

Mr. Slavica Kovačevska Velkova

Zoran Zlatkovski

İŞLETME

**3. VE 4. SINIFLAR İÇİN
SEÇMELİ DERS OLARAK**

Ekonomi, Hukuk ve Ticaret Bölümleri

Yazarlar:

Slavica Kovačevska Velkova
Zoran Zlatkovski

Denetleme:

Dr. Kiril Postolov – Başkan
Vesna Traykovska – üye
Sonya İlieva – üye

Düzeltilici:

Doç. Dr. Aktan Ago

Çeviri:

Veysel Saraç

Redaksiyon:

Dr. Mensur Nuredin

Bilgisayar işlemi**Kapak dizaynı**

Datapons

Basimevi:

Graficki centar dooel, Üsküp

Yayıncı:

Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı

22-4324/1 no'lu ve 29.07.2010 tarihli karar ile Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı tarafından kitabın kullanımı onaylandı.

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски” , Скопје
658.1(075.3)

КОВАЧЕВСКА Велкова, Славица

Бизнис : изборен предмет за III и IV година економска, правна и
трговска струка / Славица Ковачевска Велкова, Зоран Златковски. - Скопје :
Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010. - 172
стр. ; 25 см

Библиографија: стр. 171-172

ISBN 978-608-226-070-9

1.Златковски, Зоран [автор]

COBISS.MK-ID 84238346

ÖNSÖZ

Değerli öğrenciler, bu ders kitabı üçüncü ve dördüncü sınıf lise eğitimi İşletme dersi için ekonomi, hukuk ve ticaret meslek bölümleri ders programının (seçmeli ders) hazırlama konseptine göre yazılmıştır.

Ders kitabı iki bölümden oluşuyor. Birinci bölüm üçüncü sınıf öğrencilerine, ikinci bölüm ise dördüncü sınıf öğrencilerine yöneliktir. Birinci bölümün öncelik hedefi ve görevi bireyin ve grubun işletme örgütü içinde önemini ve liderliğin esaslarını kavramanız; işletmede takımın ve takım çalışmasının önemi ve işletme örgütünün özünü anlamanız; işletme örgütü şekillerini ayırtedebilmemiz; iş dünyasında uluslararası mübadelenin önemi ile tanışmanız ve karakteristik ekonomilerle ve onların uluslararası mübadeleye etkileri ile tanışmanızdır.

Ders kitabının ikinci bölümünün içeriği ile insan kaynakları yönetiminin amaçları ile; insan kaynaklarına yatırımın ihtiyacı ile tanışacak; işçilerin ve işverenlerin hak ve yükümlülüklerinin tanımlayabilecek; işyeri türleri ile tanışacak ve örgütte işyerini değiştirme ihtiyacı ile tanışacak; örgütteki boş işler için aday bulma ve seçme süreci ile tanışacak; özgeçmiş düzenleme yöntemi ile görüşme yürütme yöntemi hakkında bilgilendirileceksiniz.

Bu ders kitabının çalışma özelliği vardır. Bu kitap düşünmek, öğrenmek, karar getirmek ve genellemek yoluyla kademeli öğrenme sağlamaktadır. Bilgi edinmenizin yanısıra bu kitap sizin bazı yetenek ve becerilerinizi geliştirmeye yardımcı olacaktır. Özellikle ders içeriklerini hacim ve ölçüsüne de dikkat ederek sizin yaşınıza uygun hale getirdiğimizi umuyoruz.

Kitaptaki ders birimlerinin işaretleri vardır. Her ders birimi çevrelenmiş bir bütün oluşturan bölümlere ayrılmıştır. Her ders biriminin kilit kavramları ayrıntılı ve görsel olarak belirtilmiştir. Her konunun sonunda özet verilmiş ve bilginizi sınavacak sorular konulmuştur.

Bu şekilde hazırlanmış ders kitabı sizin malzemeyi daha başarılı bir şekilde kavramanıza katkıda bulunmalıdır. Ders çalışma anlarınızı mutlu kılacağımıza candan inanıyoruz.

