızlandırıcı	Crowdfunding	Kitle Fonlaması	KPI	Anahtar Performans Göstergesi
Angel Investor	Melek Yatırımcı	Gamification	Oyunlaştırma	MVP	Asgari Uygulanabilir Ürün
Bootstrapping	Fon Almadan Yatırım	Exit	Çıkış Yapmak, Şirket Devri	Launch	Lansman
Breakeven Point	Başabaş Noktası	Growth Hacking	Çabuk ve Ucuz Büyüme	Meet Up	Bir Araya Gelme, Toplanma
Churn Rate	Kayıp Oranı	Incubator	Kuluçka	Product Manager	Ürün Yöneticisi
Co-Founder	Kurucu Ortak	Influencer	Etkileyen Kişi	Retention Rate	Elde Tutma Oranı
Co Working Space	Ortak Çalışma Alanı	Investment Round	Yatırım Turu	ROI	Yatırımın Geri Dönüşü
SAAS	Hizmet Olarak Yazılım	SEO	Arama Aracı Optimizasyonu	Seed Funding	Tohum Fonlama
Seri A, B, C	Fon Toplama Evreleri	Social Entrepreneur	Sosyal Girişimci	Unicorn	Tek Boynuzlu At (değeri 1 milyar USD ve üstü)
UX	Kullanıcı Deneyimi	Valuation	Değerleme	VC	Risk Sermayesi Risk Sermayedarı
Non Disclosure Agreement	Gizlilik Anlaşması	Due Diligence	Hukuki ve Finansal İnceleme Raporu	Shareholders Agreement (SHA)	Hissedarlar Sözleşmesi

Start Up'larda Başarı

Start up için elbette parlak bir fikir olması çok önemlidir ancak yeterli değildir. Yapılan araştırmalara göre start up girişiminin başarılı olması için gerekli olan faktörler, önem sırasına göre şunlardır:

1. Zamanlama (% 42)
2. Ekip ve İcra (% 32)
3. Farklı, Özgün Fikir (% 28)
4. İş Modeli (% 24)
5. Fon Bulma (% 14)

“Farklı ve özgün fikrin” ilk sırada olmaması bizleri şaşırtmaktadır. Ancak belki çok erken ve dünya bu fikre hazır değil. Erken se dünyayı önceden bu fikre alıştırmak, eğitmek gerekir. Tam zamanı mı?

Ya da çok mu geç? Yoksa çoktan bir sürü rakip mi var? Görüldüğü gibi zamanlama önemlidir. Zamanlamanın önemini ortaya koyan örnekler: Airbnb ve Uber'dir. Bu şirketler iyi bir fikir, iyi bir iş modeli, ekip ve iyi yönetimle başarılı oldular. Ancak başarı olmalarının en önemli nedeni “zamanlama”ydı. Çünkü her iki şirket de ekonomik durgunlukta, insanların paraya çok ihtiyaç duyduğu bir dönemde ortaya çıktı (ABD, 2008 ekonomik kriz sonrası). Böylece rahatlıkla insanlar evlerini yabancılara kiraladı ya da kendi araçlarıyla taksicilik yaparak ek gelir kazandılar. Benzer şekilde zamanlama, YouTube'un başarısını da açıklamaktadır. YouTube 2005'te tam ABD'de geniş band hızlı internet erişimi oranı yüzde 50'yi geçtiği anda “mükemmel bir zamanlamayla” hayata geçirilmiş bir parlak fikirdir.

Burada dikkat çeken bir diğer konu ise ekip ve icranın (yürütmenin) fikirden daha önemli olduğudur. Başka bir deyişle: “Çok iyi bir fikir kötü yönetilebilir.” O zaman başarılı olmak için iyi bir fikrin, iyi bir ekiple, iyi yönetilip doğru zamanda piyasaya sunulması gerekiyor (Baraz, 2020).

Start Up'lar Nerede Kuruluyor: Kuluçka Merkezleri

Start up girişimleri hakkında bildiklerimizin çoğu, Amerika'daki firmaların deneyimine dayanmaktadır. Özellikle biyoteknoloji, yarı iletken ve yazılım firmaları üniversitelerin içinde kurulmuşlardır. Genellikle üniversiteler içinde “Kuluçka Merkezi” adı verilen yerlerde start up girişimcilerine özel ofisler ayrılmaktadır. Kuluçka Merkezleri'nde girişimci adaylarına uygun ortam sağlanarak iş fikrinin gerçeğe dönüşmesi için destekler sunulur.

Kuluçka Merkezleri 10.8.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan ilgili Yönetmeliğe göre Kuluçka Merkezlerinde sunulan hizmet ve destekler şunlardır (Resmi Gazete, 2016):

Kuluçka programları kapsamında yönetici şirket; aşağıdaki hizmet ve destekleri, imkanları dahilinde, girişimcilerin ihtiyaçları doğrultusunda sağlar:

- Ofis imkanı, mobilya ve ekipman sağlanması, ihtiyaç duyulan altyapının ve ortak mekanların oluşturulması
- Sekreteryası ve destek hizmetlerinin sunulması, donanım ve yazılımlara erişimin sağlanması
- Yarışma ve benzeri girişimciliği teşvik edici programların organize edilmesi
- İlgili eğitim, seminer ve atölyelerin düzenlenmesi
- Yönetim desteği, kritik iş ve teknik desteklerin verilmesi
- Teknik ve idari konularda danışmanlık ve mentorluk hizmetlerinin sağlanması
- Şirketleşme, ticarileşme, uluslararasılaşma ve benzeri alanlarda desteklerin sağlanması
- Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile tasarım faaliyetleri ile ilgili finansmana erişim konusunda danışmanlık sunulması ve mevcut programlara yönlendirilmesi veya uygun yapılar ile bir araya gelmesine destek olunması

- Kuluçka firmalarının kendi aralarında ve Bölgede yerleşik diğer firmalarla etkileşim ve işbirliklerinin sağlanması

Burada öncelikle öğrencilerin ya da yeni mezunların iş fikirleri “iş planı” formunda alınarak değerlendirilir. Eğer başarılı bulunursa (ve boş ofis varsa) çok uygun fiyatlarla ofis girişimci adayına kiralanır. Girişimci adayları Kuluçka Merkezi'nde eğitim ve danışmanlık hizmeti de alabilir. Üniversite hocaları tarafından “ücretsiz ya da uygun ücretlerle” sunulan finansman ya da pazarlama eğitimleri buna örnek gösterilebilir. **Kuluçka Merkezleri'nin en önemli yararı, özellikle internet teknolojilerine odaklanan bir girişim ekosistemi oluşturmastır.** Böylece birbirine benzer sorunları, merakları, ilgi alanları olan insanlar bir araya toplanmış olur. Bu kişiler birbiriyle yardımlaşabilir, birbirinin tedarikçisi, müşterisi olabilir. Türkiye'de bu tür bir ekosistem ağırlıklı olarak İstanbul'da ve üniversiteler bünyesinde yoğunlaşmıştır.

Böylece girişimci adayları; üniversite kampüsü içindeki teknik (laboratuvar, kalibrasyon, hızlı internet vb.) olanaklardan yararlanabilir. Ayrıca destek almayı planladığı hocalarla daha kolay buluşabilir. İlk kuluçka merkezleri Stanford Üniversitesi, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT), Boston Üniversitesi, UK Imperial Koleji ve Cambridge Üniversitesi'nde kurulmuştur.

Günümüzde Türkiye'deki büyük Kuluçka Merkezleri şunlardır:

- Anadolu Üniversitesi: ANAÇ
- Bilkent Üniversitesi: CyberPark
- Boğaziçi Üniversitesi: Hayal Et
- Ege Üniversitesi: EBiltem
- İTÜ: Çekirdek
- ODTÜ: Jump, Atom
- Koç Üniversitesi: KWorks
- Sabancı Üniversitesi: SU Cool

Ortak Çalışma Alanları

Ortak çalışma alanı olarak adlandırılan (Co-Working Space) mekanlar da yine start up girişimcilerinin kümелendikleri bir nevi “start up'çı kafesi” olarak adlandırılabilir, benzer ilgi alanı olan kişilerin buluştukları mekanlardır. Bu mekanlar “ortak ofis alanı” ya da “paylaşımlı ofis alanı” olarak da adlandırılmaktadır. Saatlik olarak bir masa, hızlı

internet bağlantısı, yazıcı ve fotokopi gibi araçların kullanımıyla birlikte yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunulduğu bu mekanlar “saatlik” ya da “aylık” olarak kiralanabilmektedir. Bazı ortak çalışma alanlarında özel ofis, toplantı salonu, 7/24 kullanım, kilitli dolap, sekreter hatta kurye hizmetleri de verilmektedir. Özellikle İstanbul’da Kolektif House ismiyle bilinen ortak çalışma alanları, günümüzde start up girişimcilerinin buluşma mekanı olarak yoğun biçimde kullanılmaktadır.



<https://kolektifhouse.co/> adresinden ortak çalışma alanlarında ne gibi hizmetler sunulduğunu inceleyerek özellikle hangi kullanıcılar için bu alanların elverişli olduğunu tartışınız.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Start up örgütlerin geleneksel örgütlerden farkları ayırt edebilme
- 2 Start up'ların kurulduğu Kuluçka Merkezleri ile ilgili temel bilgiler verebilme

Araştır 1

Start Up girişimcileri neden Kuluçka Merkezleri’ni tercih etmektedirler?

İlişkilendir

İnternette İTÜ ARI Teknokent’i araştırınız. Girişimcilere ne gibi olanaklar sunduğunu öğrenin.

Anlat/Paylaş

YouTube’daki “e-girişim” kanalındaki videoları izleyiniz ve herkese açık bir yorum ekleyin.

START UP’LARDA İŞ MODELLERİ

Start up örgütlerin geleneksel örgütlerden farkına değindik. Start up’lar iş modeli açısından oldukça yaratıcı, zengin örgütlerdir. Başka bir deyişle start up örgütlerde çok farklı yöntemlerde para kazanmak mümkündür. Kimi zaman abonelik yöntemiyle video izlemek için para kazanılır. Kimi zaman da bedava sınırsız video sunulurken video aralarında gösterilen reklamlardan para kazanılır. Bu başlıkta çok yaratıcı ve farklı olan bu iş modellerinin temel özellikleri açıklanmaktadır. Önce birbiriyle yakın ilişkili olan “iş fikri”, “iş modeli ve “iş planı” kavramlarının ortak ve ayrılan yönlerini açıklayalım:

Girişimcilikte Yakın Kavramlar: İş Fikri, İş Modeli ve İş Planı

İş modeli, iş fikri, iş planı gibi kavramlar genellikle birbirine karıştırılan, yakın kavramlardır. Öncelikle bu kavramların hangi temalar üzerine odaklandığını açıklayalım:

Girişimci işini kurmadan önce zihninde bir iş fikri vardır. Bu iş fikrinin gerçek hayatta karşılığının olması, bir katma değer üretmesi gerekir. Müşteriler, bu katma değer için belirli bir ücret ödemeli ve girişimcinin cebine para girmelidir. Hangi yöntemle paranın kazanılacağını ise iş modeli tanımlar. Bazen direkt bir mal ya da hizmet satın alarak müşteriler para öder. Bazen de danışmanlık hizmeti karşılığında para öder. Sonuçta girişimcinin sürekli bir nakit akışı doğuracak bir iş modeli belirlemesi önemlidir.

Rekabetin artması, farklı iş modelleriyle girişimcilerin sıra dışı yöntemlerle nakit akışı sağlamaya yöneltmiştir. Farklı iş yapma yöntemleriyle sürekli nakit akışı sağlamak için “inovasyon” yapmak, “yaratıcı” olmak gerekir. İşletmecilikte inovasyon nakit akışı doğuran yenilikçiliktir.

İş Fikri: İşletmenin ne yaptığını ve ne yapacağını anlatan açıklamadır.

İş Modeli: İşletmenin parayı nereden ve nasıl kazanacağını anlatan açıklamadır.

İş Planı: İşin geleceğine dönük planlardır. Bu planların nasıl gerçekleşeceğini tanımlayan açıklamadır.

✓ “Ne Yapacaksın?” sorusunun yanıtını İş Fikri verir.
 “Nasıl Para Kazanacaksın?” sorusunun yanıtını İş Modeli verir.
 Neyi, Hangi Kaynaklarla ve Nasıl Yapacaksın?” sorusunun yanıtını ayrıntılı olarak İş Planı verir.

Söz gelimi “İnsanlara istedikleri zaman video yükleyebilecekleri ve başkalarının yüklediği videoları izleyebilecekleri çevrim içi bir platform hazırlayalım.” YouTube iş fikridir. YouTube’un ana iş modeli “Videoların arasına reklam koyalım, reklamverenlerden para alalım.” iş modelidir. YouTube’un ikinci iş modeli ise “reklamsız video izlemek isteyenlerden belirli bir abonelik ücreti almak”tır.

Başka bir örnek verecek olursak; “Çevrim içi bir müzik ve podcast platformu kuralım. İnsanlar istedikleri müzikleri, programları sınırsız bir şekilde dinlesin.” Spotify iş fikridir. Başlangıç özelliklerini bedava vermek (freemium), söz gelimi belirli şarkıları ve kısıtlı bir süre ücretsiz olarak dinletmek; ardından sınırsız bir şekilde istenilen bütün müzikleri kesinti-siz olarak ücretli abonelikle dinletmek iş modelidir.

Görüldüğü üzere “iş fikri” ve “iş modeli” birbirini tamamlayan kavramlardır. “İş planı” ise bu iki kavramı da içeren daha ayrıntılı, yaklaşık olarak 20 sayfalık bir plandan oluşur. Girişimci adayının güzel bir iş planı hazırlaması önemlidir. Çünkü aday bu süreçte bazı eksikliklerini görebilir. Bazı iş süreçlerini değiştirebilir. Belki de kurmayı düşündüğü işten vazgeçebilir. İş planı girişimin provasıdır. Girişimin geleceğe dönük planlarını ve bu planların nasıl hayata geçeceğini açıklayan rapordur. Bu nedenle özenle hazırlanması gerekir.

İş planının diğer önemli bir işlevi, yapılacak iş ile ilgili paydaşlara açıklayıcı bilgi sunmasıdır. Özellikle para bulma aşamasında banka, melek yatırımcı gibi fon verenler girişimciden “iş planı” isteyerek bu talebi değerlendirirler. Hatta kuluçka merkezinden yer talep edildiğinde de benzer şekilde iş planı değerlendirilir. Birden fazla aday tek bir yer için başvuru yaptığında iş planları yarışırılır. Türkiye’de girişimcilere desteklerde bulunan KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurumlar da adayların iş planlarını inceleyerek destek verip vermemeye karar verirler.

- İş planında şu başlıkların olması gerekir:
- İş Planı Özeti
- Girişimci ya da Girişimcilerin Kişisel Özellikleri
- Kurulacak İşin Özellikleri
- İş Fikrinin Piyasa ve Talep Özellikleri
- Pazarlama Planı
- Ürün ve Hizmetlerin Üretimi, Tedariği
- Yönetim Planı
- Finansal Plan

Start Up’larda Farklı İş Modelleri

İş modeli, müşteriler için değerin nasıl oluşturulduğudur. Örnekle açıklamak gerekirse (Bessant, Tidd, 2018, 464);

- Bir tiyatro; izleyicilerin görmek istediği tiyatro deneyimini sunmak için senaryo, oyuncu, sahne, ışık, dekor ve müzik kullanır.
- Bir otomotiv firması, müşterilerini beklenmelerini karşılamak için geniş çaplı bir tedarik zinciri kurarak farklı parçaları bir araya getirir ve araba üretir.
- Bir süpermarket, çeşitli ürünleri müşterilerinin kolayca raflardan alabilmeleri için bir araya getirir. Müşteriler bu ürünlere süpermarketin ödediği fiyattan daha fazlasını ödemeye razı olurlar.
- Bir sigorta şirketi; kaza ya da hırsızlık vb. durum sonrası oluşabilecek zararı, zarar oluşmadan önce ortadan kaldırır. Müşteriler bu garantiyi sağladığı için sigorta şirketine ödeme yaparlar.
- Bir akıllı telefon şirketi iletişim, eğlence vb. diğer işlemleri yapabilen bir platform sunan ürünü satın almak için ödeme yaparlar.

Her işletme bir değer önerisinde bulunur. Bir ürün, bir hizmet ya da müşterilerine değer sunan bir birleşim “değer önerisi” olabilir. Bu değer önerisi karşılığında müşterilerin ödeme yapması beklenir. Dolayısıyla hangi değer önerisiyle müşteriden işletmeye nakit akışı olacağı “iş modeli” olarak kabul edilebilir. İş modeli şu soruların yanıtlarını vermelidir:

- Oluşturan değer nedir?
- Hedef pazar kimlerdir?
- Tedarikçiler kimlerdir?

- Bir dizi faaliyet nasıl kurgulanacaktır?
- Oluşturulan değer ne kadar fiyatla sunulacaktır?

Geleneksel iş hayatında da uzun zamandır kullanılan iş modelleri vardır. Start-up'lar söz konusu olduğunda daha yeni, daha yaratıcı ve farklı iş modelleri vardır. Farklı iş modelleri şu şekilde özetlenebilir (Özdemirci, 2021):

- **Üretici İş Modeli:** En yaygın iş modelidir. Alınan ham maddeler işletmede çeşitli süreçlerden geçirildikten sonra bir ürüne dönüştürülerek satılır. Ham maddeye ne kadar çok katma değer eklenirse kârlılık o kadar yüksektir. Satılan ürünler tüketiciye dönükse işletmeden tüketiciye ticaret yapılmış olur (B2C). Satılan ürünler başka bir işletmenin ham maddesi de olabilir. Bu durumda işletmeler arası ticaret (B2B) söz konusudur.
- **Distribütör İş Modeli:** Distribütör ya da diğer adıyla dağıtıcı, üreticinin farklı pazarlardaki dağıtım hakkını satın alır. Kendi dağıtım ağını kurarak dağıtımın tamamını ya da bir bölümünü üstlenir. Asıl şirketinin yan kuruluşu gibi ancak bağımsız çalışır. Yaptığı dağıtım üzerinden komisyon alır. Bu iş modeli özellikle “dış kaynaklardan yararlanma” (outsourcing) ve “asıl işe odaklanma” (core competence) yönetim tekniklerine geçişle yoğun olarak kullanılan bir iş modelidir.
- **Toptancı, Perakendeci İş Modeli:** Distribütör İş Modeli'nin bir sonraki aşamasıdır. Müşteriye ulaşmak için distribütörden sonra sıra “toptancı” ve “perakendecilere” gelir. Distribütör ürünleri alarak belirli bir komisyonla toptancılara verir. Toptancı da yine komisyonunu koyarak perakendeciye verir. Perakendeci ürünleri müşteri ile buluşturan örgüttür.
- **Franchise İş Modeli:** Franchise İş Modeli'nde asıl firmanın standartları bir sözleşme ile korunarak bayilik (şube açma yetkisi) verilir. Asıl firma, belirli süre için ve ayrıntılı koşulları belirttiği sözleşme ile yatırımcılara kendi markasını ve iş modelini kullanma hakkını satar. Asıl firma; söz gelimi sandviç yapmak için kullanılacak ürünleri kendisi de verebilir, bayinin kendisinin

almasına izin de verebilir. Reklamları asıl firma da yapabilir, şubenin yapmasına da izin verebilir. Bütün bu kurallar sözleşmede belirlenir. Genellikle asıl firma, belirli bir parayı ilk sözleşme sırasında aldıktan sonra her satılan üründen komisyon alır. Franchise İş Model'i ilk uygulayan firma, Amerikan Fast Food Şirketi Mc Donalds'tır. Mc Donald's Franchise İş Modeliyle kısa sürede çok hızlı bir şekilde büyümüştür.

- **Broker İş Modeli:** Aracı ya da Komisyoncu İş Modeli adı da verilir. Brokerlar müşteri ile asıl firma arasındaki ilişkiyi kuran, organizasyonu üstlenen ve bu hizmetler karşılığı komisyon alan örgütlerdir. Emlakçılık, galericilik, nakliye gibi örnekleri yaygındır. Özellikle yerel otoritelerle iş birliği gerektiren uluslararası nakliye, gümrük vb. bazı işlerde brokerlar olmadan iş yürümez. Çeşitli aracılık yöntemleri vardır. Brokerlar yeri geldiğinde yerel işletmeye yurtdışından ortak bulur, yeri geldiğinde yabancı işletmelerin yerel pazarlardaki bürokratik işlerini çözer. Bu hizmetleri karşılığında yapılan sözleşmeye göre komisyon alırlar.
- **Ajans İş Modeli:** Toptancı ve Perakendeci İş Modeli'ne benzeyen Ajans İş Modeli, işletmelere asıl işleri dışındaki iş süreçlerinde hizmet sunar. Genellikle güvenlik, servis, yemek, halkla ilişkiler, organizasyon, bilgi teknolojileri vb. işlerde kullanılan Ajans İş Modeli'nde birden fazla işletmeye hizmet sunulabilir. Sunulan hizmetin içeriği ve fiyatı sözleşmeyle belirlenir. Söz gelimi bir işletmeye yemek hizmeti esas işi yemek yapan olan bir işletme tarafından verilebilir. Bu sayede hizmeti alan işletme de fiyat, kalite gibi konularla maliyet tasarrufu yapabilir. Model, Türkiye'de “taşeron” ya da “taşerona verme” adıyla yaygın olarak kullanılmaktadır.



dikkat

Konu ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), adli yönetim tekniğini araştırınız. Model hangi sektörler için uygundur? Outsourcing'in limitleri nelerdir? Ne gibi sakıncaları vardır?

- **Brick ve Morter İş Modeli:** Üreticileri, müşterileri ve aracıları bir araya getirerek katılımcılardan komisyon alınan iş modelidir. “Fuarcılık” adıyla da bilinir. Geleneksel bir yöntemle her yıl belirli bir şehirde sözelimi “bilgi güvenliği” konusunda tematik, düzenli olarak organize edilen fuarlar olabileceği gibi, çevrim içi olarak düzenlenen fuarlar da vardır. Çevrim içi fuarlar salgın hastalık sonrası seyahatlerin kısıtlandığı 2020 yılı sonrasında yaygınlaşmıştır. Kimi zaman sadece stand açan işletmelerden katılım ücreti alınır. Bazen de araçlar, müşteriler gibi bütün katılımcılardan ücret alınabilir. Böylece aynı konuya ilgi duyan bütün paydaşlar bir araya getirilerek network yaratılmış olur.
- **e-Ticaret İş Modeli:** Geleneksel ticaretin çevrim içi yürütülen biçimidir. En yaygın iki modeli, işletmeler arası e-ticaret ve işletmeden müşteriye e-ticarettir. B2B (business to business) olarak kısaltılan işletmeler arası e-ticarete bir işletme ihtiyaç duyduğu bir ürünü çevrim içi olarak başka bir işletmeden sipariş eder (Bisküvi fabrikasının fiyat, kalite ve nakliyyeyi karşılaştırarak en uygun teklifle kakaoyu çevrim içi olarak alması). B2C (business to customer) olarak bilinen işletmeden müşteriye e-ticarete, müşteriler internette istedikleri ürünleri sipariş ederek satın alırlar. Bazen e-ticaret siteleri, farklı e-ticaret satışı yapan firmaları bir araya getirir. Bu durumda o siteden alışveriş yapan müşteriye ilgili alt firma ürünü kargo ile gönderir. Bu büyük e-ticaret sitelerine “e-pazaryeri” adı verilir. Bazen de firma bütün ürünleri stoklarında bulundurduğu için siparişleri kendisi kargo ile yollar. Genellikle büyük firmalar kendi depolarını, kendi kargo şirketlerini kurarak bu yöntemi uygulamaktadırlar. Kendi kargo ve depolarını kuran firmalar “ileriye doğru dikey olarak büyüme” modeliyle büyüyen firmalardır.
- **Brick ve Clicks İş Modeli:** Hem çevrim içi hem de geleneksel olarak hizmet sunan iş modelidir. Böylece müşterilerin birçok ürünü mağazada görüp deneyip isterse çevrim içi olarak satın almasına olanak tanınır. Tüketicilerin ürünlere dokunarak, deneye-

rek satın alma tercihlerini karşılamak üzere geliştirilmiş bir iş modelidir. Önce çevrim içi olarak kurulan işletme sonradan tüketicilerin bu yöndeki tercihleri doğrultusunda geleneksel mağazasını da açabilir (E-Bebek vb.). İngilizce brick (tuğla) binayı, clicks (tıklamaları) çevrim içini işaret etmektedir.

- **Nickel ve Dime İş Modeli:** İngilizce karşılığıyla “düşük ücretli” iş modelidir. Temel ürünü ucuza verip diğer bütün hizmet ya da ürünler için ek ücret talep etmektir. Müşteriyi ucuz temel ürünle ikna ederek kazanma düşüncesiyle işler. Ucuz uçak bileti satan ve ardından “koltuk seçmek, yemek, su, bavul” için ek ücret talep eden havayolu şirketi Nickel ve Dime İş Modeli’ne örnek gösterilebilir.
- **Reklam İş Modeli:** Reklam İş Modeli’nde kullanıcılara ücretsiz bir içerik sunulur. İçeriği kullanıcılar da üretebilir. Sonuçta büyük bir kitlenin bulunduğu bir çevrim içi platform hazırlanır. Haber sitesi, söyleşi sitesi ya da eğlenceli içerikler barındıran sitelerde olduğu gibi. Büyük bir kitlenin orada bulunduğunu gören reklamcılar buraya reklam verir. Gelir, reklam verenlerden sağlanır.
- **Gizli Gelir İş Modeli:** Gizli Gelir Modeli’nde kullanıcılara bedava hizmet sunan çevrim içi bir platform vardır. Bu platformda Reklam İş Modeli’nde olduğu gibi reklamlardan gelir kazanılabilir. Ancak kullanıcıların çeşitli verileri araştırma kuruluşlarına -kullanıcıların bilgisi dışında- satılarak gelir edilir. 2014’te Facebook’un Cambridge Analytica adlı siyasi danışmanlık firmasına 50 milyon kullanıcısının kişisel verilerini satması Gizli Gelir Modeli’ne örnek verilebilir.
- **Bağ Kur, Link Ver İş Modeli:** Bağ Kur, Link Ver İş Modeli’nde adındaki gibi müşterilerle bağ kuracak bir içerik üretilmekte ve link verilmektedir. Sözelimi fiyat karşılaştırması sitesi kullanıcının aradığı ürünün fiyatını onlarca farklı e-ticaret sitesinden karşılaştırır ve en ucuzdan en pahalıya sıralar. Kullanıcı bu sitede yer alan linke tıklayıp satın alırsa link veren komisyon alır (akakce.com).

- **Uyarlama, Kişiselleştirme İş Modeli:** Uyarlama, Kişiselleştirme İş Modeli'nde mevcut bir ürün kişiselleştirilip özelleştirilir. Sadece belirli bir gelir grubu üzerine hizmet sunan otel ya da seyahat acentası ya da kişiye özel giyim ürünleri mağazası bu iş modeline örnek gösterilebilir.
- **Bölümlere Ayırma, Dilimle İş Modeli:** Bir ürünü ya da hizmeti olduğu gibi satmak yerine, herkese bir parçasını satmaya dayana iş modelidir. Devremülkler, Bölümlere Ayırma İş Modeli'ne örnek gösterilebilir.
- **Freemium İş Modeli:** Bu iş modelinde ürünün temel özellikli versiyonu bedava verilir. Daha fazla özellik isteyen kullanıcılar ücret ödeyerek istedikleri ek özelliklere sahip olabilirler. Baştan bütün özellikleriyle birlikte ürün satılmaya çalışıldığında istenilen satış hacmi sağlanamadığı için bedava versiyonlu ürün ile insanlar kullanmaya alıştırtıp ek özellikleri sonradan satmak işletme açısından kârlı olmaktadır. Günümüzde birçok bilgisayar oyunu Freemium İş Modeli ile çalışmaktadır.
- **Leasing İş Modeli:** Kiralama İş Modeli'dir. Söz gelimi araç kiralayan şirketler aracın bakım, onarım, vergi vb. bütün giderlerini üstlenirler. Kiralayan, bu giderlerden tasarruf ettiği için Leasing İş Modeli'ni seçer.
- **Pazaryeri İş Modeli:** Pazaryeri İş Modeli'nde satıcıların ürünlerini sergileyebilecekleri çevrim içi bir platform kurulmaktadır. Bu platformda satıcılar mağazalar açabilirler. E-pazaryeri, sipariş alıp satıcılara iletip komisyon almaktadır. Satılan ürünü satıcı, müşteriye kargo ile göndermektedir. Amazon, e-Bay, Trendyol siteleri Pazaryeri İş Modeli'ne örnek gösterilebilir.
- **Toplayıcı İş Modeli:** Toplayıcı (Aggregator) İş Modeli'nde spesifik bir hizmet verenleri bir araya getiren çevrim içi platform kurulur. Bütün bu hizmet verenler platformun kendi markası altında toplanırlar. Envanterinde hiçbir oteli olmamasına rağmen dünyanın en büyük konaklama işletmesi Airbnb ya da benzer şekilde hiçbir aracı olmamasına rağmen dünyanın en büyük araç filosuna sahip Uber Toplayıcı İş Modeli'ne örnek verilebilir. Bu iş modelleri, 2008 ekonomik krizi sırasında evini ya da evinin bir odasını kiraya veren ve aynı zamanda özel arabasıyla taksicilik yaparak ek gelir kazanmayı isteyen çok kişinin sisteme katılmasıyla hızla büyümüştür. Konuya ünitenin başında "Start Up'larda Başarı" başlığında değinmiştik.
- **Kitle Fonlaması İş Modeli:** "Crowdsourcing" olarak da bilinen Kitle Fonlaması İş Modeli'nde işin kurulabilmesi için ilk başta yapılması gereken yatırım miktarı birçok müşteri adayından talep edilir. Söz gelimi bir girişimci adayı "Benim bir iş fikrim var ve bunu hayata geçirmem için 5 milyon TL gerekli. Benden bu ürünü baştan satın alın. Paraya ihtiyacı olan girişimci "Gerekli olan fonları toplayıp, bir süre sonra üretime geçince ürün 1500 TL'ye satılacak, şimdi ürünü size iskontolu olarak 1000 TL'ye veriyorum." der ve verir. Böylece hem müşteriler ürüne iskontolu olarak sahip olur hem de girişimci yatırım için gerekli fonu ucuza toplar.
- **Kullandığın Kadar Öde İş Modeli:** Bu iş modelinde her şeyi baştan satmak yerine büyük bir yatırımla altyapı yani sistem kurulur. Sonra tüketiciler sunulan mal ya da hizmetten harcadığı kadar ödeme yaparlar. Kablolu TV ya da internet hizmetleri, bu iş modeline örnek verilebilir.
- **Tıraş Bıçağı İş Modeli:** Tıraş Bıçağı İş Modeli'nde tıraş aleti maliyetinin de altında bir fiyatla çok ucuza piyasaya sürülür. Yedek tıraş bıçakları, başka bir deyişle sarf malzemeleri pahalıya satılarak gelir kazanılır. Yazıcının maliyetinin altına satılarak toner, kartuş gibi sarf malzemelerinin pahalıya satılması bu modele örnek verilebilir.
- **Tersine Tıraş Bıçağı İş Modeli:** Tersine Tıraş Bıçağı İş Modeli'nde ürün pahalıya satılır. Tamamlayıcı malzemeler ya da sarf malzemeleri ucuza satılır. Tüketicuyu tutmayı amaçlayan bir iş modelidir.
- **Tersine Mezat İş Modeli:** Tersine Mezat İş Modeli'nde açık ve çevrim içi indirim sunarak tarafların bir araya getirildiği bir çevrim içi platform kurulur. Örneğin badana yapan boyacılar ile evini boyatmak isteyen insanların buluştuğu bir çevrim içi platform

üzerinde fiyat pazarlığı yapılarak anlaşma sağlanır. Boyacıların önceki referansları da değerlendirilir. Müşteriye en uygun fiyatı veren teklifi alır. Platform bu ticaretten komisyon almaktadır (armut.com).

- **Üyelik İş Modeli:** Oldukça yaygın olan Üyelik İş Modeli'nde sunulan bir hizmete ilişkin olarak üyelere üyelik (abonelik) ücreti alınmaktadır. Ne kadar çok insan düşük ücretle sisteme üye yapılırsa toplam gelir o kadar artar. Üyelerine aylık sınırsız film izleme hizmeti sunan Netflix ya da müzik sunan Spotify, Üyelik İş Modeli'ne örnek gösterilebilir.
- **Sosyal Fayda İş Modeli:** "One for One" olarak da adlandırılan bu iş modelinde sosyal fayda ile kâr iç içedir. Amaç sosyal adalet sağlamaya katkıda bulunmaktır. Örneğin çevrim içi bir ayakkabı satılıyor, ödenen para ile bir ayakkabı da ihtiyacı olan, yoksul birine verilmektedir. Müşteri bu yardımı bildiği için sosyal fayda sağlamak için özellikle oradan alışveriş yapmaktadır.
- **Amazon FBA İş Modeli:** FBA İngilizce (Fulfillment by Amazon) ifadesinin kısaltılmışıdır. Satış yapmak isteyen girişimcilere depolama, kargo vb. her tür satış hizmetin Amazon çevrim içi alışveriş sitesi tarafından sunulduğu iş modelidir. Amazon FBA İş Modeli'nde ürünler Amazon'a gönderilir ve depolara konulur. Müşteriler ürünleri sipariş ettiğinde Amazon kargolayıp müşterilere gönderir. Depo, kargo, iade, müşteri hizmetlerini Amazon üstlenmektedir. Bu iş modeliyle Türkiye'den bir satıcı ürünlerini Amazon ABD deposuna yollayarak Amazon ABD sitesinde mağaza açıp satış yapabilir. Amazon bu satış üzerinden komisyon almaktadır. Amazon gibi büyük hacimli, yaklaşık her saat yaklaşık 15-20 milyon dolarlık satış yapan bu büyük pazaryerinde bulunmak önemli bir ayrıcalıktır. Ayrıca girişimci her gün ayrı ayrı ürünleri kargoya verip iadeleri yönetmek için zaman harcamaz. Zaman ve enerjisini sadece hangi ürünlerin, nasıl satılacağı üzerine odaklaştırır. Girişimcinin sadece kendi ürettiği ürünleri de satması şart değildir. Ürünleri Çin'den tedarik edip Amazon ABD deposuna göndermek ve satmak mümkündür. Amazon FBA İş

Modeli özellikle e-ticarete yeni başlayan girişimcilerin gerçek iş hayatında işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmesi açısından önemli bir prova olarak görülebilir. Satış yapmak isteyenlerin en başta İngilizcelerini geliştirme, ardından Amazon'da bütçe planlama, satışla ilgili terimleri öğrenme, satış eğilimlerine göre ürünleri araştırma, analiz etme ve listeleme konuları hakkında ciddi hazırlık yapmaları gerekmektedir.



Amazon FBA İş Modeli'nin nasıl işlediğine ilişkin YouTube üzerinde arama yaparak çeşitli deneyimleri değerlendiriniz.

- **Drop Shipping İş Modeli:** Amazon FBA İş Modeli'ne benzeyen bir iş modelidir. Drop Shipping İş Modeli'nde satıcı müşteriden siparişleri aldıktan sonra kendi kurduğu siteden satış yapar. Bu nedenle stok bulundurmaz. Stoksuz satış Amazon FBA'e göre daha az risklidir. Ancak Amazon alışveriş sitesi Drop Shipping yapmaya izin vermez. Bu nedenle Drop Shipping İş Modeliyle satıcılar kendi siteleri üzerinden satış yaparlar. Girişimci için önemli olan çok trafik alan bir site kurması ve satın alma modülü olan bu sitenin İngilizce çalışmasıdır. Girişimci kurduğu sitenin arama aracında üst sıralarda listelenmesi için içeriğiyle uğraşır (SEO). Satıcılar listeledikleri ürünleri sattıklarında söz gelimi, Çin'deki tedarikçisinden direkt olarak müşterinin adresine ürünü göndermesini ister. Bu durumda kargoda gecikmeler, ürünün hasar görmesi vb. sorunlar yaşanabilir. Hatta kargo teslimatı uzayınca müşteri siparişi iptal edebilir. Diğer yandan özellikle e-ticarete yeni başlayan ve sermayesi olmayan gençler için "prova" niteliğinde bir iş modelidir.



dikkat

İnternette "Drop Shipping ile Nasıl Milyonlar Kazandım?", "Dropshipping ile Nasıl Ferrari Aldım?" gibi bazı aldatıcı içerikler vardır. Bunların önemli bölümü dolandırıcılık amaçlıdır.

- **Hizmet Olarak Yazılım İş Modeli:** İngilizce SAAS (Software as a Service) ifadelerinin kısaltılması olan Hizmet Olarak Yazılım İş Modeli'nde yazılımlar satılmadan, internet üzerinden abonelikle kullanıma sunulur. Hızlı internet bağlantısı olan müşteriler, bir web tarayıcısı ile yazılımlara erişebilirler. Bu yöntemin geleneksel yazılım satın almaya göre önemli üstünlükleri vardır. En önemli maliyetleri düşüktür çünkü bu modeli

kullanan müşteriler verileri kaydetmek için sunucuya ihtiyaç duymazlar. Yazılımın güncellenmesi ya da ayarlanması gibi bütün işler hizmet sunan şirket tarafından sağlanır. Dünya genelinde internetin yaygınlaşması ve hızlanması ile bu model git gide yaygınlaşmaktadır. Paraşüt, Opsgenie, Evreka gibi şirketler hizmet olarak yazılım iş modeliyle hizmet vermektedirler.

Öğrenme Çıktısı



- 3 İş fikri, iş modeli ve iş planı kavramlarının ortak ve ayrılan yönlerini tanımlayabilme
4 Özellikle start up'larda kullanılan iş modellerinin nasıl çalıştığını açıklayabilme

Araştır 2

e-Ticarete yeni başlayan bir girişimcinin nasıl bir staj yapması önerilir?

İlişkilendir

Cambridge Analytica Facebook Veri Skandalı'nı araştırınız. Sizce benzer skandalların tekrarlanmaması için kullanıcılar ve devletler ne gibi önlemler almalıdır?

Anlat/Paylaş

Girişimci Muhabbeti adlı podcast'e üye olunuz. Girişimci Muhabbeti'nin YouTube'da yayınlanan bir programına herkese açık bir yorum yazın.

START UP'LARDA FON BULMA VE EKİP ÇALIŞMASI

Start up girişimleri kuruluş ve büyüme aşamasında geleneksel işletmelerden farklı yöntemlerle fon toplamaktadırlar. Geleneksel işletmelerde bankalardan kredi kullanarak yatırımları fonlamak yaygınken start up'larda "ortaklık verme" modeliyle fon toplamak yaygındır. Hatırlanacağı gibi ünite başında start up'ların kurulma aşamasında "Kuluçka Merkezlerinden" bahsedilmişti. "Kuluçka Merkezi" ifadesinde yumurtaların uygun ortamda gelişip büyüyelebileceği merkezleri vurgulamak için kullanılmışsa "Tohum" ifadesi de benzer şekilde kullanılmıştır. Nasıl ki toprağa serpilene tohumlara uygun koşullar sağlandığında fidana dönüşürler. Ancak her tohum yeşermez. Start up girişimler için de "henüz tohum olmadan sağlanan fonlama", "tohum aşamasındaki fonlama" gibi kavramlar -aynı tarımdaki gibi- benzer ifadeler kullanılarak açıklanmıştır.

Diğer yandan start up örgüt modeli, geleneksel örgütlerden farklı bir yapıyı gerektiren çalışma modeliyle, geleneksel örgütlerden farklı iş yapma biçimiyle çalışır. Söz gelimi bazı çalışanlar evden işlerini yürütür. Ofisler açıktır. Birçok kişi bir arada aynı ofiste çalışır. Toplantılar çevrim içi yapılır. Hiyerarşi düşüktür. Bu nedenle start up'lardaki ekipler, geleneksel örgütlerdeki ekiplerden farklı olarak işlerini yürütürler. Bu başlıkta önce start up'lardaki fon bulma yöntemlerine, ardından start up ekiplerine yer verilecektir.

Start Up'larda Fon Bulma Yöntemleri

Start up'larda yatırım alma, başka bir deyişle fon bulma yöntemleri sırasıyla şunlardır:

- **Tohum Öncesi Fonlama (Pre Seed Funding), 1000-100 bin USD:** Tohum öncesi fonlama modelinde kurucular yaklaşık 1000 kullanıcısı ile işleyen bir prototip kurar. Bu iş için yaklaşık 1000-100 bin dolarlık bir fon gerekir. Bu para genellikle kurucuların kendilerinden, ailelerinden, arka-

daşlarından gelir. Bu aşamaya, ön yükleme (bootstrapping) adı da verilir. Tohum önce- si fonlama; kişisel tasarruflardan başka bir destek almadan, ilk satışlardan gelen nakitle şirket kurmaktır. Hiç destek almadan ya da çok az destek veya nakit alan girişimciler de bu grupta değerlendirilirler.

- **Tohum Fonlama (Seed Funding) 100 bin-1 milyon USD:** Start up'ın işleyen bir prototip var. Yani hayali kurulan işletme kısıtlı kullanıcıyla da olsa çalışıyor. Ürün geliştirmek için yeni çalışanları işe almak, yeni teknik araçlar satın almak, yeni ofis açmak, pazar araştırması yapmak gerektiğinde yaklaşık 100 bin-1 milyon dolar yatırım alma aşaması "tohum fonlama" olarak adlandırılır. Tohum fonlaması yapan yatırımcılara "melek yatırımcı" adı verilir. Melek yatırımcı, girişimcinin hayalini kurduğu sistemin kısıtlı kullanıcıyla da olsa işlediğini görmek ister.

Melek yatırımcılık büyüme potansiyeli yüksek olan girişimlere azınlık hisse (en fazla yüzde 30) alarak ortak olan; bilgisiyle, tecrübesiyle, bağlantılarıyla ve finansal destek sağlayarak girişimcilere yol gösteren yüksek riskli bir yatırım türüdür. Hazine Müsteşarlığı ise melek yatırımcıyı: "Kişisel varlıklarını, tecrübelerini ve birikimlerini başlangıç veya büyüme aşamasındaki girişimlere aktaran gerçek kişiler Bireysel Katılım Yatırımcısı olarak tanımlanır." diyerek özetlemiştir (Hacıpaşaoğlu ve Şencan, 2019, 92).

✓ Melek Yatırımcı: Büyüme potansiyeli olan girişimlere azınlık hisse alarak ortak olan, böylece hem fon sağlayan hem de deneyimleriyle yol gösteren yatırımcılardır.

Melek yatırımcılar start up'lara yatırım yapan, bu yatırımı karşılığında fon sağladıkları start up'dan hisse alan kişi ya da kurumlardır. Türkiye; Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından akredite edilen melek yatırımcılara, yatırımlarının yüzde 75'ini vergiden muaf tutma hakkı tanımıştır. Melek yatırımcıların çoğu; önceden başarılı olmuş, belirli bir birikime olan eski girişimcilerdir. Bu nedenle melek yatırımcılar "tohum fonlama" aša-

masında start up'a sadece finansman desteği sunmaz. Rehberlik yapar, yol gösterir. Deneyimlerini, networkünü paylaşır. Birçok başarı öyküsü tohum aşamasında alınan fonlardan çok, yapılan koçluğun katkısını anlatmaktadır. Türkiye'deki melek yatırımcı kurumları arasında METUTECH-BAN, E-Tohum Investors Club, EĞİAD Melekleri, BU-MED Business Angels, Keiretsu Forum Türkiye, Galata Business Angels sayılabilir. Bu kurumlara ek olarak bireysel olarak da lisanslı yatırım yapan bireysel melek yatırımcılar vardır.

- **Seri A Yatırım Evresi (3-5 milyon USD):** A Serisi yatırım evresinde artık start up büyüme evresine girmiştir. Ürünü, hizmeti daha da geliştirmek, ekibi daha da büyütmek, teknolojik altyapıyı iyileştirmek, yurtdışında pazarlama bürosu açmak için paraya ihtiyaç vardır. Bu aşamada fon verenler genelde Risk Sermayesi (Venture Capital, kısaca VC) kuruluşlarıdır.

Risk taşıyan, yeni bir girişime ya da hayata geçtikten belli bir zaman sonra finansal desteğe ihtiyacı olan şirketlere yapılan yatırımlara "risk sermayesi" adı verilmektedir. Risk sermayesi yatırımındaki risk, yeni bir ürün yaratılması ve piyasada tutulması anlamında bir risktir. Risk sermayedarları melek yatırımcılardan dört konuda farklıdır. Bunlar; yatırım miktarı, profesyonellik, yatırım kaynağı ve yönetim şeklidir. Melek yatırımcılar, küçük miktarlarda finansal destek sağlarken risk sermayedarları oldukça yüksek miktarlarda finansal destek sağlar ancak bu durum yatırımdan beklentilerini de farklılaştırır. Yatırımcılık, risk sermayedarları için bir meslektir bu nedenle melek yatırımcılara göre daha profesyonellerdir. Melek yatırımcılar, kendi birikimleri üzerinden destek sağlarken risk sermayedarları bakımından farklı türde yatırımcıların fon toplayarak bir araya gelmesi ve girişime ayrılacak kaynağın yönetilmesi söz konusudur. Bazı şirketlerin kendi içinde kurdukları risk sermayesi fonlarına "Kurumsal Risk Sermayesi Fonu" (CVC) adı verilmektedir. Bunlar bazen kurum içi girişimcileri desteklemek amacıyla bazen de dışı yatırım amacıyla kurulurlar. 212 Venture Capital, Vestel Ventures, Esas Ventures bunlara örnek gösterilebilir (Hacıpaşaoğlu ve Şencan, 2019, 96-97).

✓ Risk Sermayedarı: Risk taşıyan girişimlere yatırım yapan profesyonel, büyük kurumlar.

Risk Sermayesi Kurumları çoğunlukla yabancı sosyal sigorta kurumlarıdır. Bunların çok büyük fonları vardır. Bu fonların bir kısmını “riskli yatırımlara” kullanır ve ortaklık alırlar. Ekibin kalitesine, rakiplere, pazarın büyüklüğüne bakarak hangi start up'lara yatırım yapacaklarını belirlerler. Genel risk sermayesi firmaları yaklaşık olarak kendilerine sunulan girişimlerin yüzde 5'ini kabul ederler, ileri teknoloji alanında oran yüzde 3 civarındadır. Girişim ortaklıklarının red olmasının nedenleri arasında yönetim takımının eksiklikleri ve potansiyel pazar hacmi gelmektedir (Bessant, Tidd, 2018, 379).

- **Seri B Yatırım Evresi (5-10 milyon USD):** B Serisi yatırım evresinde start up büyümüştür. Daha büyümek, yurt dışına açılmak, ürünü ve ekibi arttırmak amacıyla tekrar Risk Sermayedarları'ndan (VC) fon talep edilir. İstenen fon 10 milyon dolar civarına çıkmıştır. Genellikle bu evreden sonra kurucular (Co Founder) çıkış (Exit) yaparlar ya da halka açılırlar (IPO). Bunun anlamı artık start up'ın çoğunluk hissesi kurucularda değildir. Toplam hisse oranları yüzde 50'nin altına düşer. Tohum ve Seri A'da fon toplamak için hisse verdikleri göz önüne alındığında Seri B'de verdikleri hisse ile kurucu hisselerinin azınlığa düşmesi (yüzde 50'nin altına inmesi) normaldir. Genellikle bu evreden sonra halka açılma (IPO) gelir. VC kurumları bu aşamada genellikle şirket üst yönetimine profesyonel bir CEO atarlar.
- **Seri C/D Yatırım Evresi (50-100 milyon USD):** C ve D Serisi yatırım evresinde artık start up kurumsal bir yapıya dönüşmüştür. 50-100 milyon dolar civarında fon toplama amaçlanır. Fonlar çoğunlukla VC'lerden veya halka açılmadan gelmektedir.

Start up'larda Ekip Çalışması

İyi bir ekip start up'ın başarısında çok büyük rol oynar. Ünitinin başında vurgulandığı gibi ekibin

kalitesi, iş fikrinden bile daha önemlidir. Yatırımcılar da sözelimi melek yatırımcılar ortak oldukları start up'larda iş fikrinden çok ekibin yetkinliğine, uyumuna bakarak destek olmaktadır.

Start up'lar yapısı gereği; özellikle büyüme döneminde hangi işlerin, nasıl yapılacağı konusunda spesifik görev tanımları olmayan örgütlerdir. Başka bir ifadeyle start up'larda çalışanlar çoğu zaman birbirlerinin işlerine destek olacak nitelikte uyumlu ve işe gönülden bağlı kişilerden bir ekip olmalıdır. Bu kişiler **start up'ın başarı öyküsünün parçası olma hayali kuran kişilerdir**. Start up'ın büyüme döneminde yeni çalışanlara ihtiyaç duyulur. Bu kişilerin nereden, nasıl bulunacağı, kimlerin ekibe ekleneceği start up'ın dönüm noktasıdır. Eğer doğru kişiler ekibe dahil olursa start up başarılı olur.

Ekibin büyümesi aşamasında nasıl bir yol izleneceği önemlidir. Söz gelimi “Yeni üyeler yeni mezunlar mı olacak, yoksa daha önce kurumsal firmalarda deneyimi olanlar mı?” Her iki durumun da üstünlük ve sakıncaları vardır:

- Yeni mezunlar başka bir yerde çalışmadığı için farklı bir işletmenin “iş yapma biçimini” de bilmeden gelirler. Bu nedenle yeni mezun istihdam etmek start up için üstünlüktür. Böylece kurumsal'da yanlış içselleştirilen bir iş yapma yöntemi, start up'a taşınmaz. Ayrıca yeni mezunlar daha uygun ücretlerle istihdam edilebilir.
- Kurumsal'da deneyim kazanmış bir kişi sistemi bilir. Çalışanlarla, müşterilerle, devletle ilişkilerin nasıl kurulması ve yürütülmesi gerektiği; KPI olarak bilinen performans göstergelerinden hangilerinin nasıl kullanılacağı vb. birçok konu hakkında birikim sahibidir. Profesyoneller, bu tür “olumlu” birikimlerini yanında getirir. Bu nedenle büyüyen işletmelerde deneyimli kişiler, “koçluk” görevi üstlenirler ancak bu kişilerin ücret beklentisi yüksektir.

Sonuç olarak büyüme döneminin hedeflerine göre 1 deneyimli, 4 yeni mezun şeklinde bir birleşimle ekip büyütülebilir. Ekibin sorun çözme ve birbirlerinin eksikliklerini giderme yetkinliği start up'ın performansını yükseltecektir.

Start up'larda şu tür ekip türleri görülmektedir (Verber, 2021):

- **Kullanıcı Merkezli Ekip (User-Centered Team):** Kullanıcı merkezli bir ekip, kullanıcılarını diğer tüm performans göstergelerinin (KPI'ların) üzerinde tutan bir ekiptir. Kullanıcı Deneyimi Tasarımı, şirkette önemli bir değerdir. Kullanıcılar için en zevkli olacak çözümleri bulmak için çok zaman ve çaba harcanmaktadır. Ekip; kullanıcılarının, ihtiyaçlarının, sorunlu noktalarının farkındadır ve ekibin “yakıtının” çoğu, genel memnuniyeti artırmak ve kullanıcıların ürünü daha çok sevmesini sağlamak için kullanılır. Yeni özellikler dikkatlice incelenir ve yalnızca kullanıcılara yeterince değer katıyorsa eklenir.
 - **Büyüme Merkezli Ekip (Growth Centered Team):** Büyüme merkezli bir ekip, çoğunlukla sayılara bakan bir ekiptir. “Kullanıcı Edinme, Dönüştürme, Katılım ve Elde Tutma” gibi terimler hakkında çok zaman harcarlar. Yol haritası, sayıları etkileme şansı daha yüksek olan görevlere öncelik vermektedir. Ürünü iyileştirerek ve değer katarak, aynı zamanda promosyonlar ekleyerek yapılabilir. Çalışanlar çoğunlukla rakamları etkilemedeki başarılarına göre ödüllendirilmektedir. Şirket büyümeyi başarırsa yeni kaynaklar yetenekli çalışanları işe almaya yardımcı olabilir ve daha iyi ürünler oluşturmaya ve daha sonraki bir aşamada hızlı hareket etmeye yardımcı olur.
 - **Özellik Merkezli Ekip (Features-Centered Team):** Özellikler merkezli bir ekip, oluşturmak istediği birçok yeni fikri olan bir ekiptir. Yol haritalarının her özellik için son tarihleri vardır ve ekibin odak noktası, tartışılan özelliği zamanında teslim etmektir. Özellikler genellikle kullanıcıların isteklerinden, paydaşların taleplerinden veya belirli özelliklerin bir satış birimi olarak kullanılmasını isteyen satış ekibinden gelir.
 - **Tasarım Merkezli Ekip (Design-Centered Team):** Tasarım odaklı bir ekip, ürününün güzelliğini ve lüksünü her şeyin üzerinde tutan bir ekiptir. Odak noktası, etkileyici ürünler tasarlamaktır. Tasarımcılar araştırma, fikir oluşturma ve eskiz yapmak için çok zaman harcarlar. Bu ekip sayesinde kullanıcılar, güçlü kullanıcılara veya “hayranlara” dönüşebilir ve şirketin tüm mevcut ve gelecekteki ürünlerine çok sadık olabilirler.
 - **Teknoloji Merkezli Ekip (Technology-Centered Team):** Teknoloji merkezli bir ekip, daha çok şirketin teknolojisini geliştirmeye ve sürdürmeye odaklanmış bir ekiptir. Kodu yeniden düzenlemeye, hataları düzeltmeye, daha iyi bir altyapıya geçmeye ve bazen yeni teknolojilerin sınırlarını araştırmak ve zorlamak için çok zaman harcayabilirler.
 - **Naif Ekip (The Naive Team):** Saf bir ürün ekibi, net bir kısa vadeli performans göstergeleri (KPI's) olmadan bir ürün veya özellik üzerinde çalışan bir ekiptir. Biri ekip tarafından benimsenen bir fikri gündeme getirir ve insanlar onu çalıştırmaya çalışırlar. Araştırma, tasarım veya geliştirme için fazla zaman harcanmaz. Fikirleri onaylamak için veya akılda net bir hedef olmadan yaratıcı şeyler üzerinde çalışmasına izin verebilen bir ekip için genellikle yaygın bir uygulamadır. Yaratıcı bir naif ekip hızlı hareket edebilir. Fikir birçok kişiye değer katabilir ve daha sonraki aşamalarda para kazanıp geliştirilebilir.
- Takımlar içinde bulundukları aşamaya göre değişebilir ve değişimleri gerekir. Genellikle Kullanıcı Merkezli, Tasarım, Teknoloji ve Büyüme arasında iyi bir denge önemlidir ve en büyük hangi ekipte olursa olsun “doğru insanları” seçmektir.
- Ayrıca, ekip üyeleri başkalarını etkileme gücüne sahiptirler. Örneğin, en büyük tutkusu “Kullanıcı Deneyimi” olan ve daha çok teknolojiye önem veren bir ekibe katılan üye, takımdaki “tasarımcı” olarak iletişim becerilerini ve deneyimlerini daha “kullanıcı merkezli” olmanın değerlerini göstermek için kullanabilir.
- Burada sorulması gereken soru; ne tür bir ekip olduğu değil, her gün birlikte çalışacağınız kişilerin kimler olduğu ve önemli bulduğunuz şeylere gösterdikleri özendir.



dikkat

Sizce; yatırım almış ve büyüyen bir start up içinde yönetici asistanı, hangi ekipte daha çok katkı verirdi? Neden?

Öğrenme Çıktısı



5 Start up'ların nasıl fon bulduğu, nasıl büyüdüğü hakkında temel bilgiler verebilme
6 Start up örgütlerindeki ekip çalışmasının dinamiklerini tartışabilme

Araştır 3

Melek yatırımcılar start up'lara iyilik yapmak için mi kurulmuştur?

İlişkilendir

Girişimcilerin melek yatırımcılarla ilişkilerinde hangi konulara dikkat etmelidirler?

Anlat/Paylaş

Siz bir melek yatırımcı olsaydınız, yatırım yapacağınız girişimlere nasıl karar verirdiniz?