Yazarlar

İÇİNDEKİLER

sayfa

BİRİNCİ BÖLÜM

KONU 1- KİŞİ VE GRUP

1. Örgütte Kişi	13
2. Örgütte Grup Kavramı ve Önemi	15
3. Grupların Oluşumu	16
3.1. Grupların Oluşumuna Etki Eden Faktörler	16
3.2. Grupların Oluşum Şekli	17
3.3. Grubun Gelişme Safhaları.....	18
4. Grup Türleri.....	19
5. Grupların Özellikleri	23
5.1. Gruplarda Roller.....	23
5.2. Grup Normları ve Grupta Konformizm	24
5.3. Grupta Etkileşim	25
6. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Liderlik	26
7. Grupta Liderin Rolü.....	28

KONU 2- TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

1. Takım ve Takım Çalışmasının Kavramı ve Önemi	33
2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar	34
3. Takım Rollerini	35
4. Takım Türleri	37
5. Takım Oluşturma	39
5.1. Takım Dizayını	39
5.2. Takım Faaliyeti için Çerçeve Belirlemek.....	41

KONU 3- İŞLETME ÖRGÜTLERİ

1. Örgüt Tanımı	47
2. Sistem Olarak Örgüt.....	48
3. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt.....	49
4. Kâr Amacı Güden İşletme Örgütlerinin Amacı.....	51
4.1. Bireysel Mülkiyet Şirketi	51
4.2. Ortaklık	53
4.3. Kurumsal Şirket	54
5. Kâr Amacı Gütmeyen İşletme Örgütleri	57
5.1. İktisat (Ticaret) Odaları.....	57
5.2. Zanaatkâr Odaları.....	58
5.3. Devlet Şirketleri, Kurumlar ve Ajanslar.....	59
6. Özel İşletme Örgüt Şekilleri.....	60

KONU 4- ULUSLARARASI MÜBADELE

1. Uluslararası Mübadelenin Esası	73
2. Uluslararası Mübadelenin Gelişmesi	74
2.1. Sermayenin Uluslararası Hareketi	75
3. Uluslararası Mübadelenin Sebepleri	77
3.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Avantaj	77
3.2. Mübadele Şartları	78
4. Uluslararası Ticaret Anlaşmaları	80
4.1. Serbest Mübadelede Sınırlama Faktörü Olarak Korumacılık (Proteksiyonizm)	80
4.2. Uluslararası Ticaret Örgütleri ve Serbest Ticaret Anlaşmaları	81
5. Yabancı Para Birimi, Döviz ve Döviz Kurları	84
5.1. Yabancı Para Birimi ve Döviz Kavramı	84
5.2. Döviz Kuru Kavramı	84
5.3. Döviz Kurları Rejimleri	85

İKİNCİ BÖLÜM

KONU 1- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi	97
1.1. İnsan Kaynaklarının Temini	97
1.2. İnsan Kaynaklarının Gelişimi	98
1.3. İnsan Kaynaklarının Etkinleştirilmesi	99
1.4. İnsan Kaynaklarının Tesisi	99
2. İnsan Kaynakları Geliştirme Departmanının Rolü ve Görevleri.	100
2.1. Personel Gereksinmesi Planlaması	101
2.2. İşgören Adayı Bulma	102
2.3. İşgören Seçimi	103

KONU 2- İNSAN KAYNAKLARINA YATIRIM

1. Eğitim ve Geliştirme	109
1.1. İşgören Eğitimi İhtiyacı	109
1.2. Eğitim Çeşitleri	110
2. Çalışanların Motivasyonu	111
2.1. Motivasyonun Rolü ve Önemi	111
2.2. Motivasyon Faktörleri	112
3. İş Tanımının Oluşturulması, Problemlerin Çözümü ve Başarının Tesisi	113
4. Takım Çalışmasının Geliştirilmesi	114

4.1. Çalışanların Takım Çalışmasında Yer Almalarını Sağlamak	114
4.2. Sorumluluk Dağıtımı	115
4.3. Takımın Oluşturulması.....	116

KONU 3- İŞVEREN VE İŞGÖRENLERİN HAK VE GÖREVLERİ

1. İşçi ve İşverenlerin Hakları ve Yükümlülükleri.....	121
1.1. İşçiler ve İşverenler.....	121
1.2. İş İlişkisi.....	121
1.3. Çalışma Süresi	122
1.4. Tatil ve İzinler.....	123
1.5. İşçinin Ücreti.....	123
1.6. İş Akdinin Sona Ermesi	124
2. İş için Gerekli Şartların Temini	125
3. İşçilerin Örgütteki Temel Görev ve Yükümlülükleri.....	125
4. İşçi Örgütleri Olarak Sendikalar	126
4.1. Sendikaların Kavramı ve Anlamı.....	126
4.2. Sendika Faaliyetlerinin Programsal İstikametleri.....	128