START UP PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE YALIN GİRİŞİM

KPI, “Anahtar Performans Göstergeleri” sözcüklerinin İngilizce baş harflerinin (Key Performance Indicators) kısaltmasıdır. Performans göstergeleri geleneksel işletmelerde de kullanılır. KPI'lar start up'larda geleneksel işletmelere göre daha yoğun kullanılırlar. Start up örgütlerde iş süreçleri ağırlıklı olarak internet teknolojileri kullanılarak yürütüldüğü için, çok daha fazla veri vardır. Bu nedenle sayısız gösterge ile performanslar denetlenebilir. Ayrıca büyüme sürecinde start up'lar birden fazla kez fon bulmak için yatırımcı karşısına çıktıkları için KPI'lar sürekli olarak raporlanmaktadır. Yatırımcılar bu göstergelere bakıp, start up'ın değeri hakkında fikir sahibi olurlar. KPI'lar geleneksel örgütlerde daha çok halka açık işletmelerde ve finansal konularda yoğun olarak kullanılır. Söz gelimi net kâr, yatırımın geri dönüşü (ROI), aktif kârlılık, vergi ve amortisman öncesi kâr, borç-özsermaye oranı, faaliyet kârı gibi. Halka açık işletmelerde bu göstergeler her 3 ayda bir yayınlanarak kamuoyu ile paylaşılır. Yatırımcılar ve yatırımcı adayları ilgilendikleri işletmenin bu göstergelerini sektör ortalamalarıyla, rakipleriyle karşılaştırarak o işletmenin hisse senedini alır ya da satarlar.

✓ KPI: KPI'lar hedefi ölçen ve performansı gösteren değerlerdir.

Start Up'larda Performans Göstergeleri

KPI'lar ne iş yaptığımızı ve neye ulaştığımızı gösteren iş başarıları göstergeleridir. KPI'lar üzerinden hedefler verilir. Örneğin ciro KPI'dır. Cironun yüzde 10 arttırılması hedefidir. İşten ayrılma oranı (turnover) KPI'dır. İşten ayrılma oranının yüzde 10 olması hedefidir. Hedefler KPI'ların SMART haline dönüştürülmüş biçimidir.

SMART İngilizce Spesifik (Spesific), Ölçülebilir (Measurable), Ulaşılabilir (Achievable), İlgili (Relevant), Zamanla Sınırlı (Time Bounded). Hedeflerin SMART nitelikleri taşıması demek “sayısallaştırılabilir olması” demektir.

KPI'lar SMART özelliklerine göre sayısallaştırıp çalışanlara teslim edildikten sonra “hedef” olurlar. Çalışanların kendi KPI'ları aynı zamanda performans ölçütleridir. Başka bir deyişle, çalışanlar start up'ın performans değerlendirme sistemine göre bu KPI'lar üzerindeki performanslarından “ödül”, “uyarı” ya da “ceza” alırlar.

KPI'ları belirleyen en önemli ölçüt start up'ın vizyonudur. KPI'ların temelinde start up'ın vizyonu vardır. Start up'ın vizyonu doğrultusunda seçtiği stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlar doğrultusunda start up'ı bu amaçlara götüren hedefler seti vardır. Her amaç, bir veya birden fazla hedefle; her hedef de bir veya birden fazla faaliyetle ortaya konulur. Her faaliyetin de takvimi, bütçesi ve sorumlusu vardır. Tablo 3'te gösterildiği gibi KPI'lar bu arada ilgili hedefin başarıya ulaşip ulaşmadığını ölçmek için kullanılan göstergelerdir.

KPI'lar SMART özelliklerini taşıması, çalışanlarla birlikte belirlenmesi ve doğru değerlendirmesi önemlidir. Aksi halde çalışanlar için stres kaynağı olmaktan ileri gitmez. Her start up için farklı KPI'lar öne çıkabilir. KPI'lar istenildiğinde değiştirilebilir ya da geliştirilebilir olmalıdır. KPI'lar çalışanlar tarafından ne kadar içselleştirilirse örgütün performansı o kadar artacaktır.

Her sektörün müşteri profili, satın alma alışkanlıkları farklıdır. Hatta gelir durumuna ya da kültürel öğelere göre aynı sektörde olmasına rağmen ülkelere göre ortalamalar farklıdır. Söz gelimi “eğlence” ya da “e-ticaret” hizmeti sunan start up'ların KPI'leri birbirinden farklı olduğu gibi; ABD'deki bir e-ticaret hizmeti ile Romanya'daki e-ticaret hizmetinin KPI'ları farklıdır.

Tablo 7.3 Amaçlar, Hedefler, KPI'lar ve Faaliyetlerin ilişkisi

Amaçlar	Hedefler	Performans Göstergeleri (KPI'lar)	Faaliyetler	Takvim	Bütçe	Sorumlu Kişi/Birim
1	1.1		1.1.1			
			1.1.2			
			1.1.3			
			1.1.4			
	1.2		1.2.1			
			1.2.2			
			1.2.3			
	1.3		1.3.1			
			1.3.2			
			1.3.3			
2	2.1		2.1.1			
	2.2		2.1.2			
3	3.1		3.1.1			
			3.1.2			

Kaynak: Özdemirci, Ata (2021), İşletme Yönetimi 11: Performans Yönetim Sistemleri-KPI ve Hedefler, (<https://youtu.be/dudiGy-ToGg>) içeriğinden uyarlanmıştır.

İşletmenin her departmanına özgü KPI örnekleri olabilir. Finansman, Satış-Pazarlama, Operasyonel, İnsan Kaynakları, AR-GE, Satın Alma gibi. Ancak “genel olarak” start up'larda sıklıkla kullanılan KPI'lar şunlardır:

- Kullanıcı Edinim Maliyeti (UAC)
- Müşteri Edinim Maliyeti (CPA, CPC)
- Ücretli Kullanıcı Edinim Maliyeti (Paid UAC)
- Karışık Kullanıcı Edinim Maliyeti (Blended UAC)
- Müşteri Yaşam Boyu Değeri (LTV)
- Ziyaretçi Başına Gelir (RPV)

- Yaşam Boyu Değerinin Müşteri Maliyetine Oranı (LTV/CAC)
- Tekrarlanan Gelirler (MRR, ARR)
- Satılan Malların Maliyeti (COGS)
- Özsermaye Getiri Oranı (ROE)
- Yatırım Geri Dönüş Oranı (ROI)
- Brüt Kârlılık (GPM)
- Birim Brüt Kârlılık (GPM)
- Asgari Çalışan Ürün (MVP)
- Operasyonel Kârlılık (EBITDA)
- Birim Bazında Başabaş (Unit Breakeven)

Yalın Girişim

“Yalın girişim” ya da diğer adıyla “yalın start up” (lean start up), Eric Ries adlı yazarın aynı adlı kitabıyla popüler olan metodolojidir. Girişim fikrini test ederken izlenen “yalın girişim” yöntemi, müşterilerin istekleri doğrultusunda düşük maliyetli ve hızlı girişimler kurmaktır.

✓ Yalın Girişim: Müşterilerin istekleri doğrultusunda, düşük maliyetli ve çalışır şekilde girişimin nasıl kurulacağını metodolojisidir.

Yalın girişimin ana teması “asgari düzeyde çalışabilir bir ürün geliştirmek”tir. Yalın girişimi anlatmak için sıklıkla kullanılan örnekle; iş fikrimiz “elektrikli araç” üretip satmaksa önce “hayalimizdeki elektrikli aracı” yapmaya çalışmak yüksek maliyetlidir. Girişimci önce “kaykay” yapıp satarsa hem işine “nakit akışı” sağlar ve aynı zamanda müşterilerden aldığı dönüşlerle ürünü değiştirip, geliştirebilir. Sonra girişimci “elektrikli kaykay” yapıp satarak ölçekli olarak büyür. Bu aşamalarda işletmesine nakit akışı sürer. Girişimci sonra “bisiklet”, sonra “motosiklet” ve en sonunda “elektrikli araba” üretmelidir.

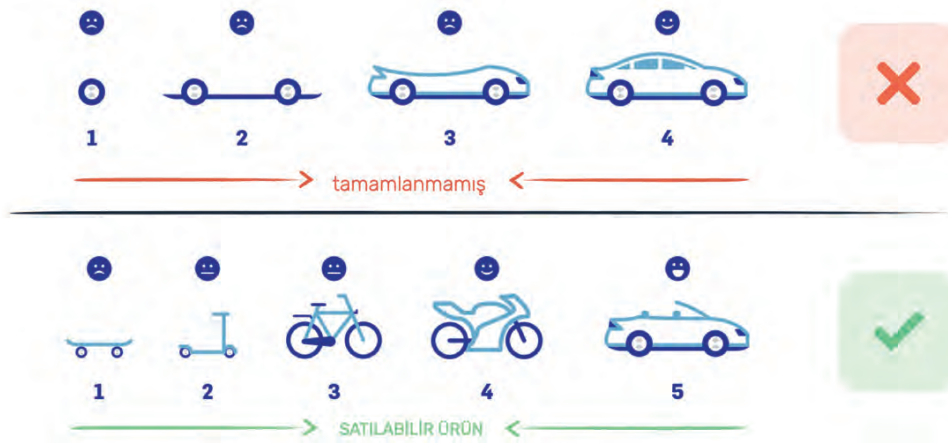
Bu süreç içinde girişimci araç üretiminde deneyim kazanır. Müşteri görüşlerine göre ürünü geliştirir, birikim kazanır. Bütün bu zaman boyunca işletmesine, yatırımlarına fon kaynağı da sağlamış olur. Elektrikli araç üretimi iş prosesinde söz gelimi, ikinci ya da üçüncü aşamadaki ürünler satılamaz. Bu nedenle hem gelir hem de müşteri geri bildirimi alınamaz, Şekil 1’de grafik olarak gösterildiği gibi. Ancak bisiklet de motosiklet de satılabileceği için bütün bu iş prosesleri sonunda girişimciye hem nakit hem de ürün geliştirmede kullanılabilecek geri bildirim sağlayacaktır. Sonuç olarak yalın girişim modeli girişimciye daha “garanti” bir girişimcilik yolu önermektedir.

✓ **MVP:** Asgari Düzeyde Çalışan Ürün. Girişimcinin aklındaki ürünün hayata geçirilebilir temel özelliklere sahip sürümüdür.

Yalın girişim yönteminin temelinde MVP (Minimum Viable Product) yer almaktadır. Türkçeye “Asgari Düzeyde Çalışan Ürün” olarak çevrilen MVP, bir ürünü geliştirip performansını sürekli olarak ölçmeyi ve bu ölçüm sonunda yeni düzenlemeler yapmayı öngörmektedir. Girişimcilere şu mesajı vermektedir (Yeni İş Fikirleri, 2021):

“Öncelikle problemi tespit etmeli ve bu problemin çözümüne dair asgari düzeyde çalışan bir ürün/hizmet geliştirmelisiniz. Böylece ürünün hangi noktalarda geliştirilmeye ihtiyaç duyduğunu daha net görürsünüz. Asgari düzeyde çalışan ürünü yarattıktan sonra insanlara bu ürünü kullanılabılır, olası aksaklık ve eksiklikleri bizzat görür ve gereken iyileştirmeleri yapabilirsiniz.”

Yalın Girişim Yöntemi, doğrulanmış öğrenme sürecini mümkün olan en kısa sürede başlatmak için geleneksel standartları bir kenara koymayı önermektedir. Girişimciler ana fonksiyonlara sahip ürünlerini geliştirmek istediklerinde, şu basit kural yeterli olacaktır (Ries, 2018, 97): “Katkısı olmayan her türlü özellik, süreç ya da eforu ortadan kaldırın.”



Şekil 7.1 Yalın Girişim (Benzeri tekrar çizilecek, internetten alıntıdır)

Öğrenme Çıktısı



7 Start up'ların hangi performans göstergelerini nasıl kullandıkları ile ilgili temel bilgiler verebilme

8 Start up örgütleri Yalın Girişim Metodolojisi ile yönetmenin ne gibi farklar doğuracağını analiz edebilme

Araştır 4

Start up'larda en önemli performans göstergeleri nelerdir?

İlişkilendir

<https://startup.capital.com.tr/> adresindeki içeriklerden Türkiye'deki start up'ların hangi KPI'lara odaklandığını inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Siz bir start up kuracak olursanız, Yalın Girişim Metodolojisi kullanır mısınız? Neden?

START UP'LARDA STRATEJİ

Stratejik yönetim “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, ham madde vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir (Ülgen, Mirze, 2018, 7).

Start up'larda strateji ve stratejik yönetim sözü konusu olduğunda neyin, nasıl yapılarak işletmenin vizyonuna ulaşmaya çalışıldığı farklılık gösterebilir. Aslında genel felsefesi itibarıyla “stratejik yönetimi” ilgilendiren terimler, konular aynıdır fakat geleneksel işletmelerdeki süreler, start up'larda kısalabilir. Başka bir deyişle start up örgütlerde

değişimler çok hızlı yaşanmaktadır. Bu nedenle geleneksel işletmelere kıyasla vizyon, yol haritası, planlar, hedefler daha sıklıkla güncellenmelidir. Bir diğer farklılık start up'larda anahtar performans göstergesi (KPI) olarak tanımlanan göstergelerin geleneksel işletmelere göre daha yoğun bir şekilde anlık olarak kullanılmalarıdır.

Özellikle start up'larda kullanılan strateji modellerine örnek gösterilebilecek üç farklı yöntem şunlardır (Üretim Bandı, 2021):

- **Gibson Biddle Modeli:** Netflix'in eski yöneticisi Gibson Biddle, Netflix'in stratejisini belirlerken iki araç kullanmıştır: GLE ve DMH. Biddle, bu modellerle Netflix'in küresel eğlence hizmeti sunan şirket olması yolunda çaba göstermiştir.

“Büyüme, öncülük etmek ve genişlemek” sözcüklerinin İngilizce baş harflerinden türetilen bu kısaltma ile hem kolay hem de akılda kalıcı bir şekilde stratejinin bütün çalışanların içselleştirilmesi sağlanabilir.

GLE:

Get big on (Büyüme)

Lead (Öncülük Etmek)

Expand (Genişlemek)

GLE, öncelikle işletmenin pazarda nasıl konumlandırılacağına dönük yol göstermektedir. Söz gelimi Netflix GLE aracını kullanırken boşlukları şöyle doldurmuştur: “DVD dağıtma iş modelini büyüterek, dizi ve film izletme konusunda lider olacağız ve dünyanın en iyi eğlence hizmetini sunacağız.” (Netflix kurulduğunda posta yoluyla DVD paylaşıyordu.)

DMH:

Delight Customer in (Müşteriyi Memnun Et)

Margin Enhancing (Kârları Yükselt)

Hard to Copy Ways (Kopyalaması Zor Yöntemler)

DMH ise öncelikle ürün geliştiren çalışanlara “ürünün işlevleri konusunda” rehberlik yapmaktadır. Netflix'in bu araçtaki boşlukları şöyle doldurmuştur: “Kârı yükseltici ve kopyalanması zor yöntemlerle müşterileri memnun et.”

GLE ve DMH araçlarıyla ana strateji küçük parçalar bölünmekte ve alt temalara ayrılmaktadır. Söz gelimi Netflix “Kişiselleştirme”, “Anlık Yayınlama” ve “Arkadaşlarla Birlikte İzleme” gibi alt temalar kullanmıştır. Ardından bu temalara uygun bir şekilde neler yapılacağı performans göstergeleri ile (KPI'lar) izlenerek ana stratejinin doğru bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır.



Gibson Biddle Modeli şu videoda ayrıntılı olarak anlatılmaktadır: “**How to Run a Quarterly Product Strategy Meeting with Gibson Biddle**” <https://youtu.be/1iC0awbfGw4>

- **Melissa Perri Modeli:** Perri'nin Strateji Modeli, stratejik yönetimin bileşenlerini basit bir şekilde sunan bir şablondur. Perri Modelinde -iş planı hazır şablonlarında olduğu gibi- tek bir tuvalde (kanvas) işletme stratejisinin bileşenleri görülebilir.

Perri'nin Modeli; Şekil 2'de görüldüğü gibi; stratejiye ilişkin değişkenleri tek bir sayfada toplayan, kolay anlaşılır bir şablondur. Kırmızı ile gösterilen içerikleri açıklamalara uygun bir şekilde doldurulduğunda şirket stratejisinin çerçevesi kolayca hazırlanabilmektedir.

Perri'nin Modelinde ilk iki alan göreceli olarak sabit, üç ve dördüncü alanlar ise çevredeki değişimlere göre güncellenebilmektedir. **1. Alanda Vizyon**, yani “işletmeyi uzun vadede nereye taşımak istediğimiz”, **2. Alanda Mücadele**, yani “vizyonumuza giden yolda karşımıza çıkan engellere karşı vereceğimiz mücadele”, **3. Alanda Sonraki Hedef**, yani “ekibimizin kısa vadede gerçekleştireceği hedefler”, **4. Alanda** ise “İşletmemizin Şu Andaki Durumu” gösterilmektedir.



dikkat

Siz de hayalinizde kurmayı tasarladığınız start up için Perri'nin Modelinde yer alan ve Şekil 1'de “kırmızı” ile gösterilen kutuların içini doldurunuz.



Perri'nin Strateji Şablonu'nu İngilizce olarak şu adresten indirebilirsiniz: <https://melissa-perri.com/blog/2016/07/14/what-is-good-product-strategy>

VİZYON

Şirketinizin nereye gittiğine ilişkin fütüristik hedeftir. Uzun vadeli düşünün.

10 Yıl
zaman aralığı

içinde

Uber
şirket

Araba sahibi olma ya da
toplu taşıma kullanmaya göre
daha ucuz bir seçenek

olacak

Vizyon Beyanı

ENGELE MEYDAN OKUMA

Vizyona giden yolda üstesinden gelmeniz gereken ilk büyük hedef. Ürün-yaşam döngüsüyle ilgili kullanıcı deneyimleri, ideal durumlar, hedefler, ve KP1'lar açısından düşünün

Vizyonumuza ulaşmak için,

30 Ocak 2018

zaman aralığı

'e kadar

önemli şehirlerde
bekleme süresini
5 dk'nın altına indirmeniz

gerekıyor

ölçülebilir hedef

BİR SONRAKİ HEDEF

Takımların bugün araştırmaya başlayabilecekleri daha küçük ölçülebilir bir hedeftir.

Mücadelemize
ulaşmak için
önce;

30 Ocak 2017'ye kadar bu şehirlerin her birinde
her 50 kişi için en az 1 sürücüye sahip

olmamız
gerekıyor

ölçülebilir hedef

MEVCUT DURUM

Hedef koşulla ilgili olarak bugünkü durum nedir?

Ölçütükten sonra
mevcut durumumuz
şudur;

Bu şehirlerde her 300 kişi için
ortalama 1 sürücü

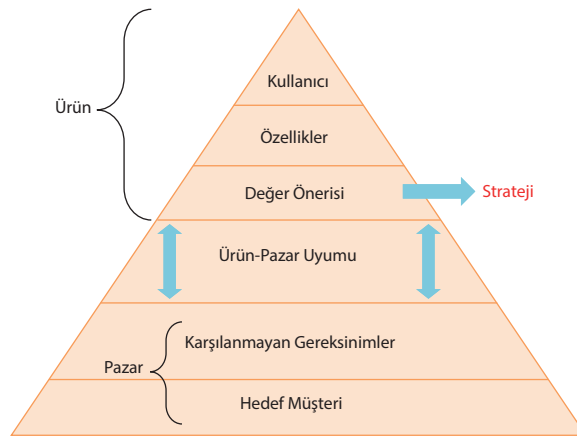
mevcut durum ölçümleri

Şekil 7.2 Melissa Perri Strateji Tuvali

Kaynak: Perri, Melissa (2021), "What is Good Product Strategy?" (<https://melissaperri.com/blog/2016/07/14/what-is-good-product-strategy/>)'dan uyarlanmıştır.

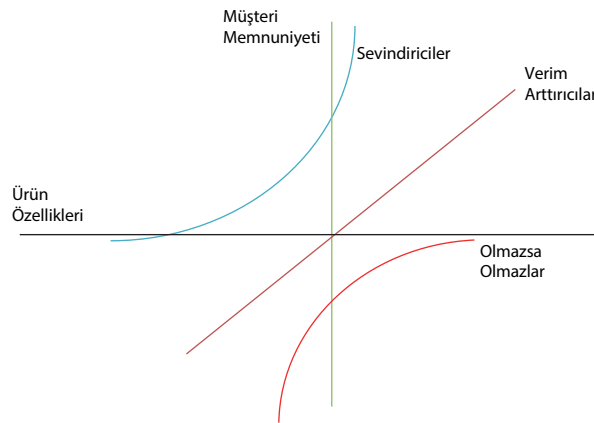
- **Dan Olsen Modeli:** Olsen Strateji Modelinde, strateji "ürün-pazar arasındaki ana bağlantı" olarak yorumlanmaktadır. Modelde bir tarafta hedef müşteriler ve karşılanmayan ihtiyaçlar; diğer tarafta ise bizim sunduğumuz ürünün değer önergesi, özellikler ve kullanıcı deneyimi bulunmaktadır. Strateji de Olsen'a göre değer önerisinin bir parçasıdır. Pazara

nasıl bir ürün sunacağımızın stratejisi ürün-pazar arasındaki bağı sağlayan elementtir. Ürün stratejisi, Olsen'a göre pazardaki mevcut oyuncuların karşılayamadığı ihtiyaçlara çözümleri içerir. Model, bu ihtiyaçları da Kano Modeli'ni temel alarak karşılaştırmaktadır (Üretim Bandı, 2021). Şekil 3 kanoya benzediği için bu ad verilmiştir.



Şekil 7.3 Ürün-Pazar Uyumu Piramidi

Kano Modeline göre özellikler iki eksenle (x eksen - ürün kapsamı, y eksen - müşteri memnuniyeti) değerlendirilir ve buna göre üç farklı özellik türü vardır (Üretim Bandı, 2021):



Şekil 7.4 Kano Modeli

- **Olmazsa Olmazlar** (Must Haves): Olması, müşteri memnuniyetinde artı bir değer sağlamayan ama olmaması olumsuz etki yaratan özelliktir. Şekil 3'te "kırmızı" ile gösterilmiştir.
- **Verim Arttırıcılar** (Performance Benefits): Ürünü geliştirdikçe müşteri memnuniyetini doğrusal olarak arttıran özelliklerdir. Şekil 3'te "turuncu" ile gösterilmiştir.
- **Sevindiriciler** (Delighters): Müşterinin aslında ihtiyacı olduğunu da bilmediği, o yüzden sunulunca yüksek memnuniyet yaratan özelliklerdir. Şekil 3'te "mavi" ile gösterilmiştir.

Ürün stratejisini belirlerken müşteri ihtiyaçlarını bu üç özellik türüne göre değerlendirip pazardaki mevcut çözümlerle kıyasladığınızda Tablo 4'teki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Olsen'in önerdiği de ürün stratejisini bu tabloya göre belirlemektir. Olsen'in Modeli, farklı ürün çeşitlerine göre rakipleri karşılaştırmaktadır.



Dan Olsen'in Strateji Modelini açıkladığı videoyu şu adresten izleyebilirsiniz: Olsen, Dan (2018), "How to Create Your Product Strategy" (<https://youtu.be/11b2JdeHoGM>)

Tablo 7.4 Rakiplerin Karşılaştırılması

	Rakip A	Rakip B	Rakip C
Olmazsa Olmazlar			
Olmazsa Olmaz 1	Evet	Evet	Evet
Olmazsa Olmaz 2	Evet	Evet	Evet
Verim Arttırıcılar			
Verim Arttırıcı 1	Yüksek	Düşük	Orta
Verim Arttırıcı 2	Orta	Yüksek	Düşük
Verim Arttırıcı 3	Düşük	Orta	Yüksek
Sevindiriciler			
Sevindirici 1	Evet	-	-
Sevindirici 2	-	-	Evet

Öğrenme Çıktısı

9 Start up'larda kullanılan strateji modelleri ve bileşenlerini açıklayabilme



Araştır 5

Start up'lar kuruluş aşamasında stratejilerini belirlerken nasıl bir yol izlemelidir?

İlişkilendir

Webrazzi sitesindeki içerikleri, videoları inceleyerek Türkiye'deki start up'lara ilişkin ne tür strateji öykülerini değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Siz bir start up'ın iş planını hazırlıyor olsanız ünitede yer alan üç modelden hangisini kullanırdınız? Neden?

START UP HUKUKU

Start up hukuku; temelinde Şirketler Hukuku, Fikri Mülkiyet Hukuku, Yatırım Hukuku ve Bilişim Hukukunu bulunduran, girişimcilik ekosisteminin doğrularıyla harmanlanmış yeni bir hukuk dalıdır ve doğası gereği girişimlerin faaliyet gösterdiği alanların hukuk kuralları ile doğrudan etkileşim halindedir (Hacıpaşaoğlu-Şencan, 2019, 15). Start up hukuku, özellikle girişimcilerin fon bulma arayışına girdikleri dönemde odaklandıkları konudur. Girişimciler -yatırımcılara göre- hukuki sözleşmeler ve mevzuat hakkında daha az bilgilidirler. İş fikirlerini açıkladıklarında -yatırımcı desteklemese bile- fikrin saklı kalmasını, destek alındığında ise ortaklık sözleşmesinin adil bir şekilde hazırlanmasını ister. Doğal olarak "Ortaklık Sözleşmesi" baştan ne kadar iyi hazırlanırsa ileride taraflar arasında uyumsuzluk doğması önlenir.

✓ **Start Up Hukuku:** Girişimcilik ekosisteminin doğrularıyla harmanlanmış yeni bir hukuk alanı

Yatırım Sürecinin Hukuki Aşamaları

Her girişimci ve her yatırımcı birbirinden farklıdır ancak yatırım sürecinin hukuki aşamaları, ana hatları ile şöyledir (Hacıpaşaoğlu-Şencan, 2019, 101-107):

- **Girişimci-Yatırımcı Görüşmeleri:** Start up; işleyen bir prototiple, belirli bir kullanıcı sayısına (ör. 1000 kullanıcı) ulaştığında yatırımcıların gözünde "ortak olunabilir" ölçeğe gelmiştir. Yatırım sürecinin ilk aşaması tarafların bir araya gelmesiyle olur. Genellikle girişimciler, yatırımcıları ziyaret ederek sunum yaparlar. Türkiye'deki lisanslı start up yatırımcılarının büyük çoğunluğu İstanbul'dadır. Bu yatırımcılar, web sitelerinde genellikle "yatırım yapacakları start up'larda hangi konulara önem verdiklerini" açıklamaktadır. Girişimcilerin ilk görüşmeye gitmeden önce yatırımcıyı araştırarak hazırlanması gerekir.

Girişimciler bu aşamada kendilerini çok fazla bağlayan beyan ve taahhütlere girmemelidir. Girişim hakkındaki ayrıntılı bilgilerin

Gizlilik Anlaşması'nın imzalanmasından sonra; ve daha sonraki aşama olan “Ön Değerleme ve Niyet Mektubu” aşamalarında paylaşılmasında fayda vardır.

- **Gizlilik Anlaşması (NDA):** Girişimci-Yatırımcı arasında gerçekleşen görüşmelerin belli bir olgunluğa erişmesi halinde, girişimci ve yatırımcı arasında bir Gizlilik Anlaşması (Non Disclosure Agreement ya da Confidentiality Agreement) imzalanması her iki tarafın çıkarına olacaktır. Uygulamada girişimciler, (özgün iş fikirlerini korumak için) henüz ilk görüşmede “Gizlilik Anlaşması” imzalayarak sürece devam etmek istediklerini yatırımcılara iletince başarılı olamıyorlar. Bu nedenle işlerin ciddileşmesi halinde “Gizlilik Sözleşmesi” imzalanması çok daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sözleşme kapsamında verilen gizli bilgilerin ayrıntılı olarak açıklanması gerekecektir. Bu gizlilik yükümlülüğünün ihlali halinde uygulanacak tazminat miktarı da tespit edilmelidir.
- **Ön Değerleme:** Girişimci-Yatırımcı arasında “Gizlilik Anlaşması” imzalandıktan sonra; yatırıma konu olacak girişim için yaklaşık bir değer biçilecektir. Nihai değerlendirme tutarı daha sonra belirlenecek olsa da “Ön Değerleme”, şirkete yatırım yapacak olan Yatırımcı'nın hangi değer üzerinden girişime yatırım yapacağını belirlenmesi anlamına gelir.
- **Çerçeve Sözleşme, Niyet Mektubu:** Ön Değerleme'nin ardından taraflar arasında bir “Niyet Mektubu” imzalanarak yatırımın çerçevesi belirlenir. Bu metin bir ön-sözleşme niteliğindedir. Taraflar açısından bağlayıcıdır.
- **Hukuki ve Finansal İnceleme Raporu (Due Diligence):** Şirketin mali tablolarının ve daha önce imzaladığı hukuki belgelerinin incelenmesi ve pazarlığa esas olacak fiyatın belirlenmesini içeren bir aşamadır. Hukuki ve finansal incelemeyi, genellikle tarafsız danışmanlık şirketleri yürütür. Rapor hazırlanınca raporun sonuçları yatırımcı tarafından incelenir ve Girişimci ile tekrar masaya oturulur. Amaç start up'ın değerinin tespitidir. Örneğin 7.5 milyon TL değer biçilen bir start up için yüzde 10 ortaklık 750 bin TL ödemeyi gerektirir.
- **Sözleşmeler:** Yukarıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra taraflar arasında farklı sözleşmeler imzalanabilir. En sık rastlanan sözleşmeler: Hisse Devir Sözleşmesi ve Hissedarlar Sözleşmesi'dir. Şirket haline getirilmiş bir girişimin mevcut hisselerinden bir kısmı Yatırımcıya devredilecekse taraflar arasında “Hisse Devri Sözleşmesi” imzalanır (SPA: Share Purchase Agreement). Hisse devir işleminin gerçekleşmesinin ardından Yatırımcı, Girişimci ve girişimdeki bütün hissedarlar; girişimin ilerideki yönetimini ve yol haritasını, hissedarlar arasındaki ilişkilerin nasıl olacağını belirlemek amacıyla Hissedarlar Sözleşmesi'ni imzalarlar (SHA: Shareholders Agreement). Hissedarlar Sözleşmesi, yatırım almış girişimin Anayasa Metni'ne benzetilebilir. Hissedarlar Sözleşmesi'nde hisse grupları, yönetim yapısı, genel kurul yapısı, azınlık hakları, rekabet yasağı, gizlilik, ayrılma senaryoları ve hisse devir opsiyonları gibi konular düzenlenmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

Esnek Çalışan Şirket Soluğu Paylaşımlı Ofiste Aldı

Çalışma hayatı tarih boyunca gelişen teknoloji ile paralel olarak değişim gösteriyor. Özellikle girişim ölçeğindeki şirketlerin bir araya gelerek hem bilgi paylaşımında bulunduğu hem de ofis masraflarını paylaştığı ortak çalışma alanı (co-work space) olarak adlandırılan yeni bir konsept son yıllarda gittikçe popüler hale gelmiş durumda.

Yurtdışında ilk örneklerinin görülmesinin üzerinden yaklaşık 20 yıl geçen ortak çalışma alanları, bir diğer ismi ile paylaşımlı ofisler, Türkiye'de ise henüz 10 yılını doldurmamış. Fakat, pandeminin iş dünyası üzerindeki etkileri, ortak çalışma alanlarına da yeni işlevler ekledi.

Tüm bu gelişmeler ışığında, sektördeki güncel durumu ve iş yaşamındaki değişimleri ortak çalışma alanı sağlayıcılarından Kolektif House'un kurucu ortağı ve CEO'su Ahmet Onur ile konuştuk.

Ortak çalışma alanlarının temelde yeni nesil ofisler olduğunu anlatan Ahmet Onur, bu ofislerin kullanıcılara esnek kontrat ve hazır ofis malzemesi sunarak finansal yükü büyük bir ölçüde azalttığına dikkat çekti. Yatırım maliyetlerini düşük tutarda yansıtarak bir ofis deneyimi sunduklarını söyleyen Onur, “Bu alanları kullananlar kendi tecrübelerini ve bilgilerini diğer kullanıcılar ile paylaşma imkanı da buluyor. Artık, geleneksel ofis kiralama yönteminin geçmişte kalarak, paylaşımlı ofislerin yayılacağını düşünüyoruz” dedi.

Türkiye’deki ofis stokunun yüzde 30’unun ortak çalışma alanlarına dönüşeceğini öngördüklerini kaydeden Onur, “Bu oran şu an yüzde 1.5 seviyesinde. İstanbul, Ankara ve İzmir’de toplam 200 bin metrekarede esnek ofis kullanımı var. Sadece İstanbul’un toplam ofis stoku ise 6 milyon metrekare” görüşünü paylaştı.

Türkiye’de Mart 2020’den beri etkisini sürdüren pandeminin ortak çalışma alanlarını da değiştirdiğini de kaydeden Onur, “Sektör kısa vadede olumsuz etkilendi. Pandeminin ilk döneminde çok sayıda iptal yaşadık. Doluluk oranımızda yüzde 50 kadar düşüş yaşadık. Halen pandemi öncesine göre yüzde 20 kaybımız var. Sektörün genelinde aynı tablo söz konusu. Hem yurtdışı hem de Türkiye’de sektörün yeniden yükseldiğini gözlemliyoruz” diye konuştu.

Esnek Çalışma Sektörün Önünü Açtı

Pandemi de esnek çalışmanın artık bir ihtiyaç haline geldiğini de vurgulayan Onur, “Uzaktan çalışma ve esnek çalışma artık her ölçekten şirkete girdi. Ofise para yatırmayı istemeyen şirketlerin artması, bizim sektörümüzün önünü açtı. Artık her ebatan firmadan talep almaya başladık.

Kullanıcılarımızın 3’te 1’i kurumsal firmalar oldu. Firmaların esnek çalışma biçimi kalıcı hale geliyor. Pandeminin kriz durumu azaldıkça, sektöre karşı talepler daha da artacak” öngörüsünde bulundu.

Ahmet Onur, pandemi döneminde yeni iş modelleri oluşturduklarından bahsederek, değişen şartlara uyarak, günlük kiralama seçeneği sunmaya başladıklarını belirtti. Onur, tüm üyelerin yüzde 10’unun günlük kiracılardan oluşmaya başladığının altını çizdi.

Kolektif House’un yeni iş modellerinden bir diğerinin de daha küçük ölçekli ofisler olduğunu söyleyen Onur, “Hali hazırda varlık gösteremediğimiz lokasyonlarda hizmet sunmak istiyoruz. Bu kapsamda, ofis olabilecek noktaların mülk sahipleri ile görüşerek Kolektif House hizmetini yaymayı hedefliyoruz. Toplu taşıma olanakları geniş, konut yoğunluklu bölgeler radarımızda. Ortak çalışma alanı sağlayıcısından, yeni nesil çalışma deneyiminin her aşamasını sunan bir firmaya doğru evriliyoruz” diye konuştu.

Ahmet Onur, yaz dönemine özel olarak Kolektif House’un Çeşme’de bir plajda hizmet vermeye başlayacağını da açıkladı. Onur, talebe göre bu hizmeti diğer tatil lokasyonlarına yayabileceklerini aktardı. İstanbul ve diğer kentlerde yeni noktalara da giriş yapacaklarını bildiren Onur, asıl hedeflerinin yurt dışına açılmak olduğunu söyledi.

Kaynak: Yıldız, Yiğitcan, **Habertürk Web Sitesi**, (2021), “Esnek Çalışan Şirket Soluğu Paylaşımlı Ofiste Aldı”, (<https://www.haberturk.com/kolektif-house-ceo-su-ahmet-onur-dan-haberturk-e-ozel-aciklamalar-haberler-3110057-ekonomi>)



Araştırmalarla İlişkilendir

Eren Bali’nin girişimi Carbon Health, 350 milyon dolar yatırım aldı

Carbon Health, D serisi yatırım turunda Blackstone Group’tan Horizon’ın liderliğinde 350 milyon dolar yatırım aldı. 2020’nin Kasım ayında 100 milyon dolar yatırım alan Carbon Health, D serisi yatırım turunda 350 milyon dolar yatırım aldı. Yatırıma Blackstone Group’tan Horizon platformu liderlik etti. Yatırım turuna katılanlar arasında ise Atreides, Homebrew, Hudson Bay Capital, Intersect Capital, Fifth Wall, Lux Capital, Silver Lake Waterman ve BlackRock tarafından yönetilen hesaplar ve fonlar yer aldı. Ayrıca girişimin mevcut yatırımcılarından Dragoneer Investment Group ve Brookfield Technology Partners da yatırım turuna katılım gösterdi.

Tura katılan bireysel yatırımcılara baktığımızda ise iş ve spor dünyasından etkileyici isimlerle karşılaşırız. Bu isimler sırasıyla; Amazon Worldwide Consumer CEO'su David Clark, Salesforce kurucu ortağı ve CTO'su Parker Harris, Salesforce'un Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi ve Informed'un Yönetim Kurulu Başkanı Magdalena Yesil, Stripe Bankacılık Direktörü Karim Temsamani, aktivistler Shepard ve Amanda Fairey, NBA oyuncular Klay Thompson ve Khris Middleton, MLB oyuncular Nolan Arenado ve Matt Chapman, MLS futbol oyuncusu Weston McKinnie ve yakın zamanda emekli olan NFL oyuncusu Alex Smith. 500 İstanbul'un ilk turdan yatırımcısı olduğu girişim, bu yeni yatırım turu ile birlikte yatırım miktarını 522.5 milyon dolara taşıdı. Carbon Health'in Unicorn olmaya her geçen gün daha fazla yaklaştığını söylemek mümkün.

Carbon Health, Kasım 2020'deki son yatırım turundan bu yana hasta hacminde yüzde 129'luk bir artış yaşadı. Bu artışa COVID-19 için aşılanmış veya test edilmiş hastaların dahil olmadığını ekleyelim. Şirketin sağladığı hizmetlerin kullanımı ise ABD'deki insanların yüzde 75'inden fazlasına ulaştı. Kullanıcı tabanı detayları

Erişilebilir ve uygun maliyetli olmaya odaklanan Carbon Health, ABD'nin tüm sosyo-ekonomik kesimlerine hizmet veriyor. Örnek vermek gerekirse; Carbon Health hastalarının yaklaşık yüzde 50'sinin hane geliri 80 bin doların altında iken, yüzde 26'sının geliri 150 bin doların üzerinde seyrediyor. Yaklaşık üç hastadan biri ise (yüzde 27) sağlık hizmetlerini cebinden ödüyor.

Carbon Health, COVID-19 pandemisinden kaynaklanan ve bu süreçte ortaya çıkan sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan sayısını 800'den 1.600'e çıkardı. Sanal bakım hizmetlerini 23 eyalette yaygınlaştıran şirket, 12 eyalette 80'den fazla klinik açtı. Carbon Health, 2025 yılına kadar 1.500 klinik açmayı planlıyor. Carbon Health'in Covid-19 pandemisinde gösterdiği performans ise hem yatırımcıların hem de sağlık sektörünün dikkatini çekti. Şirket, Pop-up klinikleri ile 1,4 milyondan fazla COVID-19 testi ve 1,5 milyon COVID-19 aşısını yönetti. COVID pozitif hastalar için COVID Pozitif Bakım ve işletmeler için COVID Ready gibi türünün ilk örneği olan programlar geliştirdi.

Carbon Health'in kurucu ortağı ve CEO'su Eren Bali yaptığı açıklamada şu ifadelerle yer verdi:

"Herkesin mükemmel bir sağlığı hak ettiğine ve COVID-19 salgını sırasında artan büyük sağlık açığını kapatmak için hala muazzam bir fırsat bulunduğuna inanıyoruz."

Bu yatırım, Carbon Health'in benzersiz üst düzey - ancak yüksek maliyetli olmayan - sağlık hizmeti sunmasını ABD'deki daha da fazla insana ulaştırmasını sağlıyor. Gizli ücretler veya üyelik gereklilikleri olmadan, olağanüstü dikey (boylamsal) bakımı, kitleler için erişilebilir kılan altyapı ve teknolojiyi oluşturmaya devam edebileceğiz.

Kaynak: Tuğçe İzçözü, (21.7.2021)

(<https://webrazzi.com/2021/07/21/eren-bali-nin-girisimi-carbon-health-350-milyon-dolar-yatirim-aldi>)

Öğrenme Çıktısı



10 Yatırım alma sürecindeki start up'ların hukuki olarak hangi hukuki konulara dikkat edeceğini açıklayabilme

Araştır 6

Yatırımcı ile Girişimci arasında Gizlilik Anlaşması hangi aşamada imzalanmalıdır?

İlişkilendir

EGirişim'in YouTube kanalındaki videolarından Türkiye'deki start up'ların yatırım alma öykülerini izleyerek değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Siz bir start up kurmuş olsaydınız, yatırımcılarla hukuki konuları nasıl yürüttünüz?



Start up örgütler başka bir deyişle yeni nesil girişimlerin geleneksel örgütlerden en önemli farkı ömrüdür. Start up'ı kuranlar (Founder, Co-Founder), bu örgütün çoğunluk hissesini (yüzde 50'den fazlasını) ortalama 6-8 yılda yatırımcılara devredip kazandıkları fonlarla yeni bir start up kurmak için yola çıkarlar. Başka bir deyişle "bir şirket kurup çocuklara, torunlara devretme" gayesinden çok 6-8 yılda o şirketten çıkış (exit) yaparak, şirketi devrederek, yeni bir girişime başlama hayali ile motive olurlar. Ayrıca kimi zaman fiziksel olarak görülen düzenlemelerdir. Bazen de hissedilen davranış kalıplarıdır. Söz gelimi start up'larda ast-üst hiyerarşisi çok fazla hissedilmez. Patron ya da patronların özel ofisi, özel park yeri, sekreteri yoktur. Çay getiren görevli ya da yöneticinin makam şoförü yoktur. Ekip çalışması yaygındır. Açık ofis şeklinde bir yapı vardır. Toplantılar kimi zaman çevrim içi yapılır. Genelde çalışanların esnek saatlerde işlerini yürüttüğü bir yapı vardır. Kuluçka Merkezleri uygun koşullarda kiralanın, genellikle Üniversite içinde kurulmuş merkezlerdir. Girişimciler burada uygun bir ekosistem oluştururlar.

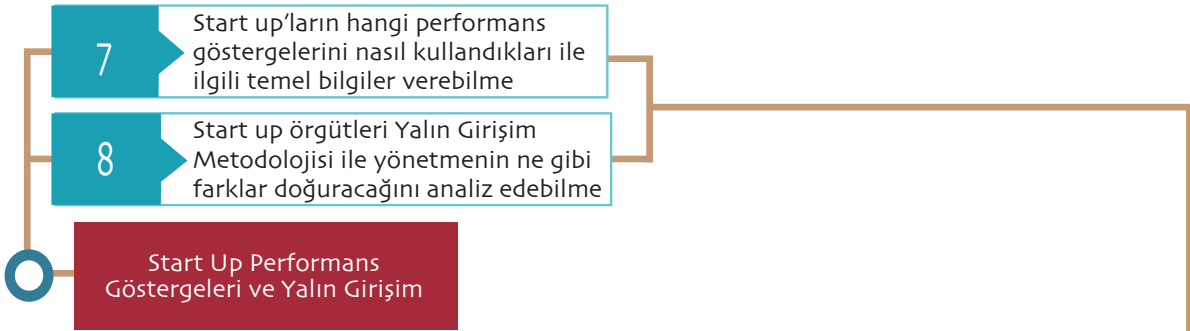


İş fikri işletmenin ne yaptığını ve ne yapacağını anlatan açıklamadır. İş modeli, işletmenin parayı nereden ve nasıl kazanacağını anlatan açıklamadır. İş planı işin geleceğine dönük planlardır. Bu planların nasıl gerçekleşeceğini tanımlayan açıklamadır. Geleneksel iş hayatında da uzun zamandır kullanılan iş modelleri vardır. Start-up'lar söz konusu olduğunda daha yeni, daha yaratıcı ve farklı iş modelleri vardır.



Start up girişimleri henüz kuruluş ve büyüme aşamasında geleneksel işletmelerden farklı yöntemlerle fon toplamaktadırlar. Geleneksel işletmelerde bankalardan kredi kullanarak yatırımları fonlamak yaygınken start up'larda "ortaklık verme" modeliyle fon toplamak yaygındır. Start up'larda fon bulma yöntemleri şunlardır: Tohum Öncesi Fonlama, Tohum Fonlama, Seri A Yatırım Evresi, Seri B Yatırım Evresi, Seri C/D Yatırım Evresi.

Start up'lar yapısı gereği özellikle büyüme döneminde hangi işlerin, nasıl yapılacağı konusunda spesifik görev tanımları olmayan örgütlerdir. Start up'ın büyüme döneminde yeni çalışanlara ihtiyaç duyulur. Bu kişilerin nereden, nasıl bulunacağı, kimlerin ekibe ekleneceği start up'ın dönüm noktasıdır. Eğer doğru kişiler ekibe dahil olursa start up başarılı olur.

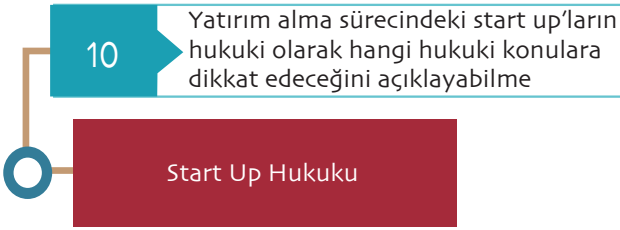


KPI'lar ne iş yaptığımızı ve neye ulaştığımızı gösteren iş başarısı göstergeleridir. KPI'lar üzerinden hedefler verilir. KPI'ları belirleyen en önemli ölçüt, start up'ın vizyonudur. KPI'ların temelinde start up'ın vizyonu vardır. Start up'ın vizyonu doğrultusunda seçtiği stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlar doğrultusunda start up'ı bu amaçlara götüren hedefler seti vardır. Her amaç, bir veya birden fazla hedefle; her hedef de, bir veya birden fazla faaliyetle ortaya konulur. Her faaliyetin de takvimi, bütçesi ve sorumlusu vardır. KPI'lar bu arada ilgili hedefin başarıya ulaşmış olup olmadığını ölçmek için kullanılan göstergelerdir.

Yalın girişimin ana teması "aşgari düzeyde çalışabilir bir ürün geliştirmek"tir. Yalın girişim yönteminin temelinde MVP (Minimum Viable Product) yer almaktadır. Yalın Girişim Yöntemi, doğrulanmış öğrenme sürecini mümkün olan en kısa sürede başlatmak için geleneksel standartları bir kenara koymayı önermektedir.



Start up'larda strateji ve stratejik yönetim söz konusu olduğunda neyin, nasıl yapılarak işletmenin vizyonuna ulaşılmaya çalışıldığı farklılık gösterebilir. Aslında genel felsefesi itibarıyla “stratejik yönetimi” ilgilendiren terimler, konular aynıdır. Fakat özellikle geleneksel işletmelerdeki süreler start up'larda kısalabilir. Başka bir deyişle, start up örgütlerde değişimler çok hızlı yaşanmaktadır. Bu nedenle geleneksel işletmelere kıyasla vizyon, yol haritası, planlar, hedefler daha sıklıkla güncellenmelidir. Bir diğer farklılık start up'larda anahtar performans göstergesi (KPI) olarak tanımlanan göstergelerin geleneksel işletmelere göre daha yoğun bir şekilde anlık olarak kullanılmalarıdır.



Start up hukuku; temelinde Şirketler Hukuku, Fikri Mülkiyet Hukuku, Yatırım Hukuku ve Bilişim Hukuku'nu bulunduran, girişimcilik ekosisteminin doğruları ile harmanlanmış yeni bir hukuk dalıdır ve doğası gereği girişimlerin faaliyet gösterdiği alanların hukuk kuralları ile doğrudan etkileşim halindedir. Her girişimci ve her yatırımcı birbirinden farklıdır. Ancak yatırım sürecinin hukuki aşamaları ana hatları ile şu aşamaları içerir: Girişimci-Yatırımcı Görüşmeleri, Gizlilik Anlaşması, Ön Değerleme, Çerçeve Sözleşme, Niyet Mektubu, Hukuki ve Finansal İnceleme Raporu, Sözleşmeler.

1 Start up girişimlerinde hangi ülkeler öndedir?

- A. ABD-İngiltere
- B. ABD-Çin
- C. İngiltere-Almanya
- D. Almanya-Çin
- E. Güney Kore-Hindistan

2 Start up girişiminin başarılı olması için gerekli en önemli faktör nedir?

- A. Ekip ve İcra
- B. Zamanlama
- C. Farklı, Özgün Fikir
- D. İş Modeli
- E. Fon Bulma

3 İşletmenin parayı nereden ve nasıl kazanacağını anlatan açıklamaya ne ad verilir?

- A. İş Modeli
- B. İş Fikri
- C. İş Etüdü
- D. İş Analizi
- E. İş Planı

4 Yazılımların satılmadan, internet üzerinden abonelik kullanıma sunulup gelir hedeflediği iş modeline ne ad verilir?

- A. Drop Shipping İş Modeli
- B. Amazon FBA İş Modeli
- C. Hizmet Olarak Yazılım İş Modeli
- D. Tıraş Bıçağı İş Modeli
- E. Freemium İş Modeli

5 Yatırım alan start up'larda hangi yatırım evresinden sonra kurucular şirkette azınlıkta kalmakta, "exit" yapmaktadır?

- A. Tohum Öncesi Yatırım Evresi
- B. Tohum Yatırım Evresi
- C. Seri A Yatırım Evresi
- D. Seri B Yatırım Evresi
- E. Seri C/D Yatırım Evresi

6 Start up'larda çoğunlukla sayılara bakarak, kullanıcı edinme, "elde tutma" gibi konulara odaklanan ekip türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Tasarım Merkezli Ekip
- B. Teknoloji Merkezli Ekip
- C. Özellik Merkezli Ekip
- D. Büyüme Merkezli Ekip
- E. Naif Ekip

7 KPI'ları belirleyen en önemli ölçüt nedir?

- A. Vizyon
- B. Misyon
- C. Kültür
- D. Geri Besleme
- E. Çevre

8 Yalın girişimin ana teması nedir?

- A. Asgari düzeyde çalışabilir ürün geliştirmek
- B. Sürekli yeni teknoloji geliştirmek
- C. Rakipleri daha iyi izleyebilmek
- D. Organizasyon yapısını basitleştirmek
- E. Küresel alanda ürünleri belirlemek

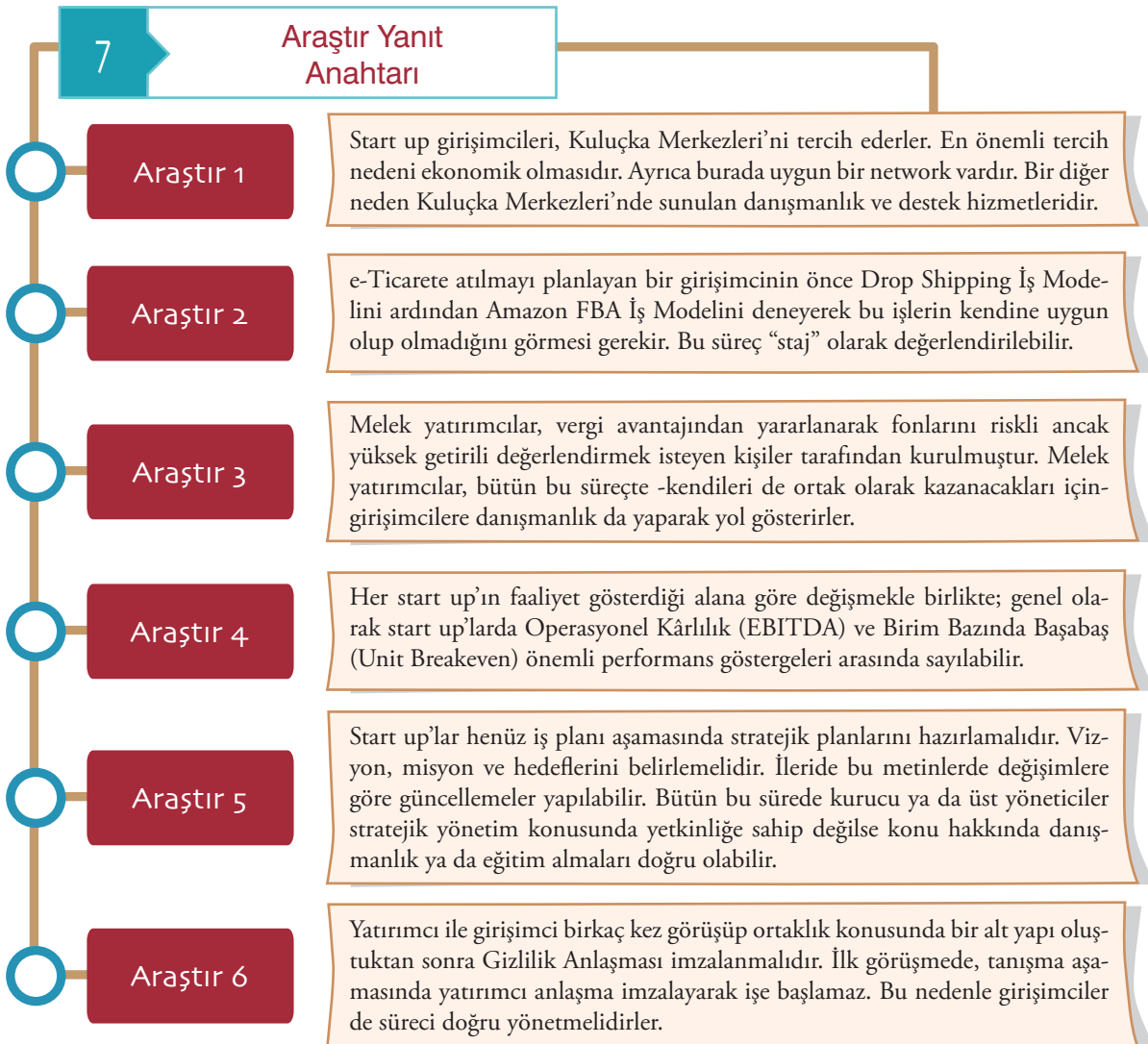
9 GLE ve DMH adlı iki araçla stratejisini belirleyen yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Melissa Perri Modeli
- B. Gibson Biddle Modeli
- C. Dan Olsen Modeli
- D. Frederick Taylor Modeli
- E. Max Weber Modeli

10 Yatırım sürecinin hangi aşamasında start up'ın değer tespiti danışmanlık şirketleri tarafından yapılır?

- A. Gizlilik Anlaşması
- B. Ön Değerleme
- C. Çerçeve Sözleşme
- D. Niyet Mektubu
- E. Hukuki ve Finansal İnceleme Raporu

1. B	Yanıtınız yanlış ise “Start up’ların Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “Start up’larda Fon Bulma ve Ekip Çalışması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Start up’ların Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Start up Performans Göstergeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Start up’larda Farklı İş Modelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Yalın Girişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Start up’larda Farklı İş Modelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Start up’larda Strateji” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Start up’larda Fon Bulma ve Ekip Çalışması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Start up Hukuku” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Aulet, B. (2018). *Disciplined Entrepreneurship*, Çev.: M. Çavdar, İstanbul: THY Yayınları.
- Baraz, B. (2020). Yeni Nesil Girişimcilik, *Barış Baraz Web Sitesi*, (<http://barisbaraz.com/?p=1706>)
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2018). *İnovasyon ve Girişimcilik*, Çev.: E.Aslan, (3.B), Ankara: Nobel Yayın, No: 1915.
- Biddle, G. (2021). *How to Run a Quarterly Product Strategy Meeting with Gibson Biddle*, (<https://youtu.be/1iC0awbfGw4>).
- Günel, A. E. (2017). *Ferrari'si Olmayanlar İçin Girişimcilik*, İstanbul: The Kitap Yayınları.
- Hacıpaşaoğlu, M. ve Şencan, O. (2019). *Start up Hukuku*, (2.B), İstanbul: Sola Yayınları, No: 32858.
- Hartman, Amir vd (2002). *Ağa Hazır*, Çev.: K. Özgüven, İstanbul: Literatür Yayınları No:62.
- Keeley, L. (2015). *İnovasyonun On Tipi*, Çev.: G.Sert, Ankara: Nobel Yayıncılık, No:1321.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, (18.B.), İstanbul: Beta Yayıncılık, No: 4013.
- Lambing, Peggy A. ve Kuehl, Charles R. (2003). *Entrepreneurship*, 3th Ed., New Jersey: Pearson.
- Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*, (1.B.), İstanbul: Beta Yayıncılık, No: 3397.
- Mirze S. K. ve Ülgen, H. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (9.B), İstanbul: Beta Yayıncılık, No: 3799.
- Perri, M. (2021). *What is Good Product Strategy?* (<https://melissaperri.com/blog/2016/07/14/what-is-good-product-strategy>)
- Resmi Gazete (10.8.2016). Sayı: 29797 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160810-8.htm>
- Ries, E. (2019). *Yalın Start Up*, Çev.: E. Güngördü, 2.B., İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları No: 2.
- Olsen, D. (2018). *How to Create Your Product Strategy*, (<https://youtu.be/11b2JdeHoGM>)
- Özdemirci, A. (2021). *İşletme Yönetimi 1: Girişim, İş Fikri ve İş Modeli*, (<https://www.youtube.com/watch?v=QNNMXXXXpR0&t=4s>)
- Özdemirci, A. (2021). *İşletme Yönetimi 10: Performans Yönetim Sistemleri-Neden ve Nasıl?*, (<https://youtu.be/35ODJgoJUDc>)
- Özdemirci, A. (2021). *İşletme Yönetimi 11: Performans Yönetim Sistemleri-KPI ve Hedefler*, (<https://youtu.be/dudiGy-T0Gg>)
- Üretim Bandı Web Sitesi (2021). *Ürün Stratejisi*, (<https://uretimbandi.substack.com/p/blten-5-rn-stratejisi>)
- Verber, A.(2021). *The 6 Types of Product Teams You'll be Working In*, Start it up Web sitesi, (<https://medium.com/swlh/the-6-types-of-product-teams-youll-be-working-in-e6f6e300834d>)
- Yeni İş Fikirleri Web Sitesi (2021). *Yalın Start Up nedir? Prensipleri Nelerdir?*, (<https://www.yeniisfikirleri.net/yalin-startup-girisim-nedir-prensipleri-nelerdir/>)