KONU 4- İŞ YERLERİ VE İŞ YERİ DEĞİŞİMİ

1. İş ve İşyerlerin Analizi.....	133
2. İşyerin Tanımı.....	134
2.1. Üst Düzey Yöneticinin Görevi (Genel Müdür).....	136
2.2. İcra Müdürleri (Sektör Yöneticileri).....	137
2.3. Denetçiler.....	138
2.4. Uygulayıcı İşyeri (İşçi)	139
3. İşgücü Esnekliğinin Esası.....	140
4. İşgücü Esnekliğinin Kapsamı.....	141
4.1. Esnek Çalışma Saatleri	142
4.2. Esnek İşe Alma	143
4.3. Esnek Ücretler.....	144
4.4. İş Organizasyonunun Esnekliği	145
4.5. İşgücünün Esnekliği ve İşverenler	146

KONU 5- İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ VE SEÇİMİ SÜRECİ

1. İş Analizi ve İş Dizaynı	153
1.1. İş Analizi ve Dizaynının Esası	153
1.2. İş Analizlerinin İçerdiği Başlıca Bilgilerin Önemi	153
1.3. İş Rotasyonu ve İş Genişletmesi	154
1.4. İş Zenginleştirilmesi	155
2. İşgören Adayı Temin Süreci	155

3. İŖe Alma	157
3.1. İŖe Alma BaŖarı Faktörleri	157
3.2. İŖgören Adayı Temin Kaynakları	157
3.3. DıŖ Kaynaklardan Aday Sağlama Metodları	159
4. İŖgören Seçimi	159
4.1. Profesyonel İŖgören Seçiminin Tanımı, Amacı ve Anlamı	159
4.2. Seçim Sürecinde Sınav/Test Uygulaması	161
4.3. İŖe Alma Görüşmesi.....	162
4.4. Seçimin Önemi	163
5. İŖ BaŖvurusu	163
KAYNAKÇA	172

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME

ÜÇÜNCÜ SINIFLAR İÇİN SEÇMELİ DERS

Ekonomi, Hukuk ve Ticaret Bölümleri

KONU

1

KİŞİ VE GRUP



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Örgütte Kişi
2. Örgütte Grup Kavramı ve Önemi
3. Grup Oluşumu
 - 3.1. Grubun Oluşumna Etki Eden Faktörler
 - 3.2. Grubun Oluşum Şekli
 - 3.3. Grubun Gelişme Safhaları
4. Grup Türleri
5. Grupların Özellikleri
 - 5.1. Gruplarda Roller
 - 5.2. Grup Normları ve Grupta Konformizm
 - 5.3. Grupta Birleşme
6. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Liderlik
7. Grup Liderinin Rolü

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak

- Grup kavramını tanımlamanız
- Kişinin grupta rol ve önemini değerlendirmeniz
- Biçimsel ve biçimsel olmayan grupların ayrımını yapmanız
- Grup oluşturma safhalarını tanımanız ve açıklamanız
- Grup özelliklerini tanımanız
- Grup oluşma sebeplerini açıklamanız
- Biçimsel ve biçimsel olmayan liderleri ayırdetmeniz
- Liderin gruptaki rolünü görmemiz.

1. ÖRGÜTTE KİŞİ

Örgütte temel öge ve itici güç kişidir. Onun girişimi ve çalışması ile örgüt kuruluyor ve sürekli geliyor ve bu emeğinin karşılığı olarak da belli bir varlık elde ediyor. Bu, örgüt kişinin çalışmasına bağlı olduğunu, kişinin de örgütten elde ettiği varlıklara bağlı olduğunu göstermektedir. Her kişinin örgüte katkısı farklı şekillerde olmaktadır, dolayısıyla kişi davranışlarının örgüt sonuçlarına etkilerini analiz etme ihtiyacı ortaya çıkıyor.

Bu davranışı belirleyen birçok etmen vardır:

- **Değerler.** Bireyin kurduğu değerler sistemi, kişinin belli kişisel ya da başkaların davranışları diğer davranışlara kıyasen daha makbul olduğu temel inancını oluşturur, Neyin iyi, neyin kötü olduğu değerlendirilmesi söz konusudur. Kişinin kendisini yönettiği değerler sistemi, örgütte kişiler arası ilişkilerin de bağımlı olduğu insanlarla ilişkilerin kurulma şekli için önemlidir. Aynı zamanda kişinin değerler sistemi onun karar verme ve problemleri çözme yöntemine katkıda bulunduğu gibi örgüt için neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleme yöntemine de katkıda bulunmaktadır.

- **Tutumlar.** Tutumlar, kişinin hergünlük hayatını çevreleyen konular için sahip olduğu inanç ve düşüncelerdir. Aslında tutumlar kişinin nesnelere, olaylara ve insanlara olumlu ya da olumsuz değerlendirme yaptığı ifadelerdir.¹ Kişinin birçok şey için tutumu olabilir. Fakat örgüt için önemli olan kişinin iş görevlerine, işe bağlılığına, iş şartlarına, yöneticilerine, iş araç ve gereçlerine olan tutumlarıdır.