■ Bölüm 8

Geleceğin İş Hayatı

Öğrenme çıktıları

İş Hayatında Dijitalleşme, Otomasyon, Robotlar ve Yapay Zekâ

1 İş hayatında dijitalleşmenin ve bürolarda kullanılan otomasyon sistemlerinin, robotların ve yapay zekânın genel özelliklerini açıklayabilme

İş Hayatında Güvenlik

2 İş hayatında bilgi güvenliğini, güvenlik sistemlerini ve kişisel verilerin gizliliğinin önemini değerlendirebilme

Uzaktan Çalışma Yöntemleri ve Araçları

3 Uzaktan çalışma yöntemlerini açıklama ve uzaktan çalışma araçlarını sıralayabilme

Sanal Büro Organizasyonları

4 Sanal büro organizasyonlarının yapısını ve işleyişini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Dijitalleşme • Otomasyon • Robotlar • Yapay Zekâ Bilgi Güvenliği
• Uzaktan Çalışma • Uzaktan Çalışma Araçları • Sanal Bürolar



GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi sonucunda birçok iş alanı bu değişime uyum sağlamış, iş yapma şekilleri ve iş süreçleri bu doğrultuda değişmiştir. İş hayatı teknolojik gelişmeler ile yeniden şekillenmiş, 1980'lerde başlayan dijitalleşme bu değişimin öncüsü olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte geçmişte mekanik araçlar ve el ile yapılan işlemler bilgisayar gibi ortamlarda yapılabilir hâle gelmiştir. Dijitalleşmenin bir sonucu olarak da bürolarda kayıt tutma, takip etme ve denetleme işlemleri bilgisayar destekli otomasyon sistemleri ile yapılmaya başlanmıştır. Böylece bürolarda zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmasının yanı sıra hata yapma olasılıkları da azaltılmıştır. Geçmişten bugüne büro otomasyonlarının gelişimi dikkate alındığında bilgilerin elektronik ortamlara alınması, bir başka ifadeyle dijitalleşme ile başlayan süreçte başlarda daktilo ve hesap makinesi gibi basit araçların yerini zamanla muhasebe programları ve üretim yönetim sistemleri gibi araçlar almıştır. Bürolarda çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artıran bu teknolojik araçlar, zaman içerisinde gelişim ve değişim göstermiş; bürolarda dijitalleşme süreci otomasyon sistemlerinin oluşturulması, robotik sistemlerin iş süreçlerine entegre edilmesi ve günümüzde ise karar verebilen yapay zekâ uygulamaları ile devam etmiştir. Böylece ofislerde dijitalleşme ile başlayan süreç; önce işlerde verimliliği arttırmış, daha sonraları ise iş yapma yöntemlerini şekillendirmiştir.

Artan teknolojik olanaklar ile gelişen ve değişen iş yaşamı ile birlikte ofislerde güvenlik ile ilgili konular daha önemli hâle gelmiştir. Günümüzde artık yalnızca bürolardaki fiziksel ortamı korumak yeterli gelmemekte, dijitalleşen iş yaşamında elektronik ortamda yer alan bilgilerin ve bu bilgilerin yer aldığı bilgisayarlar ile bilgilerin iletiminin ve paylaşımının yapıldığı internet, intranet gibi ortamların güvenliği de önemli konular hâline gelmiştir. Bu kapsamda bilgi güvenlik sistemlerinin ve kişisel bilgilerin güvenliğinin geleceği araştırma konusu olmuştur. Geçmişin iş ortamında masalar ve toplantı salonlarından oluşan bir ortam akla gelmekteyken bürolar zaman içerisinde tüm çalışanların bir arada olduğu açık plan masalardan oluşan yapılara dönüşmüştür. Günümüzde ise teknolojik gelişmelerin artması ve pandemi koşullarının da etkisiyle büroların görünümü de değişmiştir. Günümüzde bürolarda masalarda bilgisayarlar, tarayıcılar gibi

teknolojik araçlar; toplantı ofislerinde ise yansıtıcılar ve uzaktan bağlanmaya olanak sağlayan teknolojik araçlar yerini almıştır. Bilginin dijitalleşmesi ve bilgi güvenliğinin sağlanmasının bir sonucu olarak uzaktan çalışma yöntemi ise farklı bir iş yapma yöntemi olarak geleceğin iş hayatını şekillendirecek bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde pandeminin de etkisiyle daha fazla işletme tarafından tercih edilen uzaktan çalışma yöntemi, beraberinde uzaktan çalışma şekilleri ve uzaktan çalışmanın hukuksal boyutu gibi çeşitli konuları da beraberinde getirmiştir. Tüm bu teknolojik gelişmelerin ışığında büro ortamlarında uzaktan çalışma ve dönüşümlü çalışma gibi çeşitli alternatifler söz konusu olmuştur. Bu gelişmelere ek olarak günümüzde artık sanal ofisler ve sanal bürolar gibi klasik büro ortamlarından farklı yapılar da ortaya çıkmış ve iş yaşamını şekillendirmiştir. Ek olarak uzaktan çalışma yöntemleri, uzaktan çalışma araçları ve yeni bir yapı olarak sanal büroların iş hayatına etkisi de günümüzde önemli konular hâline gelmiştir.

İŞ HAYATINDA DİJİTALLEŞME, OTOMASYON, ROBOTLAR VE YAPAY ZEKÂ

Teknolojinin gelişmesi ile iş hayatı büyük bir değişim yaşamıştır. Geçmişte kullanılan daktiloların yerlerini bilgisayarlar ve yazıcılar, faksın yerini tarayıcılar ve e-postalar, telefonun yerini mobil iletişim cihazları almıştır. İş yaşamında dijital dönüşüm ilk olarak kağıtların bilgisayarlara fiziksel olarak taşınması ve otomasyonların ortaya çıkışı, ikinci olarak küresel iletişim altyapısı olarak internetin yaygınlaşması ile e-ticaret vb. yeni iş yapma yöntemlerinin ortaya çıkışı ile gelişmiştir. Günümüzde ise iş hayatında işletmeler, teknoloji ile birlikte artan işlem gücü, iletişim hızı ve depolama olanaklarının etkisini yaşamaktadır (Legner, vd. 2007). Geçmişten günümüze yaşanan bu değişim, hâlâ teknolojinin gelişimine paralel olarak dinamik bir şekilde devam etmektedir.

Günümüzde bürolarda teknoloji denilince akla yalnızca bilgisayarlar, tarayıcılar ve e-postalar değil; muhasebe bilgi sistemleri ve üretim otomasyonları gibi sistemler gelmektedir. Günümüzde bürolarda günlük işleyişi kolaylaştıran akıllı robotlar, bulut bilişim sistemleri gibi sistemler de artık kullanılmaktadır ve kullanımları giderek daha da artmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, yapay zekâ gibi hem

öğrenebilen hem karar verebilen teknolojiler de bürolarda kullanılmaya başlanmıştır. Bürolardaki bu değişim dijitalleşme ile başlamış olup bürolarda dijital bir dönüşüm yaşanmaktadır.

Bu başlık kapsamında öncelikle dijitalleşme kavramı açıklanacak daha sonra otomasyon sistemleri ve geleceği, iş hayatında kullanılan robotların özellikleri ve iş yaşamında yapay zekânın gelişimi tartışılacaktır.



Şekil 8.1 Dijitalleştirme, fiziksel belgelerin ve nesnelerin analog formdan dijital hâle dönüştürülmesini ifade etmektedir.

İş Hayatında Dijitalleşme

İş dünyasında dijitalleşme ile ilişkili kavramlar, dijitalleştirme (digitization), dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0 kavramlarıdır. Dijitalleşme kavramını daha iyi anlayabilmek için tüm bu kavramları ayrı ayrı açıklamak yararlı olacaktır.

Dijitalleştirme (Digitization): Genellikle dijitalleşme ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. 1960'lardan beri kullanılan dijitalleştirme kavramı, "fiziksel nesnelerin ya da özelliklerin dijital bir temsili oluşturmayı" ifade etmektedir (Gupta, 2020). Bir başka ifade ile formlar ya da kayıtlar gibi fiziksel belgelerin ve nesnelerin analog formdan dijital hâle dönüştürülmesidir. Örneğin, görev tanımını açıklayan yazılı bir belgenin taranarak PDF formatına dönüştürülmesi, dijitalleştirme anlamına gelmektedir.

Dijitalleşme (digitalization): Sözlük anlamına göre dijital kelimesi, "verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi" anlamına gelmektedir. Dijitalleşme ise en genel anlamda metin, ses ve video gibi verilerin elektronik ortama aktarılmasını ifade etmektedir. Dijitalleşmeyi "dijital teknolojilerden ve dijitalleştirilmiş verilerden yararlanarak, iş süreçlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesi" şeklinde açıklamak da mümkündür (Gupta, 2020).

Bir başka ifadeyle, dijitalleştirilmiş verilerin iş süreçlerinde kullanılabilir hâle getirilmesidir (Legner vd., 2017). Günümüzde sıkça söz edilen kavramlardan olan akıllı evler, e-sağlık hizmetleri ve akıllı şehirler dijitalleşmenin birer örneği olarak gösterilebilir.

✓ Dijitalleşme en genel anlamda bilgilerin dijital ortama aktarılmasını ifade etmektedir.

Dijital dönüşüm (digital transformation): Dijitalleştirme ve dijitalleşmeden farklı bir kavram olarak dijital dönüşüm, genel anlamda mevcut sosyal ve ekonomik sistemlerin kademeli olarak dijital çağa ayak uydurması anlamına gelmektedir (http-1). İş yaşamında dijital dönüşüm ise organizasyon çapında bir değişim yaratan müşteri odaklı stratejik bir dönüşümü ifade etmektedir (Bloomberg, 2018). İşletmelerin üretim süreçlerini izleme teknolojileri yardımıyla yerinden değil uzaktan izlemesi dijital dönüşümün somut bir örneğidir.

✓ Dijital dönüşüm, mevcut sosyal ve ekonomik sistemlerin kademeli olarak dijital çağa ayak uydurması anlamına gelmektedir.



dikkat

Dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları birbirinden farklı anlamlara gelmektedir.

Endüstri 4.0: Endüstriyel nesnelerin interneti olarak adlandırılan Endüstri 4.0 kavramı, ilk olarak 2011 yılında Alman hükümeti tarafından kullanılmıştır. Endüstri 4.0, “endüstriye kapsamlı fırsatlar sağladığı varsayılan dijitalleştirilmiş ve ilişkilendirilmiş endüstriyel değer yaratma” olarak tanımlanmaktadır (Kiel, 2017). Bütünleştirilmiş bilgi teknolojileri; otonom makineler, gelişmiş robotlar, büyük verilerin analizlerini sağlayan sistemler, bulut bilişim, akıllı teknolojiler gibi pek çok bileşeni içermektedir. Endüstri 4.0’ın önceki teknolojik gelişmelere oranla farklı özellikleri ise şunlardır (http-2):

- Daha fazla otomasyon,
- Siber fiziksel sistemler aracılığıyla fiziksel ve dijital dünyanın birbirine bağlanması,
- Akıllı ürünlerin üretim adımlarının tanımlandığı sistemler,
- Kapalı döngü veri modelleri ve kontrol sistemleri,
- Kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş ürünler

İşletmecilikte dijitalleşmenin başlangıcına ve etkilerine tarihsel süreç içerisinde bakıldığında ilk dijitalleşme çalışmalarının 1980’lerde başladığı görülmektedir. Günümüzde ise işletmelerde otomatik üretim üniteleri ve dijital makinelerin kullanımı ile köklü değişimler yaşanmıştır. Hızlı ürün geliştirme, talebin bireyselleşmesi ve kaynakların verimli kullanımı amaçları ile yaşanan tüm bu değişimler ise dijitalleşmenin öncülleri olmuştur (Gray ve Rumpe, 2015, s. 1319).

Bürolarda dijital dönüşüm ise çok daha geniş kapsamlı olup bürolarda yapılan işlerin ve iş süreçlerinin dijitalle aktarılması ve dijital kanallar üzerinden yapılması olarak ifade edilebilir. İş dünyasında SMAC (social, mobile, analytics, cloud computing) teknolojileri olarak adlandırılan sosyal, mobil, analitik ve bulut bilişim teknolojilerinin yenilikçi gelişmelere paralel olarak dijitalleşmenin etkisi artmıştır (Legner vd., 2017).

Dijitalleşmenin iş yaşamında kullanımı, pek çok olanağı beraberinde getirmiştir. Dijitalleşmenin sonucunda her alanda olduğu gibi bürolarda da birtakım

faydalar sağlanmıştır. Dijitalleşme ile birlikte örneğin büro ortamında fatura, ürün bilgisi, stok bilgisi gibi yazılı olarak saklanan pek çok belge ve bilgiler dönüştürülerek bilgisayar ve benzeri akıllı cihazlar tarafından okunabilmekte ve işlenebilmektedir. Dijital dönüşüm ile birlikte bürolarda bilgiye erişimin kolaylaşmasının yanında yer sorunu ortadan kalkmakta ve kırtasiye vb. masraflar da azalmaktadır.

Bürolarda dijitalleşmenin bir diğer olumlu özelliği ise yapılan işi kolaylaştırmasıdır. Dijitalleşme ile birlikte yapılan işler dijital ortama taşınması ile birlikte, önceleri çok zaman alan zahmetli işler, çok kolay şekilde yapılmaya başlanmıştır. Örneğin, yapılan bir iş için çıkarılan faturayı karşı işletmeye artık bilgisayar üzerinden iletmek mümkün olduğu gibi bankacılık işlemleri için yazılı olarak talimat verme ve dekont alma gibi işlemler de internet üzerinden yapılabilmekte ve böylece zaman tasarrufu sağlanabilmektedir.

Sonuç olarak, bürolarda dijitalleşme sonucunda işlerin yapılma süreleri azalmış ve işler hızlanmıştır. İşlerde yapılan hata oranları düşmüş ve işler daha verimli ve hatasız şekilde yapılabilir hâle gelmiştir. Çalışanlar daha mobil hâle gelmiş, zaman ve yer kısıtlaması olmadan çalışabilme imkanına sahip olmuştur.

Özellikle pandemi sonrası artan kriz ortamı, iş yaşamında dijital dönüşümü zorunlu kılmıştır. İşletmelerin birçoğu iş akışlarını dijitalleştirmeye başlamıştır. Yüz yüze yapılan toplantılar, fuarlar, kongreler gibi etkinlikler günümüzde dijital olarak yapılmaya başlanmıştır. Pandemi ile başlayan uzaktan çalışma ve dijital ofislerin gelecekte iş yaşamında daha fazla yer alacağı düşünülmektedir (Steinhour, 2020).

McKinsey Global Enstitüsü’nün raporuna göre ise dijitalleşme, Avrupa pazarında büyüme için bir potansiyel olarak görülmektedir. Yurt içinde üretilme potansiyeli olan internet ve video uygulamaları dahil dijital ürünlerin sınır ötesine yönelik e-ticaretinin artışı ile pazar payının büyümesi öngörülmektedir (http-3).

Dijitalleşme konusuna çalışanlar açısından bakıldığında ise ofis ortamının sanallaşması ve bazı işleri insanlar yerine akıllı sistemler ve yapay zekâların yapması ile birlikte iş yaşamı da değişecektir. Tüm bu dönüşümlerin ofis ortamlarını daha yaratıcı yapacağı ve çalışanların mekanik işler yerine daha nitelikli işlerde çalıştırılması ile çalışanlarda bilgi birikiminin artacağı düşünülmektedir (Stuart, 2021).



Şekil 8.2 Otomasyon, insan gücü ile yapılan işlerin mekanik veya elektronik cihazlarla yapılmasını ifade etmektedir.

İş Hayatında Otomasyon

Günümüz bilgi çağında bürolarda yararlanılan sistemlerden biri de otomasyonlardır. Büro otomasyonları, “bir büro ortamında bilgi kontrolü ve yönetimini sağlamak amaçlı yararlanılan büro ekipmanları, iletişim cihazları, akıllı terminaller ve akıllı kopyalama makineleri gibi bütünleşik sistemler” şeklinde tanımlanmaktadır (Chaung, 1985). Bir diğer tanıma göre otomasyon, “insan gücü ile yapılan bir makine, bir iş süreci ya da bir iş sisteminin mekanik veya elektronik cihazlarla yapılması” anlamına gelmektedir (Wilson, 2012, s. 4).

İş ortamında yaygın olarak kullanılan otomasyon terimi; yeni bir iş, yeni bir teknoloji ve mevcut bilgi araçlarının potansiyeline yönelik yeni bir algıyı ifade etmektedir. Ofislerde kullanılan yazıcılar, tarayıcılar ve faks cihazları gibi basit araçlar ofis otomasyonlarına örnek olabileceği gibi günümüzde pek çok işletme tarafından kullanılan veri tabanı yönetim sistemleri ve karar destek sistemleri gibi daha kapsamlı araçlar da büro otomasyon sistemleri içerisinde değerlendirilmektedir.

Ofis otomasyonları *bilgisayarlar* ve *iletişim teknolojileri* olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Bilgisayarlar, ofislerde bağımsız birer sistem olmaktan öte ofis araçları ve süreçleri ile bütünleşmiş bir bileşen görevi üstlenmektedir. İletişim teknolojileri ise ofislerde insanları ve bilgisayarları bütünleştiren teknolojilerdir. Bir başka ifade ile ofis otomasyonları, ofislerdeki rutin işleri basitleştirmek ve desteklemek, iletişimi geliştirmek, çıktıların kalitesini ve üretkenliği arttırmak amacıyla bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması anlamına gelmektedir (Hossain vd., 2011, s. 1).

Günümüz ofislerinde kullanılan otomasyon sistemleri, çevre koşulları ile birlikte sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bürolarda; geçmişte veri işleme, kopyalama ve iletmek için kullanılan daktilo ve hesap makineleri gibi araçların yerini günümüzde elektronik dosyalar, elektronik posta sistemleri ve elektronik kayıt dosyaları gibi tüm işleri bir arada yapmaya olanak tanıyan bütünleşmiş ofis sistemleri almıştır. Yapılan çalışmalar, ofis çalışanlarının yarısından fazlasının işlerini yaparken verileri işlemek ya da iletişim kurmak amacıyla bu sistemlerden yararlandıklarını göstermektedir (Ellis, 1985, s. 3). Otomasyon sistemleri ile ofislerde erişilmek istenen hedefler şu şekilde sıralanabilir (Hossain vd., 2011; http-3):

Etkinlik ve verimliliği arttırmak: Otomasyon sistemlerinin en temel hedeflerinden biri etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerde artan maliyetler, artan giderler ve azalan gelirin bilgiye olan ihtiyaç ile birleşmesi verimliliği artırıcı bir yöntem olarak otomasyonlara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Otomasyon sistemleri denildiğinde ofislerde teknolojik araçlar ile uyumlu programlanabilir araçlar, robotlar ve süreçler aklı gelmektedir. Daha önceleri çalışanların uzun zamanlar harcayarak yaptıkları işlerin otomasyon sistemleri ile yapılması, hem çalışanların işler için harcadıkları zamanı azaltmakta hem de işletmelerin yaptıkları üretim miktarını arttırmaktadır. Otomasyon sistemleri böylece işletmelere etkinlik ve verimlilik sağlamaktadır.

Etkin bir bilgi iletişimi sağlamak: Otomasyon sistemleri, yapısı gereği bürolarda tüm iş süreçleri arasındaki iletişimi sağlamaktadır. Ofislerde kullanılan e-maillerden sipariş takibine ve müşteri kayıtlarına kadar tüm sistemler hem çalışanlar hem de

yöneticiler tarafından takip edilebilmektedir. Böylece ofis içerisinde çalışanlarla çalışanlar arasında, yöneticilerle çalışanlar arasında ve müşteriler ile çalışanlar arasında etkin bir bilgi iletişimi sağlanabilmektedir.

Hizmet kalitesini arttırmak: Otomasyon sistemlerinin bir diğer hedefi de iş süreçlerini kısaltmasından dolayı hizmet kalitesini arttırmasıdır. Otomasyon sistemleri, hizmet süreçlerini kısaltmanın yanı sıra müşterilerin sorunlarına daha hızlı yanıt verebilme ve daha hızlı ödeme gibi kolaylıklar da sağlamaktadır. Çalışanların iş süreçlerinin hızlanması ile müşteriler için algılanan hizmetin kalitesi de artmaktadır.

Hata oranını azaltmak: Otomasyon sistemleri, ofislerde veri işleme süreçlerini elektronik hâle getirmektedir. Otomasyon sistemleri sayesinde mekanik veri işleme yöntemine oranla sayıca daha fazla veri, hızlı ve kolay olarak işlenebilmektedir. Ofislerde veri kaydetme, dönüştürme ve olasılık hesaplama gibi işlemlerin otomasyonlar ile yapılması, hata oranını azaltmaktadır.

İş rutinlerini standartlaştırmak: Ofis otomasyonları, bürolarda rutin iş olarak adlandırılan veri girme ve takip etme gibi basit işlevlerden üretim yönetimini planlamaya kadar pek çok süreci standart hâle getirmektedir. Böylece rutin işlerin takibi ve kontrolü de kolaylaşmakta ve aynı zamanda ofislerde evrak ve dosyalama işlemlerinden kaynaklanan kırtasiye masrafları azalmaktadır.

Monotonluğu azaltmak: Ofislerde kullanılan otomasyon sistemleri, rutin işler olarak düşünülen tekrarlayıcı bazı işlerin dijitalleşmesini sağladığından çalışanları tekdüze iş yapmaktan dolayı algıladıkları zihinsel yükü azaltmaktadır. Çalışanlar, önceleri el ile yaptıkları işlemleri otomasyon sistemleri ile daha kolay ve hızlı yapmaları sayesinde artan zamanlarını daha verimli olabilecek işler ile harcayabilmektedir. Otomasyon sistemlerinin monotonluğu azaltması aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını da arttırmaktadır.

Bilgiye zamanında ulaşabilmek: Ofislerde, yöneticilerin karar verme ve eyleme geçebilme süreçlerinde bilgiye en hızlı ve en doğru şekilde ulaşabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Otomasyon sistemleri ile ofislerde müşteri bilgilerine, finansal bilgilere, çalışanlarla ilgili bilgilere erişim kolaylaştığı gibi aynı zamanda kurulan iletişim ağları ile çalışanlara daha kolay erişim sağlanabilmektedir.

Etkin kontrol ve denetim: Otomasyon sistemlerinin bir hedefi de ofis yöneticilerine mali ve operasyonel alanlarda etkin kontrol ve denetim olanağını sağlamasıdır. Bilgisayar destekli sistemler ile ofislerde yöneticiler, üretim süreçleri, maliyet hesaplama, müşteri kaydı tutma gibi pek çok konuda daha kolay kontrol ve denetim sağlayabilmektedir.

Otomasyon sistemlerinin yukarıda sıralanan hedeflerinin sonucunda ofislerde rutin işlerin azalarak çalışanların daha verimli olabileceği işlere yöneleceği yenilikçi bir ortam yaratılmaktadır. Geçmişten günümüze değişen teknoloji ile gelişen otomasyon sistemleri, günümüzde büyük ölçekli işletmelerin yanında daha küçük olarak nitelendirilen işletmelerde de sıklıkla kullanılmaktadır.

Otomasyon sistemleri kaliteyi, verimliliği, güvenliğini ve karlılığı arttırmasının bir sonucu olarak pek çok sektörde yerini almıştır. Gelecekte hizmet sektöründen üretime, üretimden bankacılığa kadar pek çok sektörde otomasyon sistemlerinin ve otomatik makinelerin iş gücünün yarısının yerini alabileceği düşünülmektedir. Gelecekte özellikle robotik otomasyon sistemlerinin artışı ile birlikte otomasyonların üretim sürecinin yanında bir iş yerinin tüm süreçlerinin bir parçası hâline gelerek geleneksel otomasyon teknolojilerini değiştirebileceği ifade edilmektedir (http-4).

Otomasyon sistemlerinin gelecekte işletmelere sağlayacağı faydalar ise kalite yönetimi, etkinlik ve verimlilik, insan yetenekleri, müşteri önceliği ve yapay zekâ potansiyeli olmak üzere beş başlıkta incelenebilmektedir (McQueen, 2020):

- **Kalite yönetimi:** Bürolarda yapılan işler içerisinde önemli yer tutan envanter tutma ve kalite yönetimi, sürekli tekrarlanan, zaman alıcı ve doğası gereği hata yapma riski fazla olan işlerdendir. Gelecekte, geliştirilen süreç otomasyon sistemleri yardımıyla sürekli tekrarlanması gereken envanter tutma ve kalite yönetimi ile ilgili tüm iş süreçleri hem daha hızlı hem de daha hatasız şekilde yapılabilir.
- **Etkinlik ve verimlilik:** Otomasyonun bürolarda etkinlik ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisi önceden de bilinmekle birlikte özellikle sanal gerçeklik (VR) teknolojisinin yaygınlaşması ile daha da artmıştır. Sanal gerçeklik teknolojisi başlarda yalnızca eğlence amaçlı yaratıcı bir teknoloji olarak

görüldürken günümüzde iş ortamında özellikle Covid-19 salgınının getirdiği seyahat yasakları ve mesafe engellerini ortadan kaldırmak için de önemli bir araç olmuştur. Pek çok işletme, farklı ülkelerde ya da şehirlerde bulunan işletmelerindeki sorunları çözebilmek amacıyla sanal gözlüklerden yararlanmıştır. Gelecekte, bu teknolojilerin robotik süreç otomasyonları ile birleştirilmesi durumunda daha da ilerleyebileceği düşünülmektedir. Böylece, hata yapma oranlarında, maliyetlerde ve istihdam oranında azalma olacağı ifade edilmektedir.

- *İnsan yetenekleri:* Pek çok kişi, otomasyon sistemlerinin insanların yaptıkları işlerin yerini tuttuğundan dolayı işsizliği arttıracaklarını düşünmektedir. Ancak, bunun tersine otomasyon sistemleri işletmelerde yapılan sıradan işlerin yerini almaktadır. Bir başka ifadeyle doğrudan bir çalışanın yapmasını gerektirmeyen işleri yaparak, çalışanlara kendi yaratıcılık ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlere odaklanmalarını sağlar. Böylece gelecekte çalışanlar, rutin olarak değerlendirilebilecek işler yerine kendileri karar verebilecekleri, problem çözebilecekleri, yaratıcılık ve yeteneklerini kullanabilecekleri insan yetenekli işlere odaklanabileceklerdir.
- *Müşteri önceliği:* İşletmelerde yıllardır müşteri önceliği ilk sıralarda olmakla beraber, otomasyon sistemleri ile birlikte müşteri odaklı politikalar ve süreçler daha da artmıştır. Örneğin, Covid-19 salgınının getirdiği seyahat endişesi ile otel müşterilerine daha güvenli bir deneyim sunmak için bazı oteller otele girişten, oda kapısını açma, menü inceleme ve otelden ayrılma gibi pek çok süreci otomasyon sistemleri ile temassız hâle getirmiştir. Süreç otomasyonlarının sağladığı doğru veriler ve sonuçları öngörebilme gibi özellikler, gelecekte işletmelerde müşteri önceliğini daha da kolaylaştıracaktır.
- *Geleceğin yapay zekâ potansiyeli:* Otomasyon teknolojilerinin yapay zekâ ile birlikte programlama, bakım ve karar verme gibi özelliklere sahip olması ile birlikte gelecekte işletmelerde otomasyon daha da ilginç bir hâle gelecektir. Günümüzde henüz çok gelişme de yapay zekânın otomasyonlara uyumlu hâle gelmesi ile birlikte bürolarda

insanlara olan ihtiyacın azalacağı düşünülmektedir. Yapay zekâ teknolojisinin gelişiminin bürolarda iş yapma şeklini fazlasıyla değiştirebileceği ifade edilmektedir.

İş Hayatında Robotlar

Artan dijitalleşme ile başlayan ve iş hayatında otomasyon sistemlerinin kullanımı ile devam eden teknolojik sürecin bir diğer parçası da robotlardır. Başlarda yalnızca mekanik üretim süreçlerinde kol gücü yerine kullanılan robotlar, günümüzde insanlar yerine güvenlik ve servis gibi hizmetleri yerine getirebilir hâle gelmiştir.

Robotlar, üretim tesislerinde üretilen, kendisi hareketli olan ya da fiziksel nesneleri hareket ettirebilen, bir güç ya da kuvvet kaynağına bağlı olarak çalışan ve aldığı tepki ve komutlara göre süreklilik arz eden komut ve eylemleri gerçekleştirebilen ve tepki ve davranışlarını değiştirebilen teknolojik araçlardır (Todd, 20102, s. 10). Bir diğer tanıma göre robotlar, "Sensörler aracılığıyla çevreleri hakkında bilgi toplayan ve talimat ve görevleri yerine getirme işlevi olan makinelerdir." (Kravchenko, 2019, s. 39).

✓ Robotlar, sensörler aracılığıyla çevreleri hakkında bilgi toplayan ve talimat ve görevleri yerine getirme işlevi olan makinelerdir.

1960-1970'lerin filmlerine konu olan robotlar, günümüzde gerçek yaşamda da yer almaya başlamıştır. Japonya'nın otomotiv şirketleri olan Toyota ve Honda'nın mühendislik ekipleri, yeni nesil robot üretmek için mühendislikteki uzmanlıklarından yararlanmaktadır. Toyota'nın robotu olan Robina, kelimeler ve hareketle iletişim kurabilirken Honda'nın robotu olan ASIMO; insanların duygularını, hareketlerini ve konuşmalarını yorumlayabilme yeteneğine sahiptir (Ross, 2016).

İş hayatında robotların kullanımına bakıldığında ise Robotik Endüstriler Birliği'nin 2017 yılı raporuna göre Amerika'da 250.000'den fazla alanda robotlardan yararlanıldığı tespit edilmiştir. Sözü edilen robotlar genellikle parça birleştirme, boyama gibi robotik kola dayalı basit işlevlerde kullanılırken günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte ofislerde robotik kollar dışında hareket etme işlevine sahip mobil robotlardan da yararlan-

nılmaktadır. Robotların artan hareket olanakları sayesinde günümüzde robotlar insanların yaptıkları pek çok işi yapabilir hâle gelmişlerdir. Robotlar artık diğer çalışanlar ile iletişim kurabilmekte, müşterilere servis yapabilmekte ve hatta otomasyon sistemlerinin birer parçası hâline gelmektedir (Vargas, 2018).



Şekil 8.3 Incheon Havalimanı'ndaki Havaalanı rehber robotu "Air Star".

Robotlar kullanım alanlarına göre hizmet robotları ve endüstriyel robotlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür (Wilson, 2012, s. 6-7):

- **Hizmet robotları:** Hizmet robotları en genel anlamda endüstriyel üretim dışında kalan sektörlerde yararlanılan robotlardır. Robot elektrik süpürgeleri, robot cerrahlar, arama ve kurtarma robotları ve eğitimde kullanılan robotlar hizmet robotlarına örnektir. Hizmet robotlarının boyut, maliyet, performans ve teknolojileri açısından farklılık göstermektedir.

- **Endüstriyel robotlar:** En genel anlamda endüstriyel otomasyon uygulamalarında kullanılan, otomatik olarak kontrol edilebilen ve yeniden programlanabilen, mobil ya da sabit robotlardır. Endüstriyel robotlardan sıklıkla yararlanılan sektörlerden bazıları otomotiv, elektrik-elektronik ve metal sektörleridir.



dikkat

Robotlar, kullanım alanlarına göre hizmet robotları ve endüstriyel robotlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

İş yaşamında robotik alanındaki gelişmeler, otomasyon ve yapay zekâ çalışmaları ile birlikte daha da ilerlemektedir. Günümüzde iş yaşamında da yer alan robotlar hâlâ insan zekâsına tamamen ulaşamamakla beraber robotlar; geçmişe nazaran daha keskin, daha hatasız ve çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlayabilen bir hâle gelmiştir (Kravchenko, 2019, s. 42).

İş hayatında robotların artan kullanımı ile birlikte, robotların çalışanların yerini alıp almayacağı konusu da tartışma yaratmıştır. Bazı insanlar robotların iş yaşamında çalışanların yerini alarak işsizlik yaratabileceğini düşünürken bazı insanlar ise robotların iş yaşamında daha fazla yer alması ile birlikte verimliliğin artabileceğini düşünmektedir. Bir görüşe göre robotların iş yaşamında özellikle insanlar için riskli olabilecek işlerde kullanımı, iş yerlerinde yapılan işe bağlı yaralanma oranlarında düşüş yaratmıştır ancak ofislerde robotların kullanımıyla oluşabilecek işçilerin güvenliği ve iş güvenliği alanındaki olası risklerin yönetim tarafından önceden tespit edilmesi de gerekmektedir (Vargas, 2018).

Robotların geleceğimizi nasıl etkileyeceğine yönelik bir makalede (Buckler, 2021), robotların birden çok görev üstlenip yapabilir hâle gelecekleri ifade edilmektedir. Robotların artan ses tanıma özelliklerinin artması sayesinde robotlarla daha iyi bir şekilde iletişim kurulabileceği düşünülmektedir. Ek olarak robotların büro yönetimi, lojistik ve taşımacılık gibi işlerin yanında sigortacılık ve pazarlama gibi sektörlerde düşük nitelikli olarak değerlendirilen işlerde insanların yaptıkları işlerin neredeyse yarısında kullanılabileceği düşünülmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

800 milyon kişi işini robotlara kaptırma riskiyle karşı karşıya

İnsan aklıyla yarışan yapay zekâ hayatımızın her noktasında hakimiyet kurma yolunda hızla ilerliyor. Bugün insan gücü gerektiren birçok iş alanında robotlar veya ileri teknoloji ürünleri, insanları saf dışı bırakmış durumda.

Yapılan araştırmalara göre küresel çapta iş kaybının neredeyse dörtte biri otomasyon ve robot teknolojilerinden kaynaklanıyor. Bloomberg Economics'in hazırladığı bir rapora göre 800 milyon kişi ekmek kapısını robotlara kaptırma ve mesleklerinin ölmesi riskiyle karşı karşıya.

Ziad Daoud ve Scott Johnson imzalı araştırma raporunda, Körfez ülkeleri ile Çekya, Slovakya ve Japonya otomasyona en fazla maruz kalan ülkeler olarak sıralandı. Bu sava gerekçe olarak da, bu ülkelerdeki istihdamın büyük ço-

ğunluğunun robotlarla yapılabilecek basit işlere ayrılması gösterildi.

Otomasyon sadece insan gücü isteyen iş alanlarını daraltmakla kalmayıp, gelir düzeyindeki eşitsizliğin de artmasına neden oluyor. Uzmanlara göre, yapay zekânın orta gelir seviyesindeki işler için kullanılması düşük ile yüksek gelir arasında uçurumu ortaya çıkarıyor.

Yaşlı nüfus oranının arttığı ülkelerde robotların yaygın olarak kullanılması ise ekonominin ayakta kalması anlamına geldiğinden olumlu etki olarak görülüyor.

Kaynak: Euronews Haber Sitesi (21 Ekim 2020)
<https://tr.euronews.com/2020/10/21/rapor-800-milyon-kisi-isini-robotlara-kaptırma-riskiyle-karsi-karsiya> Erişim tarihi: 24/06/2021

İş Hayatında Yapay Zekâ

Teknolojinin geliştirdiği günümüz iş yaşamında öne çıkan konulardan biri de yapay zekâdır. Her alanda olduğu gibi iş yaşamında da bilginin artan rolü ve önemi ile birlikte gelişen bilgisayar teknolojileri, işletmelerde yapay zekâ uygulamalarını tartışılan bir konu hâline getirmiştir.

Günlük yaşamımızda insan zekâsı ve yapay zekâ olmak üzere iki kavramdan söz edilmektedir. Genel anlamda zekâyı tanımlayan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar: öğrenme, anlama, anlamlandırma, gerçekleri kavrama, ilişki kurabilme, çıkarım yapabilme ve varsayımlar ile gerçekleri ayırt edebilmedir (Mueller ve Massaron, 2018, s. 8). Yapay zekâ ise karmaşık sorunlara çözüm bulabilmek ve belirsizlikler karşısında insani tepkiler oluşturabilmek amacıyla makinelerin zekâ ve öğrenme yeteneği gibi insana özgü özelliklerle donatılmasına yardımcı olan bir bilim dalıdır (Kravchenko, 2019, s. 39).

✓ Yapay zekâ, karmaşık sorunlara çözüm bulabilmek ve belirsizlikler karşısında insani tepkiler oluşturabilmek amacıyla makinelerin zekâ ve öğrenme yeteneği gibi insana özgü özelliklerle donatılmasıdır.

Yapay zekâ ile ilgili çalışmalar 2. Dünya Savaşı'ndan sonra başlamakla beraber, yapay zekâ kavramı ilk olarak 1956 yılında John McCarthy tarafından kullanılmıştır. John McCarthy'nin genel sorunlara çözüm üretmek amaçlı planladığı "advice taker" isimli varsayımsal bilgisayar programı, akıl yürütmenin temel ilkelerini içeren bilgi tabanlı ilk sistem olarak kabul edilmektedir (Negnevitsky, 2005). Yapay zekâ ile ilgili ilk çalışmalardan bir diğeri ise 1959 yılında Alan Turing'in "Bilgisayar Mekanizması ve Zekâ" isimli çalışma olmuştur. Turing'in oluşturduğu Turing testi ile makinelerin

davranışsal zekâlarını ölçümlenmek amaçlanmıştır (Russel ve Norvig, 2010). Turing testinde bir insan sorular sormaktadır ve soruyu soran kişinin gelen yanıtların bilgisayardan mı insandan mı geldiğini anlamaması durumunda bir bilgisayar zekâ testini başarı ile geçmektedir. Turing testi günümüzde hâlâ geçerliliğini korumaktadır (Russell ve Norvig, 2010).



Şekil 8.4 Metal Turing makinesi

Günümüzde işletmelerde hemen hemen her alanda yapay zekâdan yararlanılmaktadır. İşletmelerde yapay zekânın sıklıkla kullanıldığı alanlar şunlardır (Mueller ve Massaron, 2018, s. 17-18):

Kaynakların planlanması: Birçok işletme kaynaklarını etkin kullanmak için yapay zekâ uygulamalarından yararlanmaktadır. Örneğin bir üretim tesisinde, gün içerisinde temin edilen ham madde miktarı, makinelerinin saatteki ya da dakikadaki üretim miktarı ile çalışan vardiya saatlerine göre bir vardiyada çalıştırılması gereken kişi sayısının planlanmasında yapay zekâ uygulamalarından yararlanılmaktadır.

Karmaşık analizlerin yapılması: İş yaşamı içerisinde bazı sorunlar beraberinde dikkate alınması gereken çok fazla olasılık getirdiğinden, çalışanlar genellikle yardıma ihtiyaç duyabilmektedirler. Yapay zekâ da bu aşamada çalışanlara pek çok olasılık arasından sorunu tespit edebilme ve çözüm yöntemleri içerisinde seçim yapabilme olanağı tanımaktadır.

Otomasyonlara eklenebilmesi: İş ortamında üretim yönetimi, kaynak yönetimi gibi pek çok otomasyon sistemi yapay zekânın eklenmesi ile daha etkin hâle gelmektedir. Ofislerde yer alan örneğin rezervasyon ve satış sistemi gibi bazı otomasyon sis-

temlerinde beklenmedik sorunlar karşısında durma gibi aksaklıklar meydana gelmemesi için yapay zekâ ile programlamalar yapılabilmektedir. Böylece, otomasyonlardaki olası aksaklıklar yaşanmadan önce önlenabilmektedir.

Sistemlerin güvenliğinin sağlanması: Günümüzde çeşitli iş makinelerinde bulunan güvenlik sistemlerinin pek çoğu, herhangi bir kriz anında aracın komutlarını yönlendirmek amacıyla yapay zekâdan yararlanmaktadır. Örneğin, bir iş makinesinde yanlış manevra ya da araç aksamındaki bozulmalar gibi olağan dışı durumlarda durumunda otomatik frenleme sisteminin devreye girmesi yapay zekâ sayesinde olmaktadır.

Makinelerin verimliliğinin kontrol edilmesi: Yapay zekânın bir diğer kullanım alanı, iş yerindeki makinelerden en yüksek seviyede yararlanma olanağını sağlamasıdır. Yapay zekâ ile bir üretim sisteminin hızı net olarak tespit edilerek istenen üretim miktarına ulaşabilmekte ve kullanılan kaynaklar kontrol edilebilmektedir.

Müşteri hizmetleri hattında kullanılabilmesi: Günümüzde pek çok işletmenin müşteri hizmetleri hattı bulunmaktadır. İşletmelerin müşteri hizmetleri hatlarında genellikle sesli yanıt sağlayan otomasyon sistemleri kullanılmaktadır. Yapay zekânın bu

otomasyonlara eklenmesi durumunda sesli yanıtlar daha iyi olmakta ve müşteriler karşılındakinin gerçek çalışan olduğunu dahi düşünebilmektedir.

Dolandırıcılığın tespiti: Özellikle bankacılık sektöründe örneğin hesaptan normal sayılabilecek bir seviyenin üzerinde para çekme gibi durumlarda cep telefonlarına gelen uyarı mesajları bankacılıkta kullanılan yapay zekâ uygulamalarının bir sonucudur.

Yapay zekâdaki gelişmeler iş hayatına doğrudan etki etmekte, yaşanan her gelişim iş yapma yöntemlerini değiştirmektedir. İş hayatında yapay zekânın geleceği ise şu şekilde öngörülmektedir (http-5; http-6; http-7):

- İşletmelere akıllı izleme, hızlı geribildirim ve iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Bu kapsamda robotik süreç otomasyonları ile tekrarlayan iş süreçleri yeniden planlanarak verimlilik artacaktır.
- Pandemi sonrası özellikle sağlık sektörü, dijitalleşme ve verilere dayalı analitik ile birlikte daha müşteri odaklı bir yapıya dönüşecek, hastalar gerçek zamanlı izlenebilecek ve algoritmalar ile sağlık durumu teşhisleri yapılabilecektir.

- Yapay zekâ ve insanlar eş zamanlı hareket edecek ve iş birliği yapacaktır. Yapay zekâ ve insan zekâsının birleşimi ile yapay zekâ uygulamaları daha iyi karar verebilme yeteneğine sahip olabilecektir.
- Günümüzde henüz kullanılmaya başlayan akıllı ve otonom araçlar ileride daha da yaygınlaşacak ve önümüzdeki 30 yıl içerisinde bu araçları kullanan insanların sayısı artacaktır.
- İmalat sektöründe artan yapay zekâ kullanımı ile birlikte tahmine dayalı analitikler kullanılarak ürünlerin kalitesinin yanında lojistik ve tedarik zincirlerinde de iyileşmeler sağlanacaktır.
- Yapay zekâ kullanılarak mobil uygulamalar gibi araçlarla müşterilere yönelik kişiye özel pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilebilecektir.
- Yapay teknoloji ile gelen çözümler daha fazla işletmenin yapay zekâ uygulamalarını kullanmasına neden olacak ve böylece işletmeler arası rekabetin artması ile yapay zekâ çalışmaları da artacaktır.

Öğrenme Çıktısı



1 İş hayatında dijitalleşmenin ve bürolarda kullanılan otomasyon sistemlerinin, robotların ve yapay zekânın genel özelliklerini açıklayabilme

Araştır 1

Yapay zekâ ve insan zekâsı etkileşiminin olası sonuçlarını araştırın.

İlişkilendir

Hizmet robotlarının gelecekte iş yaşamını ne şekilde etkileyebileceğini tartışın.

Anlat/Paylaş

Günlük hayatınızda karşılaştığınız dijital hizmetleri, otomasyon sistemlerini ve hizmet robotlarının size ne gibi kolaylıklar sağladığını değerlendirin.

İŞ HAYATINDA GÜVENLİK

Günümüz iş hayatında verilerin dijitalleşmesi ile birlikte bilgisayar kullanımı artmış, internet ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ise iş süreçlerinin ve organizasyon yapılarının değişimine yol açmıştır. Teknolojinin şekillendirdiği iş yaşamında işletmeler personel bilgilerinden muhasebe kayıtlarına, üretim yönetim sistemlerinden daha karmaşık stratejik yönetim araçlarına kadar pek çok veri ve bilgileri bilgisayarlar yoluyla kaydetmekte ve işletmektedir. Tüm bunlara ek olarak, yazışmalar, anlaşmalar ya da çevrimiçi çalışan

bilgi yönetim sistemleri gibi araçlar da kullanılmakta, bir başka ifadeyle internet üzerinden pek çok veri paylaşılmaktadır.

İş hayatında artan internet kullanımı beraberinde paylaşılan bilgilerin güvenliğini de tartışılır konuma getirmiştir. Günümüzde bilginin işletmelerde değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan rolü de göz önünde bulundurulduğunda bilgi güvenliği, güvenlik sistemleri ve kişisel verilerin gizliliği gibi konular daha da önem kazanmıştır. Bu başlık altında bilgi güvenliğinin iş hayatında ne anlama geldiği, güvenlik sistemlerinin neler olduğu ve kişisel verilerin gizliliği konularına yer verilmiştir.

Bilgi Güvenliği

İş yaşamında bilgi teknolojilerinin kullanımı, toplum üzerinde önemli bir etki yaratmış bu doğrultuda iş yaşamında suç, gizlilik ve bireysellik gibi güvenlikle ilgili bazı konular tartışma konusu olmuştur (Todd vd., 2012, s. 54). Bu kapsamda ofis ortamındaki bilgilerin güvenliği de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte ister küçük olsun ister büyük tüm bürolarda büyük verilerin işlenmesi, depolanması ve korunması gerekmektedir.



dikkat

Bürolarda bilgi güvenliği, bilgisayar güvenliği ve iletişim güvenliğinden oluşmaktadır.

Bilgi sistemleri güvenliği, “depolanan bilgilerin ve diğer kritik unsurların gizliliğini, bütünlüğünü ve kullanılabilirliğini sağlamak için yetkisiz olarak kullanımdan, erişimden, açığa çıkarılmadan ve saklamadan korunması” anlamına gelmektedir (Thapa vd., 2018, s. 42). Bilgi güvenliği, bürolardaki neredeyse tüm bilgi içeren kaynakların korunması olarak da açıklanabilir.

Bürolarda, yapılan işin kendisine ilişkin pek çok bilginin yanında, çalışanlara ve müşterilere ait kişisel pek çok bilgi de depolanmaktadır. Bürolarda bilgisayarların kullanımından önceki dönemlerde bilgilerin güvenliğini sağlamak nispeten daha kolayken teknolojinin artması ile birlikte bilginin saklanması ve korunması daha karmaşık bir hâle gelmiştir. Bir başka ifadeyle, teknolojik gelişmeler doğrultusunda her alanda olduğu gibi bürolarda da

bilgi güvenliğinde önemli değişimler yaşanmıştır. Bürolarda artık yalnızca bilginin değil bilgilerin depolandığı yazılımların, donanımların, ağların, kullanıcıların ve dijital verilerin de güvenliğinin sağlanması gerekmektedir (Awad, 2018, s. 4). Bürolarda bilgi güvenliği, bilgisayar güvenliği ve iletişim güvenliğinden oluşmaktadır:

Bilgisayar güvenliği: Bilgisayar güvenliği, bürolarda bilgi güvenliğinin bir boyutunu oluşturmaktadır. Bürolarda yer alan bilgisayarların güvenliğinin sağlanması için öncelikle bilgisayarlarda suç olan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bilgisayarlar; bir ofis ortamında yer alan pek çok verinin kaydedildiği, işlenerek bilgi hâline getirildiği, bilgilerin sistemlere dönüştürüldüğü ve işle ilgili tüm bilgilerin depolandığı bir araçtır. Bilgisayarların, ağ ve internet yoluyla ofis içi ve dışı diğer bilgisayarlara bağlanabilir olması ise beraberinde güvenlik sorunlarını getirmektedir. Bilgi Teknolojisi Uzmanları Derneğine göre bilgi suçları sayılabilecek konular şunlardır (Aktaran O'brien ve Marakas, 2007, s. 460):

- Donanım, yazılım, veri ve ağ kaynaklarına yetkisiz olarak erişmek, bu kaynakları kullanmak, değiştirmek ve kaynaklardaki bilgileri imha etmek
- Donanım, yazılım, veri ve ağ kaynaklarında yer alan bilgileri yetkisiz olarak piyasaya sürmek
- Donanım, yazılım, veri ve ağ kaynaklarında yer alan bilgileri izinsiz olarak kopyalamak
- Bilgisayar veya ağ kaynaklarını yasal olmayan bilgi ya da mal elde etmek için kullanmak ya da kullanmaya çalışmak
- Bir son kullanıcının kendi donanım, yazılım, veri veya ağ kaynaklarına erişimini reddetmek

Bürolarda bilgi güvenliği sorunu oluşturabilecek eylemleri hackleme, siber hırsızlık, siber terörizm, iş yerinde izinsiz kullanım, yazılım korsanlığı, virüsler, solucanlar ile reklam ve casus yazılımlar şeklinde sıralamak mümkündür (O'brien ve Marakas, 2007). Bu nedenle bürolarda çalışanların bu eylemler hakkında bilgi sahibi olmaları ve güvenlik sorunlarına karşı dikkatli davranmaları önemlidir.

Gizlilik sorunları: Bilgi güvenliği açısından sorun yaratabilecek alanlardan bir diğeri ise gizlilik sorunlarıdır. Gizlilik sorunlarını “siber güvenlik” olarak da adlandırmak mümkündür. Kelime anla-

mına göre gizlilik, “genellikle herkes tarafından bilinmeyen ve açıklanması sahibinin kişisel hak ve çıkarlarına zarar verme tehlikesi gösteren durumu”nu ifade etmektedir. Bürolarda özellikle bilgisayarın kullanımı ile birlikte pek çok bilgi kaydedilmekte, saklanmakta ve silinmesi durumunda istendiğinde çok kolay bir şekilde geri getirilebilmektedir. Bu bilgilerden bazıları müşteri ve çalışanlara ait özel bilgiler olabilmektedir. Bu nedenle bürolarda kişisel bilgi olarak nitelendirilebilecek bilgilerin izinsiz yayınlanması, gizlilik ihlaline yol açabileceği gibi aynı zamanda bürolara ve büro çalışanlarına yönelik yasal birtakım yaptırımları da olmaktadır.

Bürolarda bilgisayarın kullanımı ile ilişkili olarak gizlilik sorunu kapsamına giren bazı eylemler gizliliğin ihlali, bilgisayar izleme, bilgisayar eşleştirme ve izinsiz kişisel dosyalara erişimdir. Bu kavramları şu şekilde açıklamak mümkündür (O'brien ve Marakas, 2007, s.473):

- *Gizliliğin ihlali*: Kişilerin ziyaret ettikleri internet siteleri ya da haber gruplarında yer alan bilgilerine, özel e-posta yazışmalarına ya da bilgisayar kayıtlarına erişmek, bu kayıtları kopyalamak ve paylaşmak
- *Bilgisayar izleme*: Özellikle mobil ve çağrı merkezlerinin artışı ile kişilerin sürekli nerede olduklarını takip etmek
- *Bilgisayar eşleştirme*: İş ile ilgili ek hizmetleri pazarlamak için farklı kaynaklardan elde edilen bilgileri kullanmak
- *İzinsiz kişisel dosyalara erişim*: Bireysel müşterileri profili oluşturmak amacıyla müşterilerin telefon numaralarını, e-posta adreslerini, kredi kartı numaralarını ve diğer kişisel bilgilerini kaydetmek

Yukarıda sıralanan iş yaşamında gizliliğin ihlali kapsamına giren tüm bu eylemlere ek olarak işletmeler, kendi politika ve yönetim anlayışları doğrultusunda farklı eylemleri de bilgisayarlarda gizlilik sorunu yaratan eylemler arasına ekleyebilmektedir. Sayılan eylemler iş yaşamında sorun yaratmanın yanında aynı zamanda yasal olarak da suç olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın müşterilere ilişkin bilgileri izinsiz olarak kaydetmesi durumu gizliliği ihlal etmekte, iş yaşamında işten çıkarılma gibi sonuçları olabilmekte ve aynı zamanda yasal olarak da bir yaptırımı bulunmaktadır.

İnternet ortamında bulunan bilgilerin zaman zaman ortak ağlar ya da ortak bilgisayarlar yoluyla iletilmesi gerekmektedir. Örneğin çalışanlar, internet üzerinden fatura göndermekte ya da yöneticiler iş akış planlarını paylaşmaktadır. Ofis gibi ortak kullanım alanlarında ve internet üzerinden bilgi paylaşımında bilginin teknolojik anlamda güvenliği de önemli bir konudur. Bürolarda, bilgisayar ve internet teknolojisi yoluyla paylaşılan bilgilerin güvenliğinin sağlanmasında kullanılabilecek bazı teknolojik araçlar ise şunlardır (Williams, 2007, s.64-65):

- *Secure Electronic Transactions (SET)*: İnternetteki finansal işlemlerin güvenliğini sağlamaya yönelik bir sistemdir. Aynı zamanda internet gibi herkese açık ağlarda kredi ve elektronik kart ile yapılan işlemlerin güvenliğini desteklemek amacıyla tasarlanmış bir sistemdir.
- *Virtual Private Networks (VPN)*: Bir ağ üzerinden tünel oluşturularak şifrelenmiş verileri taşımaya yarayan VPN, bürolarda işletmeler arası iletişimde verilerin bütünlüğünün ve gizliliğinin korunması amacıyla kullanılmaktadır.
- *IP Security (IPSEC)*: Genel olarak IPSEC olarak bilinen IP güvenliği, TCP/IP protokol ailesinde güvenlik sağlamak amaçlı tasarlanmıştır. İnternet gibi herkesin erişimine açık ağlarda özel iletişim ve veri aktarımı sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.
- *Secure Socket Layer (SSL)*: SSL, TCP/IP protokol katmanının iletiminin güvenliğini için uygulanan bir protokoldür. Siteler içi ve siteler arası iletişimi desteklemektedir.

Bürolarda siber güvenliğin temelini giriş kontrolü, bireysel sorumluluklar ve denetim oluşturmaktadır (Kovacich, 2016). Bürolarda bilgi güvenliğini sağlamak için öncelikle bilgi güvenliği sorunu oluşturabilecek bilgilere hangi çalışanların erişebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak, çalışanların bu bilgileri kullanmadaki yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi ve son olarak bilgi teknolojileri yardımıyla çalışanların bilgisayarlar üzerinden yaptıkları işlemlerin izlenerek sürekli kontrol edilmesi önemlidir.