- **Kişilik.** Her kişinin özel davranış üslubu ve hareket şekli vardır. Bu bireyin kişilik kimliğini belirlemektedir. İnsanlar sakin, agresif, saygılı, azimli gibi tanımlanabilirler.

Bütün bu özellikleri çevre ya da kalıtsal özelliklerin etkisinden ortaya çıkmıştır.

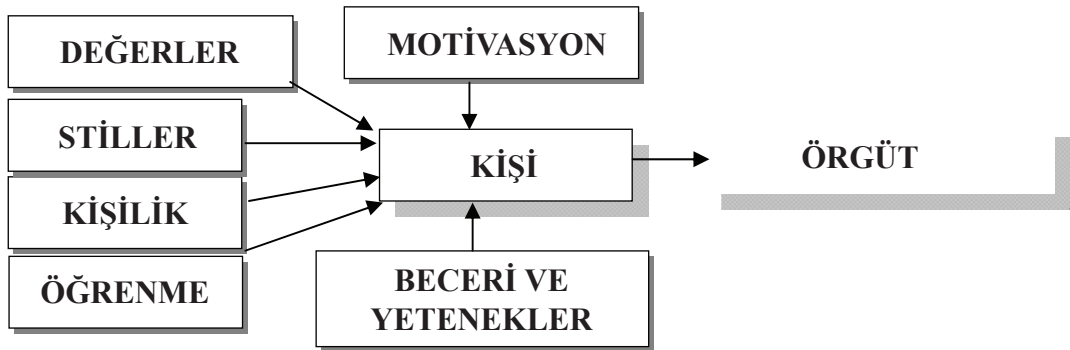
¹ Stephen P. Robbins, Mary Coulfer, Menagment, Prentice Hall, International, London 1996, p. 462

Kişilik özellikleri örgüte kişinin işte gösterdiği faaliyet şekliyle yansımaktadır.

- **Motivasyon.** Kişinin motivasyonu onun örgütteki davranışı şekline güçlü etkisi vardır. Motivler (güdüler) çalışanları görevlerini yerine getirmelerine teşvik ediyorlar. Kişinin işe yaklaşımı bunlara bağlıdır. Motivasyon düzeyi büyük ölçüde yöneticilere bağlıdır, yani onların kişileri daha çok gayret göstermeleri için uygun bir biçimde etkinleştirme becerilerine bağlıdır.

- **Öğrenme.** İnsan her gün çevreye göre davranışlarını uyarladığı farklı konuları öğrenmektedir. Kişinin, yöneticiler tarafından ikaz edilen talepleri kabullenme, iş süreçlerini kavrama ve saygılayabilme hazırlığı onun örgütteki davranışına olumlu etki yapabilir.

- **Beceriler ve yetenekler.** Yetenek, belirli fiziksel ve zihinsel işleri gerçekleştirme hazırlığı ve bilgisidir. Beceri, belirli bir görevi hızlı, doğru ve tam olarak yerine getirme ya da gerçekleştirme yeteneğidir. Beceri ve yetenekler öğrenme ve çalışma esnasında değişiyorlar ve gelişıyorlar. Bütün bunlar doğrudan bireyin örgüte davranışına ve katkısına etki etmektedir.



Şekil 1. Kişinin örgütteki davranışlarını belirleyen etkenler

2. ÖRGÜTTE GRUP KAVRAMI VE ÖNEMİ

Gruplar her örgütün değişilmez ögesini oluşturmaktadırlar. Yöneticiler sıkça kişilere değil de gruplara hitap etmektedirler. Yönetici, kişiyle iletişimde bulunduğu anda bile o kişiye bir grubun üyesi olarak hitap etmektedir. Buradan açıkça görülüyor ki örgütler kişilerden değil, gruplardan oluşur. Kişiler örgütte farklı tutum ve düşüncelere sahip olabilir, ama davranışlarını ait olduğu grubun ihtiyaç ve çıkarlarına göre uyarlamaktadır. Bu sebepten, çoğu zaman insanların hangi gruba yakın ya da üye olduğu bilinmeden belirli davranışları anlaşılmamaktadır.

Örgütte kişinin zor tatmin edebileceği aidiyet ve iletişim ihtiyacı vardır, özellikle örgütte büyük sayıda çalışan varsa. Bunları aşmak için yani bağlılık ihtiyacını gidermek için şirketteki çalışanlar aidiyet, sadakat, güç, saygınlık, güven hissedecekleri daha küçük gruplara katılmak için uğraşı gösteriyorlar.