Elektronik Güvenlik Sistemleri

Günümüzde hemen hemen her alanda elektronik cihaz ve araçlar kullanılır hâle gelmiştir. Elektronik cihazların bürolarda yarattığı verimlilik tartışılmaz olmakla beraber elektronik cihazlar beraberinde güvenlik riskleri de getirebilmektedir. Gerek büyük gerekse küçük tüm işletmelerde güvenlik, önemli konulardandır. Diğer yandan modern büro organizasyonlarının yapısı erişilebilirlik, doğru bilgi akışı ve güvenliğin sağlanması ile şekillenmektedir (Wawak, 2009). Elektronik güvenlik sistemlerini en genel anlamda bir ofis ortamının kendisini ve ofiste bulunan bilgi kaynaklarını olası tehdit ve tehlikelerden korumak amacıyla yararlanılan elektronik araçlar ve ekipmanlar şeklinde tanımlamak mümkündür.

İlk elektronik güvenlik sistemlerinin özelliklerine bakıldığında ev ya da ofisleri korumaya yönelik ortaya çıktıkları görülmektedir. İlk nesil elektronik güvenlik sistemleri, 1881 yılında Boston'da McCulloch telegraf tipi alarmın geliştirilmesi ile başlamıştır. 1940'ların başında dahili iletişim sistemleri bulunmuş, 1960'larda ilk manyetik şeritli erişim kontrol kartları kullanılmaya başlanmıştır. 1961 yılında ise Londra polisi kapalı devre televizyon sistemleri ile tren istasyonlarında izleme yapmaya başlamıştır. Günümüzde hâlâ otel odalarında kullanılan kartlı elektronik kapı sistemleri, ilk nesil güvenlik sistemlerinin bir örneğidir (Pearson, 2011, s. 20).

Günümüzde ise artan teknolojik olanakların etkisi ve internet kullanımının yaygınlaşmasının bir sonucu olarak, bilginin de güvenliği önem kazanmıştır. Bu kapsamda bürolarda elektronik güvenlik sistemleri ve özellikle internet üzerinden yapılan işlemlerde güvenlik önemli bir konu hâline gelmiştir. Bilgi güvenliği kapsamında da açıklandığı gibi internet üzerinden işlemler yapılırken IPSec (IP Security) ve SSL (Secure Socket Layer) gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Tüm bunlara ek olarak bankacılık işlemlerinde güvenli ödeme sistemleri gibi farklı sistemler de bulunmaktadır. İnternet üzerinden yapılan işlemleri güvenli hâle getiren bu sistemler bürolarda çevrim içi olarak yürütülen iş süreçlerini oldukça kolaylaştırmaktadır.

2021 Elektronik Market Pazarı verilerine göre en önemli olarak nitelendirilen elektronik güvenlik sistemleri şunlardır: Güvenlik kamera sistemleri, yangın alarm sistemleri, erişim denetimleri, hırsız

alarm sistemleri ve özel cihazlar. Aynı rapora göre elektronik güvenlik sistemlerinin en fazla kullanıldığı alanlar ise devlet, ticari ofis ve binalar, ulaşım sektörü, endüstri sektörü, konutlar, oteller, hastaneler, organize perakende sektörü ve eğitim sektörü olmuştur.

Özellikle pandemi sonrası iş hayatında güvenlik sistemlerindeki değişim şu şekilde öngörülmektedir (http-8;http-9):

- 5G gibi gelişmiş dijital altyapılar aracılığıyla güvenlik operasyonlarının tamamen bulut sistemlere taşınması
- Birleşik güvenlik ve bilgi yönetimi sistemleri aracılığıyla bilgi yönetiminden gelen bilgileri güvenlik ile ilişkilendirebilme
- Erişim kontrolü için sıcaklık algılamalı yüz tanıma sistemleri
- İnsan sayımı, giriş trafiği analizi ve ziyaretçi sayısı gibi kalabalık alanlarda video ile analiz

Kişisel Bilgilerin Gizliliği (Privacy)

İnternetin getirdiği olanakların yanında işletmelere getirdiği bazı sorumluluklar da bulunmaktadır. İş hayatında güvenlikle ilgili konulardan bir diğeri de bilgilerin gizliliğidir. İşletmelerde işletmenin paydaşlarından olan müşterilerin bilgilerinin gizliliği, müşteri hizmetleri kadar önemli bir konudur. Müşterilerin internet sitelerini gezerken kişisel bilgilerinin güvenliğinden endişe etmeleri, işletmeye karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde yalnızca güvenlikle ilgili oluşabilecek sorunları engellemek için değil aynı zamanda olumlu bir imaj yaratabilmek için de kişisel bilgilerin güvenliği önemlidir (Hoffman, 2014).

Günümüzde sağlık, finans, bankacılık, perakende gibi farklı pek çok kuruluş, müşterilerine ve çalışanlarına ait özel bilgileri içeren veri tabanlarını kullanmaktadır. Bu veri tabanlarına, çalışanlar çeşitli amaçlarla erişebilmektedir. Kişilere ait özel bilgileri içeren verilere, yetkisiz kişilerin erişimi ya da verilerin yetkisi dışında işlenmesi ve üçüncü kişilerle paylaşılması gizlilik konusunda önemli ihlaller yaratmaktadır. Bu nedenle işletmeler, işlerini etkin bir şekilde yürütmek amaçlı kullandığı bilgileri gizlilik konusunu göz önünde bulundurarak korumak zorundadır.

Ülkemizde 24/3/2016 tarihinde kabul edilen ve 07.04.2016'da Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile kişilerin bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun birinci bölümünde hangi verilerin işlenebileceği, silinebileceği ve aktarılabileceği ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır. 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun 6. Maddesi şu şekildedir:

"Madde 6 - (1) Kişilerin ırkı, etnik kökeni, siyasi düşüncesi, felsefi inancı, dini, mezhebi veya diğer inançları, kılık ve kıyafeti, dernek, vakıf ya da sendika üyeliği, sağlığı, cinsel hayatı, ceza mahkûmiyeti ve güvenlik tedbirleriyle ilgili verileri ile biyometrik ve genetik verileri özel nitelikli kişisel veridir.

(2) Özel nitelikli kişisel verilerin, ilgilinin açık rızası olmaksızın işlenmesi yasaktır."

Kanunda da belirtildiği gibi özel nitelikli sayılabilecek verilerin büro ortamında kaydedilmesi ve işlenmesi, kişilerin izinlerine bağlıdır. İşletmeler; müşterilerini reklam kampanyalarından haberdar etmek, müşterilerinin şikayet ve önerilerini kaydetmek, müşterilerine kişiselleştirilmiş ürünler sunmak, internet sitelerini daha kullanışlı hâle getirmek gibi pek çok nedenle müşterilerinin kişisel bilgilerini kaydetmek ve işlemek istemektedir. Ne amaçla olursa olsun işletmeler, müşterilerinin özel nitelikli bilgilerini işlemek ve kullanmak istediklerinde kanuna göre gerekli izinleri almak zorundadır.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun 10. maddesine göre veri sorumlularının kişisel veri elde etmek ve bu verileri kullanmak istediklerinde uymaları gereken kurallar şunlardır:

"Madde 10 - (1) Kişisel verilerin elde edilmesi sırasında veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişi, ilgili kişilere;

- a) Veri sorumlusunun ve varsa temsilcisinin kimliği,**
- b) Kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği,**
- c) İşlenen kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılabileceği,**
- d) Kişisel veri toplamanın yöntemi ve hukuki sebebi,**
- d) 11 inci maddede sayılan diğer hakları konusunda bilgi vermekle yükümlüdür."**

Kanunun yukarıda verilen 10. maddesine göre işletmeler, sayılan tüm bu kurallar çerçevesinde ve müşterilerin onayını alarak verilerini işleyebilmektedir ancak öncelikle müşterilere verilerin ne amaçla istendiği ne şekilde kullanılacağı gibi yukarıda sıralanan bilgileri ayrıntılı olarak iletmeleri ve açık olarak rızalarını almaları gerekmektedir.

İşletmelerin müşterilerden bilgi istemesi durumunda her müşteri onay vermek zorunda değildir. Aynı zamanda müşterilerin de kişisel bilgilerini paylaşmak konusunda bazı hukuki hakları bulunmaktadır. Kişisel Verilerin Korunması Kanununda ilgili kişinin hakları ise 11. maddede düzenlenmiştir. Buna göre kendisinden veri istenen kişiler istediği zaman veri sorumlusuna başvurarak kişisel verilerinin işlenme durumunu, işlendiyse ne amaçla işlendiğini, amacına uygun kullanılıp kullanılmadığını, üçüncü kişilerle paylaşılma durumunu öğrenme hakkına sahiptir. Ek olarak, kendisinden verilerinin kullanımı için izin istenen kişiler verilerinde eksik veya hata varsa bunları düzelttirme, öngörülen şartlar çerçevesinde verilerinin silinmesini isteme ve verileri kanuna aykırı olarak işlenmesi sonucu zarara uğrarsa zararın giderilmesini talep etme hakkına da sahiptir.

Sonuç olarak, işletmeler çeşitli amaçlarla ve müşterilerden izin almak koşuluyla bazı verileri işleyebilmekte ve gerektiğinde bu verilerden pazarlama ve üretim yönetimi gibi fonksiyonlarda yararlanabilmektedir. Gizlilik ile ilgili önemli bir konu, işletmelerin bu verileri çalışanlar dahil üçüncü kişilerle yetkisiz olarak paylaşmamaları gerektiğidir. Kişisel verilerin yetkisiz kullanımı; bürolarda yalnızca iş etiği açısından değil, hukuki açıdan da yaptırımları olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, büro çalışanlarının kişisel verilerin gizliliği hakkında bilgi sahibi olması ve yetkisi sınırlarında bu verileri kullanması gerekmektedir.

Günümüz bilgi çağında iş hayatında işletmelerin en önemli kaynakları, sahip oldukları veriler ve bu verileri stratejik bir üstünlük aracı olarak değerli bilgiler hâline getirebilecek güçleridir. Bilgi yönetiminden etkin olarak faydalanan işletmeler, verimliliklerini artırma, pazar paylarını artırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi pek çok avantaj elde edebilmektedir. Bugün olduğu gibi geleceğin iş hayatını da bilgi yönetimi şekillendirecektir. Bu bağlamda iş yaşamında kişisel verilerin değeri daha da artacak, verilerin güvenliği ve korunması için işletmeler gerekli önlemleri alarak ve sürekli güncelleyerek sahip oldukları bilgiye dayalı üstünlüklerini korumaya çalışacaktır.

Öğrenme Çıktısı



2 İş hayatında bilgi güvenliğini, güvenlik sistemlerini ve kişisel verilerin gizliliğinin önemini değerlendirebilme

Araştır 2

Bürolarda siber güvenliğin sağlanması için sizce neler yapılmalıdır?

İlişkilendir

İnternet üzerinden alışveriş yaptığınız sitelerde kullanılan güvenlik protokollerinin hangi gizlilik sorunlarını önleyebileceğini tartışın.

Anlat/Paylaş

Satın alma yaptığınız mağazalarda iletişim bilgilerinizin ne amaçla istendiğini açıklayın.

UZAKTAN ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ VE ARAÇLARI

Gelişen teknolojik olanaklar ve artan dijitalleşmenin bir diğer etkisi ise iş hayatında çalışma düzeninde değişim yaratması olmuştur. Geçmişte ofislerde yapılan işler, internetin yaygınlaşması ve bilgisayarların daha fazla kullanılması ile günümüzde uzaktan yapılabilir hâle gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak da iş yaşamında uzaktan çalışma kavramı ortaya çıkmıştır.

En genel anlamda uzaktan çalışma, “çalışanların merkez ofislerinden veya üretim tesislerinden uzak yerlerde çalıştıkları, çalışanın iş arkadaşlarıyla kişisel temasının olmadığı, ancak teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabildiği esnek bir çalışma düzenlemesi” olarak açıklanmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990). Uzaktan çalışma genel bir kavram olup uzaktan çalışmanın bazı yöntemleri bulunmaktadır. Ek olarak, uzaktan çalışma yöntemleri kullanılırken birtakım araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu başlık altında önce uzaktan çalışma yöntemleri, sonra ise uzaktan çalışma araçları açıklanmıştır.

- ✓ Uzaktan çalışma, işin tamamının ya da bir kısmının mevcut iş yeri dışında farklı bir yerde yapılmasıdır.

Uzaktan Çalışma Yöntemleri

Günümüzde uzaktan çalışma yöntemleri, iş hayatında sağladığı verimlilik nedeniyle daha sık tercih edilir hâle gelmiştir. 2019 yılında başlayan Covid-19 pandemisi, işletmeleri hem ekonomik anlamda ayakta kalabilmek için hem de çalışanların sağlığını koruyabilmek için uzaktan çalışma yöntemlerine yönlendirmiştir. İşletmelerde uzaktan çalışmanın yarattığı verimlilik artışı sonucunda Google gibi bazı işletmeler, yapılan işlerin bir kısmı için uzaktan çalışmayı kalıcı hâle getirmiştir.

Dünya Çalışma Örgütü, 2020 yılında yayımladığı raporda uzaktan çalışma ile ilişkili dört kavram olduğunu ifade etmektedir. Bu kavramlar uzaktan çalışma, tele çalışma, evde çalışma ve evden (ev ek senli) çalışmadır. Sözü edilen kavramları ve aralarındaki ayrımı şu şekilde açıklamak mümkündür (http-10):

Uzaktan çalışma: “İşin tamamının ya da bir kısmının mevcut iş yeri dışında farklı bir yerde yapılması” anlamına gelmektedir. Yapılan işe ve işyerindeki durum dikkate alınarak yapılan işin rutin olarak yapıldığı yere alternatif bir yerde yapılması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Tele çalışma: Tele çalışma için net bir tanımlama olmamakla beraber “işin tamamının ya da bir kısmının varsayılan iş yeri dışında alternatif bir yerde yapılması” ve “iş yapabilmek için bilgisayar, tablet veya telefon gibi kişisel elektronik cihazların kullanılması” şeklinde iki kapsamda ele alınmıştır.

Evde çalışma: Çalışanın işinin tümünü ya da bir kısmını kendi ikamet ettiği evden yapması anlamına gelmektedir.

Evden (ev eksenli) çalışma: Evde çalışmadan farklı olarak, “asıl çalışma yeri bir ev olan çalışanları” kapsamaktadır. Bir başka ifadeyle, evden çalışanlar çalıştıkları evin kendi ikamet ettikleri ev olsun ya da olmasın işini genellikle evde yapan kişilerdir.



dikkat

Evde çalışma ve evden (ev eksenli) çalışma birbirinden farklı kavramlardır.

Yukarıda açıklanan kavramlardan da anlaşılacağı gibi uzaktan çalışma konusu ve kapsamı gereği çok farklı şekillerde ele alınmaktadır. Tüm bu tanımlamalar birbirinden farklı olsa da temelde işverenler bu yöntemlerden bir ya da birkaçını uzaktan çalışma kapsamında ele alabilmektedir.

Ülkemizde uzaktan çalışma, 4857 sayılı İş Kanununun 14'üncü maddesi uyarınca tanımlanmıştır. 10 Mart 2021 tarihinde ise Resmi Gazetede Uzaktan Çalışma Yönetmeliği yayımlanmıştır. Yönetmelikte yer alan başlıklarda uzaktan çalışma sözleşmelerinin içeriği, çalışma mekânlarının düzenlenmesi, sağlanacak ekipmanlar ve çalışma süresi gibi alanlarda yapılması gerekenler hukuki güvence altına alınmıştır.



Şekil 8.5 Evde çalışma, çalışanlara daha rahat bir iş ortamı sunmaktadır.

Uzaktan çalışmanın sağladığı bazı avantajları bulunmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanlar esnek çalışma saatlerine sahip olmaktadır ve işe daha fazla odaklanabilmektedir. Ek olarak, çalışanların trafikte geçirdikleri süreler azaldığından çalışanlara özel hayatları için daha fazla zaman kalmaktadır ve çalışanlar bu yöntem ile daha az stres yaşamaktadır ([http-11](http://11)).

Uzaktan çalışmanın özel ekipman gerektiren işler için uygun olmaması, çalışanların evde enerji giderlerini arttırması, bazı

çalışanlarda verimliliği azaltması ile işin denetlenmesinin ve değerlendirilmesinin zorlaşması gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır.

Uzaktan Çalışma Araçları

İşletmelerde çağın bir gereği olarak daha fazla tercih edilen uzaktan çalışma yöntemi, beraberinde birtakım uzaktan çalışma araçlarını kullanmayı zorunlu kılmıştır. Bu araçlar sayesinde iş hayatında iletişim kolaylaşmakta, bilgi ve belgeler kolaylıkla paylaşılabilen, üretim planlaması ve proje yönetimi gibi karmaşık iş süreçleri bir sistem üzerinden kolaylıkla yürütülebilmektedir. Uzaktan çalışma araçları sayesinde iş ekipleri uzaktan daha koordineli bir şekilde çalışabilmekte ve çalışanlar arası iş birliği kolaylaşmaktadır. İşletmeler tarafından sıklıkla kullanılan uzaktan çalışma araçlarından bazıları MS Project, Jira, Asana, Zenkit ve Trello'dur. Bu araçların neler olduğu ve işletmelere sundukları hizmetler ilerleyen paragraflarda özetlenmektedir.

MS Project: Microsoft tarafından proje yönetimi için geliştirilmiş ücretli bir yazılımdır. Yazılımın amacı, basit proje yönetimi, profesyonel proje yönetimi, portföy ve kaynak yönetimi konusunda kullanıcılara çözüm sunmaktır. Ms Project kullanıcılarına bulut tabanlı ve şirket içi olmak üzere iki ayrı şekilde beş farklı kategoride hizmet sunmaktadır.

- *Bulut tabanlı çözümler:* MS Project'in bulut tabanlı çözümlerinde standart olarak kullanıcılara proje oluşturmak için giriş sayfası, görev listesi, görev listesini görsel olarak izleme, Microsoft Teams üzerinden ortak çalışma, ekip üyeleri ile eş zamanlı çalışabilme, projeleri planlama ve zamanlama, oluşturulan raporları kaydederek takip etme ve proje için harcanan süreleri takip etme hizmetleri sunulmaktadır. Tüm bu hizmetlere ek olarak alternatif olarak kullanıcılara ek ücret karşılığında kaynak yönetimi hizmeti, talep yönetimi hizmeti, kurumsal kaynak planlaması hizmeti ile Project masaüstü uygulaması ve proje fikirlerinin kaydedilebileceği talep yönetimi hizmeti de verilebilmektedir.
- *Şirket içi çözümler:* Ms Project'in şirket içi çözümlerinde standart olarak Project masaüstü uygulaması, proje takvimi ve maliyetini yönetme ile görevler, raporlar ve iş zekâsını yönetme hizmetleri sağlanmaktadır. Kaynak yönetimi, Project Online ve Project Server ile eşitleme, proje için harcanan süreleri kaydetmek üzere zaman çizelgesi gönderimi, proje fikirlerini kaydetme ve gelişmiş analizler için ise istendiğinde standart hizmetlere eklenebilmektedir.



MS Project yazılımına <https://www.microsoft.com/tr-tr/microsoft-365/project/project-management-software> adresinden ulaşabilirsiniz.

Jira: Atlassian şirketi tarafından 2002 yılında projelerdeki hata ve sorunları izleme amaçlı geliştirilmiştir. Günümüzde ise proje yönetiminden yazılım geliştirmeye kadar pek çok alanda hizmet sunan bir proje yönetimi aracı hâline gelmiştir. Jira, yeni başlamış ve küçük işletmeler için kısıtlı kullanıcı sayısı ile ücretsiz paket sunarken diğer işletmeler için kullanıcı sayısı ve özelliklere göre çeşitli ücretli alternatif paketler sunmaktadır. Jira'nın işletmelere sunduğu hizmetler Jira Software, Jira Service Management, Jira Work Management ve Jira Align olmak üzere dört kategoride toplanmaktadır.

- *Jira Software:* İşletmelerin yazılım ekiplerinin yazılım tasarlama, yazılımları izleme ve yazılımları piyasaya çıkartmaları amacıyla tasarlanmıştır. Yazılım ekibinin planlanması ve ekip arasında görev dağılımını tasarlanmanın yanında, ekip çalışmalarını ve performansını izleme, takip etme ve denetleme gibi hizmetler sunmaktadır.
- *Jira Service Management:* Bilgi teknolojileri operasyonları ve işletmelerin hizmet servisleri için tasarlanmıştır. Jira Service Management işletmelere tek bir platform üzerinden müşteri ve ekip çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının tek bir araç üzerinden yönetimini sağlama, bilgi teknolojisi ekiplerine hızlı ve kolay ulaşım sağlama ve proje içerisindeki sorunları çözebilme gibi olanaklar sağlamaktadır.
- *Jira Work Management:* Jira Work Management, işletmelerde projelerin yönetimi, veri ve raporlama ile yapılandırma için tasarlanmıştır. Proje yönetimi kapsamında bir çizelge üzerinden etkin iş planlama ve haritalandırma olanağı sunan Jira, otomasyon üzerinden iş süreçlerini izleme ve takip etme ile farklı internet araçlarından gelen bilgileri etkileşimli hâle getirme gibi olanaklar sunmaktadır. Ek olarak, insan kaynakları, finans ve pazarlama gibi farklı departmanlarda çalışan ekipler için farklı şablonlar üzerinden çalışma fırsatı sağlamaktadır. Jira iş yönetimi içerisinde bir diğer hizmet olan veri ve raporlama kapsamında, ekip üyeleri için proje oluşturma, grafik gibi özel panolar üzerinden projeleri takip etme ve gelişmiş yol haritaları ile işletme içerisindeki diğer projeleri eşzamanlı olarak izleme olanakları sağlamaktadır. Jira iş yönetiminin son bir bileşeni olan yapılandırma hizmeti ise işletmelere projeler ve ekipler arasında iş akışları, izinler ve otomasyon kuralları gibi genel yapılandırma ile ilgili düzenlemeleri standart hâle getirme amaçlıdır.
- *Jira Align:* Jira Align işletmelerde stratejik iş birlikleri ve portföy yönetimini yürütmek amacıyla tasarlanmıştır. Jira Align üzerinden işletmeler; iş süreçleri ile farklı işletmelere portföy yönetimi, üretim yönetimi ve finans gibi farklı düzeylerde proje ekiplerine çözüm olanakları sunmaktadır.



Jira yazılımına <https://www.atlassian.com/software/jira> adresinden ulaşabilirsiniz.

Asana: Asana, “ekip tabanlı iş yönetimi” sürecini yürütmek amacıyla 2008 yılında kurulan bir yazılım şirkettir. Asana, hem internet üzerinden hem de mobil uygulama üzerinden kullanılabilen bir yazılımdır. Asana yazılımında; proje yönetimi, görevler ile destek ve kontrol alanlarındaki sunulan hizmetlere göre ücretsiz ve ücretli çeşitli alternatifler bulunmaktadır. Asana yazılımında pazarlama, operasyonlar, tasarım, ürün, satış, müşteri başarısı, mühendislik, bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve çapraz işlevli olmak üzere on farklı şablon bulunmaktadır. Asana’nın temel özelliklerine göre kullanıcılarına proje yönetimi, görüntüleme ve raporlama, yönetici kontrolleri, iletişim, mobil uygulama, entegrasyonlar ile destek kapsamında sundukları hizmetler şunlardır:

- **Proje yönetimi:** Asana’da proje yönetimi kapsamında panolar üzerinden projeleri oluşturma ve düzenleme, projedeki temel ve alt görevleri ve görevleri yapacak kişileri belirleme, görev tamamlama adımlarını planlama, projedeki ilerlemeyi izleme, iş akışlarını eşleştirme ve takip etme, görevler için başlama ve bitiş zamanları hazırlama, dosya ekleme, paylaşma ve kopyalama gibi projelerdeki iş akışlarını düzenleyecek hizmetler sunulmaktadır.
- **Görüntüleme ve raporlama:** Asana üzerinden kullanıcılara günlük proje ve görevlerini izleme, iş yükünü takip etme, tek bir yerden proje verilerine erişme ve projeleri farklı formatlara dönüştürebilme gibi hizmetler sunulmaktadır.
- **Yönetici kontrolleri:** Yönetici kontrolleri kapsamında kullanıcılara proje ekipleri oluşturma, iş birliği yapma, projelere erişimi sınırlama ya da projeleri istenen ekip üyelerine açma ve verileri yedekleme ya da silme gibi hizmetler sunulmaktadır.
- **İletişim:** Görev ile ilgili kullanıcılara yorum yapma olanağı sağlama, ekip üyelerini takipçi olarak projelere ekleme ve mesaj gönderme gibi hizmetleri kapsamaktadır.

- **Mobil uygulama:** Asana’nın bir diğer özelliği, İOS ve Android işletim sistemlerine uyumlu uygulamaları ile kullanıcılara bilgisayar üzerinden yapabildikleri pek çok işlemi akıllı telefonlar ya da tabletler üzerinden de yapabilme olanağı sağlamalarıdır. Böylece kullanıcılar bilgisayarda olduğu gibi mobil üzerinden de proje oluşturabilmekte, ekip ile iletişim kurabilmekte ve güncel bilgileri takip edebilmektedir.
- **Entegrasyonlar:** Bu kapsamda Asana kullanıcılara raporlama araçları ile oluşturulan bilgileri görüntüleme ya da Google Drive gibi farklı depolama alanlarında bulunan dosyaları projelere ekleyebilme gibi çeşitli olanaklar sunmaktadır.
- **Destek:** Asana, bilgi destek sistemi ile makaleler ve eğitim videoları ile kullanıcılara destek hizmeti sunmaktadır.

Zenkit: 2016 yılında Axonic Bilgi Sistemleri tarafından proje yönetimi amacıyla tasarlanmıştır. Bulut tabanlı bir proje yönetimi aracı olan Zenkit, müşteriler, belgeler, kaynaklar ve görevler gibi proje ile ilgili pek çok platformu bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Küçük ve büyük tüm işletmeler için uygun olan Zenkit yazılımı, bireysel kullanıcılar için ücretsizken, işletmeler ve girişimciler için aylık ya da yıllık ücretli olarak hizmet sunmaktadır. İşletmeler, mobil uygulama sayesinde hem internet üzerinden hem de tablet ve telefon gibi araçlardan erişim sağlayabilmektedir. Zenkit programı proje yönetimi, görev yönetimi, ekip iletişimi, bilgi yönetimi ve dijital dönüşüm olmak üzere beş farklı kategoride hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler şu şekilde açıklanabilir:

- **Proje yönetimi:** Zenkit üzerinden farklı şekillerde ve birden fazla proje yönetilebilmekte, bu projeler için çeşitli raporlar oluşturulabilmektedir. Proje yönetimine entegre kaynak yönetimi aracı ile işletmelere projeler için en uygun kaynağı bulma ve verimlilik artışı gibi olanaklar sunulmaktadır.
- **Görev yönetimi:** Zenkit yazılımı üzerinden bireysel ya da gruplar için görev, toplantı, etkinlik, gibi organize edilmesi gereken tüm görevler yönetilebilmektedir. Çalışanlara tüm görevlerini ve görevler için son tarihlere erişim olanağı sağlayan yazılım üzerinden aynı zamanda iletişim de kurulabilmektedir.

- *Ekip iletişimi:* Ekip çalışanlarının iletişim kurabildiği ve aynı zamanda günlük iş ve görevlerini takip edebildiği Zenkit yazılımı bileşenidir. Zenkit işletme çalışanlarına yazılım üzerinden müşteriler, görevler ve hatalar gibi farklı konularda birden fazla konu açabilmekte ve sohbet edebilmektedir.
- *Bilgi yönetimi:* “Hypertext” ismi verilen araç sayesinde bilgi ağı oluşturularak notlar, kitaplar ve makaleler gibi bilgiler paylaşılabilmektedir. Zenkit’in bilgi yönetimi için sunduğu bir diğer hizmet, içerik oluşturmak için mobil görev yönetimi araçları sunmasıdır.
- *Dijital dönüşüm:* İşletmelerde bilgi ve süreçleri oluşturmaya, düzenlemeye, birleştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yönelik bir araçtır. “Zenkit Base” isimli araç ile işletmede tüm önemli bilgilerinizi birbirine bağlanabilmektedir.

Trello: 2011 yılında Fog Creek Software tarafından geliştirilmiş ve 2017 yılından itibaren Atlassian bünyesinde hizmet veren proje yönetimi

için geliştirilmiş internet tabanlı bir uygulamadır. Diğer uzaktan çalışma araçları gibi kullanıcı sayısı ve istenen özelliklere göre ücretsiz ve ücretli hizmet seçenekleri bulunan Trello, hem internet üzerinden hem de mobil uygulama üzerinden kullanılabilir. Trello, panolar, görev kartları ve listeler üzerinden proje planlama ve projeleri izleme olanağı sunmaktadır. İşletmelerin Trello üzerinden yapabilecekleri temel eylemler şunlardır:

- Pano üzerinden proje takvimi oluşturma, görev atama ve zaman çizelgesi oluşturma vb. gibi proje süreçlerini yönetmek
- Trello görev kartları ile iş yükünü parçalara ayırarak görevleri yönetme, takip etme ve ekip üyeleri ile paylaşmak
- Butler otomasyonunun liste taşıma ve özel düğme taşıma gibi özellikleri sayesinde bir takım görevleri otomatikleştirme ve böylece yapılmak istenen esas işlere odaklanmak
- Power-up adı verilen eklentileri yükleyerek proje ekibinin kullandığı uygulamaları Trello iş akışına entegre etmek



Öğrenme Çıktısı

3 Uzaktan çalışma yöntemlerini açıklama ve uzaktan çalışma araçlarını sıralayabilme

Araştır 3

Uzaktan çalışma yöntemlerinin ne anlama geldiğini açıklayın.

İlişkilendir

Uzaktan çalışma araçlarının sundukları hizmetlerin ortak noktalarının neler olduğunu tartışın.

Anlat/Paylaş

Pandemi döneminde işletmelerin uzaktan çalışmalarının size ne gibi etkileri olduğunu anlatın.

SANAL BÜRO ORGANİZASYONLARI

20. yüzyılın bilinen klasik iş yaşamında bir ofis ve bu ofiste çalışan kişilerle birlikte büyük bir organizasyon yapısı akla gelmektedir. Günümüzde ise büyük ofisler için artan kiralama ya da satın alma giderleri ve teknolojinin beraberinde getirdiği olanaklar, farklı çalışma yöntemlerini zorunlu kılmıştır. Diğer yandan günümüzde iş yaşamında artan rekabetin bir sonucu olarak işletmeler, değişen koşullara hemen uyum sağlayabilmek için esnek yapılara dönüşmek durumunda kalmıştır. Bu bağlamda sanal büro organizasyonları da işletmeler için birer alternatif hâline gelmiştir (Helms ve Raishzadeh, 2002, s. 240).

Büro organizasyonlarında sanallık denildiğinde akla tek bir yapı gelmemektedir. Büro organizasyonlarında sanallık kavramının yapısını anlamak için öncelikle ofislerdeki sanallık derecesinin bilinmesi önemlidir. Bu bağlamda organizasyonlarda sanal işletmeler, hollow (içi boşaltılmış) işletmeler ve sanal ofisler/

ekipler ile ilgili ayrımı net olarak açıklamak önemlidir. Bu kavramlar şu şekilde açıklanabilir (Helms ve Raishzadeh, 2002, s. 240):

Sanal işletmeler: Genellikle internet tabanlı işletmeler olup internet siteleri üzerinden hizmet vermekte, diğer hizmetler için dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar (outsourcing). Bu tür işletmelerin yapısı, sanallık derecelerine göre değişebilmektedir. Bazı işletmelerin yapısı tamamen sanal olabileceği gibi bazı işletmeler ise bir kısım faaliyetlerini sanal olarak gerçekleştirmekte, bir başka ifade ile yarı-sanal işletmeler olabilmektedir. Amazon.com web sitesi yarı-sanal işletmelere bir örnek olarak gösterilmektedir. Amazon.com; iş organizasyonunun büyük bir kısmını bilgisayarlar ve internet üzerinden yürütmekte, dağıtım ağını ve stoklarını kendi bünyesinde tutmakta, kalan diğer işlerinin çoğunluğunu dışarıdan kiralama yoluyla yapmaktadır. Böylece kendi temel yeteneğine odaklanarak rekabette üstünlük sağlamaktadır.

Hollow (içi boşaltılmış) işletmeler: Tamamen sanal işletmeler göre nispeten daha az sanal yapılarıdır. Rekabetin artması ile birlikte işletmelerin daha az kaynak ile daha fazla etkinlik elde etmek için kendilerini yeniden yapılandırma (reengineering) yoluyla değiştirmeleri sonucunda ortaya çıkmışlardır. Hollow işletmeler, taşıma ve üretim tasarlama gibi temel yeteneklerini kendi bünyelerinde yaparken, bunlar dışında kalan veri işleme, temizlik gibi işlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar (outsourcing).

Sanal ofisler/ekipler: Sanal yapıları açıklayan bir diğer kavram sanal ofislerdir. Daha az çalışan istihdam edilmesi, çalışanların eğitim maliyetlerinin azalması ve böylece tüm maliyetleri azaltma amacına dayanan sanal ofislerde temel amaç; maliyeti düşürerek verimliliği arttırmaktır.



dikkat

Sanal işletmeler ve hollow (içi boşaltılmış) işletmeler sanallık derecesi açısından farklı türde işletmelerdir.

Sanal ofislerin organizasyon yapılarına özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Lofgren, 2020; Kenton, 2021):

- Sanal ofislerin en belirgin özellikleri, fiziksel bir posta adresi olan ancak fiziksel olarak

kullanılmayan bir ofis ortamının olmasıdır. Bir başka ifadeyle sanal ofislerin müşterilere hizmet vermek için sabit bir yerleri yoktur.

- Sanal ofislerin bir diğer özelliği, toplantılar dahil tüm faaliyetlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesidir. Sanal ofisler, video konferans ve çevrim içi mesajlaşma sistemleri gibi teknolojik araçların artışına paralel olarak ortaya çıkmıştır.
- Sanal ofislerin bir diğer belirgin özelliği, işletmecilik hayatına yeni giriş yapan küçük işletmeler için de uygun yapılar olmasıdır. İnternet tabanlı toplantılar, konferanslar gibi ofis araçları sunan sanal ofisler ile küçük işletmelerde verimlilik artmakta ve aynı zamanda maliyet düşmektedir.
- Sanal ofislerin getirdiği uzaktan çalışma ortamı hem potansiyel çalışanlar hem de işverenler için yeni olanaklar yaratmaktadır. Çalışanlar ofis ortamında yapabilecekleri işleri ev ortamında yapma olanağına kavuştuklarından ulaşım gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır.

Sanal ofis açılırken öncelikle adres alma, mail adresi alma ve internet sitesi kurma vb. işlemler yapılmaktadır. İşletmelere özel internet sitesi, iletişim adresi gibi bilgiler olmadan müşterilerin işletmelere erişimi mümkün değildir. Sanal ofis açacak işletmeler, internet üzerinden bu hizmeti veren ticari işletmelere ulaşarak aylık ya da yıllık ücretlerle bazı hizmetler alabilmektedir. Bu hizmetlerin başında bir işletme adresi ve işletme telefonu gelmektedir. Buna ek olarak mail adresi, bulut depolama hizmetleri, toplantı odası, konferans odası gibi hizmetler de sunulmaktadır. Bazı hizmet sağlayıcılar, sunulan paket içeriğine işletme adına gelen posta ve mailleri taratarak mail yoluyla işletme sahiplerine iletme ve sanal asistan gibi olanaklar da sunmaktadır (Tien, 2021).

Sanal büro organizasyonları günümüzde yeni kurulan küçük işletmeler, girişimler ve start up'lar tarafından sıkça tercih edilmektedir. Sanal ofisler sayesinde ülke yasalarına uygun olarak dünyanın her yerinde mekandan bağımsız şekilde işletmeler kurulabilmektedir. Bu sayede işletmeler zamandan ve paradan tasarruf ederken verimli bir şekilde iş hayatını sürdürebilmektedir. Geleceğin iş hayatında sanal büro organizasyonlarının artacağı, gelecekte olarak iş yapan işletmelerin ise sanallık derecelerini arttıracığı düşünülmektedir.

Öğrenme Çıktısı

4 Sanal büro organizasyonlarının yapısını ve işleyişini açıklayabilme



Araştır 4

Sanal büro organizasyonlarını geleneksel büro organizasyonlarından ayıran özellikler sizce nelerdir?

İlişkilendir

Organizasyonlarda sanallık derecesinin verimlilik üzerindeki etkisini tartışın.

Anlat/Paylaş

Ülkemizde faaliyet gösteren sanal alışveriş sitelerinin hangi tür sanal büro organizasyonu olduğunu değerlendirin.

1

İş hayatında dijitalleşmenin ve bürolarda kullanılan otomasyon sistemlerinin, robotların ve yapay zekânın genel özelliklerini açıklayabilme

İş Hayatında Dijitalleşme,
Otomasyon, Robotlar ve Yapay
Zekâ

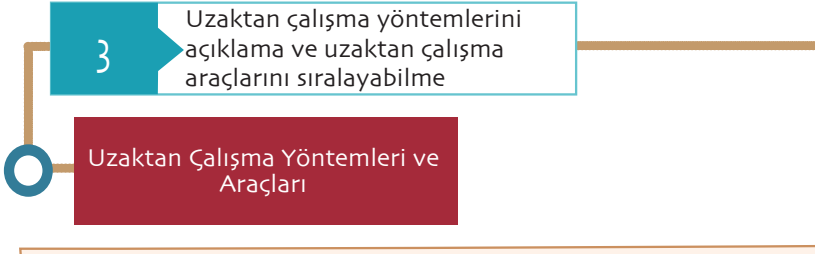
İş hayatında dijitalleşme, dijitalleştirilmiş veriler yardımıyla iş süreçlerinin etkinleştirilmesi ve verimli hâle gelmesidir. Bürolarda dijitalleşme; köklü değişimleri beraberinde getirmiş, kaynaklar daha verimli kullanılmaya başlanmıştır. Otomasyonlar, ofis ortamında bilgi kontrolü ve yönetimi için yararlanılan bütünlük sistemleri ifade etmektedir. Bilgisayarlar ve iletişim teknolojileri olmak üzere iki bileşenden oluşan otomasyonlar, ofisteki rutin işleri basitleştirmenin yanında işletmelerde üretkenliği artırma ve hata oranını azaltma gibi faydaları bulunmaktadır. Robotlar; üretim tesislerinde üretilen, komutlar ile hareket edebilen ve istenen görevleri yerine getiren teknolojik araçlardır. Geçmişte yalnızca üretim gibi endüstriyel iş kollarında kullanılan robotlar, günümüzde bankacılık ve hizmet sektörü gibi pek çok farklı sektörde kullanılabilmektedir. Yapay zekâ, makinelerin insanlara özgü zekâ ve öğrenme gibi özelliklerle donatılması sonucu ortaya çıkan bir gelişme olarak iş hayatında kaynak planlanması, karmaşık analizlerin yapılması ve sistemlerin güvenliğinin sağlanması gibi pek çok farklı alanda kullanılmaktadır.

2

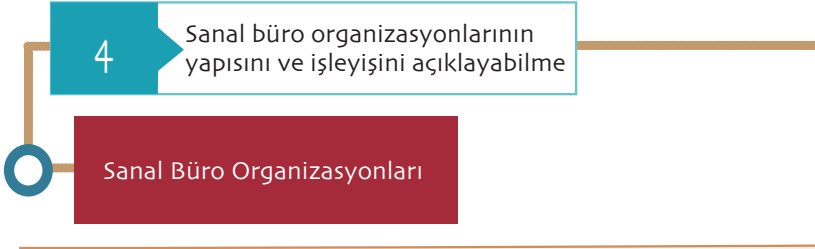
İş hayatında bilgi güvenliğini, güvenlik sistemlerini ve kişisel verilerin gizliliğinin önemini değerlendirebilme

İş Hayatında Güvenlik

Bilgi güvenliği; ofis ortamında saklanan tüm bilgilerin gizliliğinin, bütünlüğünün ve kullanılabilirliğinin sağlanması amacıyla korunmasıdır. Bu kapsamda bilgilerin yetkisiz kullanımdan, erişimden, açığa çıkarılmadan ve saklamadan korunması gerekmektedir. Bürolarda bilgi güvenliğinin kapsamı, bilgisayar güvenliği ve iletişim güvenliği olarak iki boyutta incelenmektedir. Elektronik güvenlik sistemleri, ofis ortamında yer alan fiziksel tüm kaynakları tehlikelerden korumak amacıyla yararlanılan sistemlerdir. Güvenlik kamera sistemleri, yangın alarm sistemleri, erişim denetimleri, hırsız alarm sistemleri ve özel cihazlar güvenlik sistemlerine birer örnek olarak verilebilir. Gelecekte güvenlik operasyonlarının bulut bilişim sistemlerine taşınacağı, birleşik güvenlik ve bilgi yönetimi sistemlerinin yaygınlaşacağı, yüz tanıma sistemlerinin gelişeceği ve video ile analizin yaygınlaşacağı öngörülmektedir. İş hayatında güvenlikle ilişkili önemli bir diğer konu, kişisel bilgilerin gizliliğidir. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile ülkemizde bu konu ile ilgili genel bir çerçeve belirlenmiştir. Büro çalışanlarının kişisel verilerin gizliliği konusunda bilgi sahibi olması ve yönetimin bu konuda sürekli denetim yapması gibi eylemler kişisel verilerin gizliliğinin korunması için önemlidir.



Uzaktan çalışma, insanların ofis dışında farklı bir yerde bulunarak ve teknolojik araçlar yardımıyla iletişim kurarak çalıştıkları esnek bir çalışma düzenlemesidir. Uzaktan çalışma genel bir kavram olup uzaktan çalışma, tele çalışma, evde çalışma ve evden (ev eksenli) çalışma olmak üzere farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Uzaktan çalışmada işletmelerin yararılandıkları pek çok araç bulunmaktadır. Bunlardan sıklıkla kullanılanlardan bazıları MS Project, Jira, Asana, Zenkit ve Trello'dur. Uzaktan çalışma araçlarının en temel işlevleri, internet üzerinden proje ve ekip yönetimi olanağı sağlamasıdır. Bu araçların sundukları hizmetlerin niteliğine göre ücretli ve ücretsiz farklı seçenekleri bulunmaktadır.



Sanal bürolar, iş yaşamında artan rekabetin bir sonucu olarak işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri doğrultusunda ortaya çıkan esnek yapılarıdır. Sanal organizasyonlar, sanal işletmeler, hallow (içi boşaltılmış) ofisler ve sanal ofisler/ekipler şeklinde farklı yapılarda olabilmektedir. Sanal ofisler; fiziksel bir ofis ortamı bulunmayan, tüm işleyişini internet üzerinden gerçekleştiren, maliyet gerektirmemesinden dolayı küçük işletmeler için de uygun olan ve çalışanlara farklı olanaklar sunan yapılardır. Sanal ofisler, internet üzerinden bu hizmeti veren ticari işletmeler üzerinden kurulabilmektedir. Sanal ofis hizmetleri kapsamında işletmelerin alabilecekleri hizmetler farklı şekillerde ücretlendirilmektedir.

1 Fiziksel belgelerin ve nesnelerin analog formdan dijital hâle dönüştürülmesi hangi kavramla ifade edilmektedir?

- A. Endüstri 4.0 B. Yapay zekâ
C. Dijitalleştirme D. Robotik
E. Otomasyon

2 Otomasyon sistemlerinin işletmelere sağladığı faydalardan hangisi çalışanlara kendi yaratıcılık ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlere odaklanmalarını sağlamaktadır?

- A. Kalite yönetimi
B. İnsan yetenekleri
C. Etkinlik ve verimlilik
D. Müşteri önceliği
E. Geleceğin yapay zekâ potansiyeli

3 Sensörler aracılığıyla çevreleri hakkında bilgi toplayan ve talimat ve görevleri yerine getirme işlevi olan makinelere ne ad verilir?

- A. Yapay zekâ
B. Otomasyon
C. Turing makinesi
D. İş zekâsı
E. Robotlar

4 İşletmelerde çalışanlara pek çok olasılık arasından sorunu tespit edebilme ve çözüm yöntemleri içerisinde seçim yapabilme olanağı sağlayan yapay zekâ kullanım alanı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Müşteri hizmetleri hattında kullanılabilmesi
B. Makinelerin verimliliğinin kontrol edilmesi
C. Dolandırıcılığın tespiti
D. Karmaşık analizlerin yapılması
E. Kaynakların planlanması

5 Kişilerin bilgisayar kayıtlarına erişmek, bu kayıtları kopyalamak ve paylaşmak hangi gizlilik sorununu ifade etmektedir?

- A. Gizliliğin ihlali
B. Bilgisayar eşleştirme
C. Sahtecilik
D. Bilgisayar izleme
E. DDoS Saldırısı

6 Bir ofis ortamının kendisini ve ofiste bulunan bilgi kaynaklarını olası tehdit ve tehlikelerden korumak amacıyla yararlanılan elektronik araçlar ve ekipmanlara ne ad verilir?

- A. Bilgisayar güvenliği
B. Elektronik güvenlik sistemleri
C. Sanal özel ağlar
D. Kişisel bilgilerin gizliliği
E. Güvenli Elektronik İşlemler

7 Uzaktan çalışma ile ilişkili kavramların hangisinde çalışanın işinin tümünü ya da bir kısmını kendi ikamet ettiği evden yapması ifade edilmektedir?

- A. Evden (ev eksenli) çalışma
B. Uzaktan çalışma
C. Çevrimiçi çalışma
D. Evde çalışma
E. Tele çalışma

8 Aşağıdakilerden hangisi uzaktan çalışma araçlarından biri **değildir**?

- A. MS Project B. Zenkit
C. Adobe Reader D. Jira
E. Asana

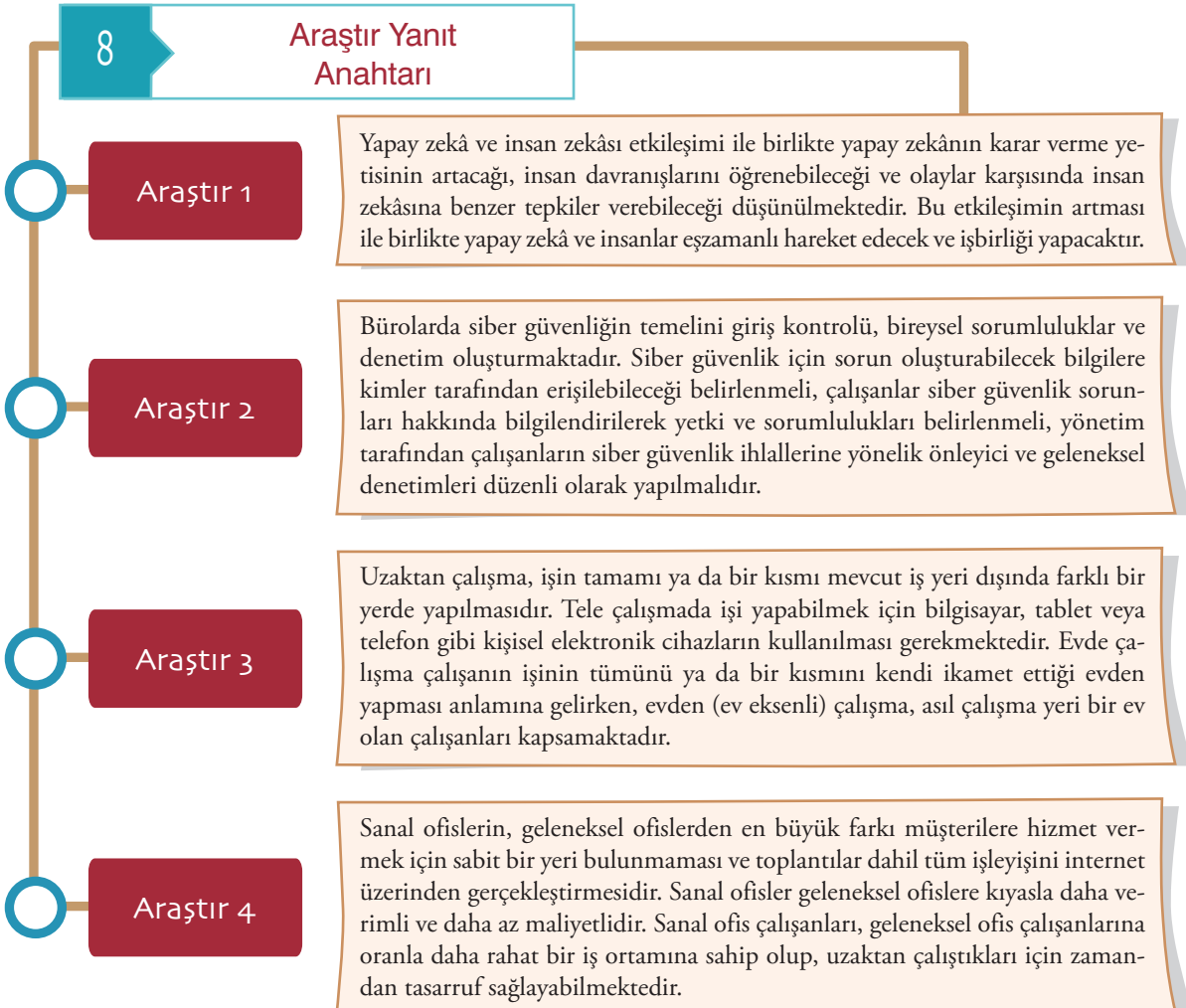
9 Genellikle internet tabanlı olup, internet siteleri üzerinden hizmet veren ve diğer hizmetler için dış kaynaklardan yararlanan işletmelere ne ad verilir?

- A. Üretim işletmeleri B. Sanal işletmeler
C. Küresel işletmeler D. Zincir işletmeler
E. Hizmet işletmeleri

10 Sanal büroların organizasyon yapıları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Müşterilere hizmet vermek için sabit bir yerleri bulunmaktadır.
B. Küçük işletmeler için uygun yapılar değildir.
C. Çalışanlar için ulaşım sorunları ortaya çıkarmaktadır.
D. İşletmelerde maliyet artışına neden olmaktadır.
E. Tüm faaliyetlerini internet üzerinden gerçekleştirmektedir.

1. C	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Dijitalleşme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Elektronik Güvenlik Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Otomasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Uzaktan Çalışma Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Robotlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Uzaktan Çalışma Araçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “İş Hayatında Yapay Zekâ” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Sanal Büro Organizasyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Güvenliği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Sanal Büro Organizasyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Awad, A. I. (2018). *Information Security- Foundations, Technologies and Applications* (Ed: Awad A. I. and Fairhurst, M.). London: The Institution of Engineering and Technology.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
- Chaung, S.K. (1985). *Languages for Automation*. (Ed: Chaung, Sk.K.). New York: Springer Science Business Media.
- Di Martino, V., Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129 (5), 529–554.
- Ellis, C.A. (1985). *Office Information systems Overview*. In *Languages for Automation*. (Ed: Chaung, Sk.K.). New York: Springer Science+Business Media.
- Gray, J., Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Softw Syst Model*, 14, 1319–1320.
- Helms, M. M., Raiszadeh, F. M. (2002). Virtual offices: Understanding and managing what you cannot see. *Work Study*.
- Hossain, M. S., Haque, S., Karmakar, G. C., Swapon, Z. (2011). *Office Automation*, Diploma in Computer Science and Application Programme, Gazipur: Bangladesh Open University.
- Kiel, D. (2017). What do we know about “Industry 4.0” so far. *International Association for Management of Technology*, 26.
- Kovacich, G. L. (2016). *The Information Systems Security Officer's Guide*. (3rd Edition). London: Elsevier.
- Kravchenko, A. (2019). AI, robotics, and the workplace of the future. *Editorial Board*, 38.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., ..., Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59 (4), 301–308.
- Mueller, J. P. And Massaron, L. (2018). *Artificial Intelligence For Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Negnevitsky, M., Intelligence, A. (2005). *A Guide to Intelligent Systems- Artificial Intelligence*, (2nd edition). Edinburgh Gate: Pearson Education.
- O'brien, J. A., Marakas, G. M. (2007). *Introduction to Information Systems* (Vol. 15). New York City, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Pearson, R. (2011). *Electronic Security Systems: A manager's Guide to Evaluating and Selecting System Solutions*. Elsevier.
- Ross, A. (2016). *The Industries of the Future*. New York: Simon & Schuster.
- Russell, S., Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Thapa, D., Fumudoh S., Vishwanathan, U. (2018). *Information Systems Security Issues in the Context of Developing Countries*. In *information Security- Foundations, technologies and applications* (Ed: Awad A. I. and Fairhurst, M.). London: The Institution of Engineering and Technology.
- Todd, D. J. (2012). *Fundamentals of Robot Technology: An Introduction to Industrial Robots, Teleoperators and Robot Vehicles*. Springer Science & Business Media.
- Turing, A. M. (1950). *Computing Machinery and Intelligence*, In *The Turing Test: Verbal Behavior as the Hallmark of Intelligence* (Ed: Stuart M. Shieber). Cambridge, MA: MIT Press.
- Wawak, S. (2009). Information security system and development of a modern organization, *Journal of the Washington Institute of China Studies*, 4 (3), 77–84.
- Williams, G. B. (2007). *Online Business Security Systems*. Springer Science & Business Media.
- Wilson, M. (2012). *Implementation of Robot Systems*. London: Elsevier. ISBN: 978-0-124-04733-4.

■ İnternet Kaynakları

- Buckler, L. (2021). *10 Ways Robotics Could Transform Our Future*. <https://blog.robotiq.com/10-ways-robotics-could-transform-our-future> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Gupta, M. S. (2020). What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Hoffman, D. (2014). *Privacy Is a Business Opportunity*. <https://hbr.org/2014/04/privacy-is-a-business-opportunity> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Kenton, W. (2021). *Virtual Office*. <https://www.investopedia.com/terms/v/virtual-office.asp> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Lofgren, L. (2020). *Best Virtual Office Services*. <https://www.quicksprout.com/best-virtual-office-services/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- McQueen, M. (2020). *5 Problems Automation Will Solve in the Future Workplace*. <https://www.konicaminolta.com.au/news-insight/blog/automation-in-future-workplace> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Steinhour, J. (2020). *The Future of Digitalization is Now the Present* <https://blog.adobe.com/en/publish/2020/05/20/the-future-of-digitalization-is-now-the-present.html#gs.7f8dml> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Stuart, M. (2021). *Digitalisation and the Future of Work*. <https://network.business.leeds.ac.uk/digitalisation-and-the-future-of-work/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Tien, L. (2021). *What are virtual office services and who are they for?* <https://www.workitspaces.com.au/blog/what-are-virtual-office-services-and-who-are-they-for/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- Vargas, S. (2018). Robots in the workplace. <https://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/16789-robots-in-the-workplace> (Erişim Tarihi: 06.06.2021).
- http-1:** <https://innolytics-innovation.com/what-is-digitalization/> (Erişim Tarihi: 18.06.2021).
- http-2:** <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/> (Erişim Tarihi: 27.05.2021).
- http-3:** <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/smartsheet-automation-workplace.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- http-4:** <https://www.hcltech.com/technology-qa/the-future-of-automation> (Erişim Tarihi: 03.06.2021).
- http-5:** <https://www.analyticsinsight.net/how-will-artificial-intelligence-change-the-future-for-better/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- http-6:** <https://www.jigsawacademy.com/future-artificial-intelligence/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- http-7:** <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/the-future-of-ai.html> (Erişim Tarihi: 24.06.2021).
- http-8:** <https://scgroup.global/blog/future-of-electronic-security-post-pandemic/> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).
- http-9:** <https://www.securitymagazine.com/articles/90631-interconnected-security-systems-iot-and-the-future> (Erişim Tarihi: 09.06.2021).
- http-10:** www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf (Erişim Tarihi: 04.06.2021).
- http-11:** <https://ailevecalisma.gov.tr/media/65289/covid-19-doneminde-uzaktan-calisma-rehberi-13012021.pdf> (Erişim Tarihi: 04.06.2021).
- <https://www.marketwatch.com/press-release/global-electronic-security-systems-ess-market-2021-with-future-business-plans-production-demand-analysis-industry-size-and-share-updates-opportunities-and-challenges-with-impact-of-covid-19-on-growth-forecast-to-2026-2021-05-10> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.microsoft.com/tr-tr/microsoft-365/project/project-management-software> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.atlassian.com/software/jira> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.atlassian.com/software/jira/align> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.atlassian.com/software/jira/service-management> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://www.atlassian.com/software/jira/work-management> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://asana.com/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://trello.com> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- <https://zenkit.com/en/> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).