Gruplar, her örgütün ayırt edici işaretleridir, çünkü insanlar örgütün bütün üyeleri ile düzenli iletişim kurabilme ve tutabilme imkânına sahip değiller. Örgütteki çalışan sayısının artmasıyla, insanlararası iletişim kanal sayısı da artmaktadır. Bu şekilde çalışanların örgütle bütünleşme ihtimalleri azalmaktadır. Dolayısıyla, insanların örgüt içerisinde kendi çıkar, ihtiyaç ve davranışlarına en çok uyan grupta bir araya gelme ihtiyaçları vardır.

Çok sayıda grup tanımı vardır, fakat en sık olarak grup karşılıklı etkileşimde geçen ve birbirleri arasındaki ilişkileri gerçekleştirmeyi sağlayan ortak amaç ve ortak özellikleri olan insanlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

Grup tanımı, daha geniş ve daha dar anlamda yorumlanabilir. Daha geniş anlamda grup, insanlar topluluğu demek (seyirci, kitle ya da kalabalık topluluk da olabilir). Daha dar anlamda ise grup karşılıklı etkileşimde bulunan göreceli

organize olmuş ve belirli ortak çıkarları, davranış normları ve aynı amaçları olan fakat örgütteki rolleri ve fonksiyonları farklı olan bireyler topluluğudur.

Grupların çok sayıda rolü var ve şirkette önemli görevleri yerine getirmektedirler. Gruplar, örgütte bireylerin tek başında yapamadıkları çok sayıda görev ve işleri yerine getirmektedirler. Karmaşık görevleri yerine getirdikleri sırada, gruplar alt gruplara ya da takımlara dönüşebilir ve farklı takım davranış ile hareket tekniklerini uygulayabilirler.

3. GRUP OLUŞUMU

3.1. GRUBUN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsanların çok sayıda ihtiyaçları vardır ve bunları birbirleriyle işbirliği yaparak giderebilirler. Bu ihtiyaçlar gıda üretimi, giysi, tehlikelerden korunma, işte yaratıcılığı teşvik etme gibi ihtiyaçlardır. Gruplar, profesyonel dernek kurmak, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek gibi ortak çıkarların gerçekleşmesine katkıda bulunuyorlar. Dolayısıyla, burdan şunu söyleyebiliriz ki grupların temel oluşum sebebi veya etmeni kişilerin ihtiyaçlarıdır. Grupların oluşumuna etki eden birçok faktör vardır:

- **Fiziksel faktörler**, merkez etkiyi yer alır. Yakında yaşayanlar, aynı ofiste çalışanlar, aynı yerde bulunanlar çok sıkça aralarında iletişim kurmaya ve ortak hareket etmeye gayret ederler, bu şekilde grup oluştururlar.

- **Ekonomik faktörler** kişileri gruplara katılmayı teşvik ediyorlar. Eğer insan grupla hareket ederek daha fazla ekonomik fayda sağlayacağını hesap ediyor veya bekliyorsa, o gruba katılmayı deneyecektir.

- **Sosyolojik faktörler**, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve ifade edebilme ihtiyacı, beceri ve yetenekler gibi ihtiyaçlar girer.

Güvenlik. Grup her üyesini dış baskılardan ve örgüt tehlikelerinden koruyabilir. Gruba katılmakla kişi yönetime yönelik kendisini güven altına alır, çünkü gruptaki üyeler yönetimin tutum ve talepleri hakkında fikir alışverişinde bulunuyorlar.²

Sosyal ihtiyaçlar. Genelde arkadaşlık sebebiyle işçiler gruplara katılıyor. İşçilerin sosyal doğasını vurgulayan iletişim ihtiyacı, fikir alışverişi ve bir yere katılma hissi vardır.

Saygılama ihtiyacı: Bazı işçilerin gruba katılma nedenlerinden biri, yaptıkları işler için ve başarıları için arkadaşlarından saygı görmektir.

Yeteneklerin gösterilmesi: İşçiler iş yerlerinde aşırı işten dolayı kendi yeteneklerini kullanma fırsatı olmadığını düşünüyorlar. Çoğu işçilerin gruplara katılma nedenleri şarkı söylemek, folklor, spor etkinlikleri vb. dir. Bu faaliyetlerle kendilerini kültürel, psikolojik ve fiziksel gelişmelerinde yardım etmektedir.

3.2. GRUPLARIN OLUŞMA ŞEKİLLERİ

Grupların oluşma sebepleri olan amaçlar, üyelerinin dikte ettikleri ihtiyaçlara göre farklı olabilirler. Genellikle bu amaçlar bir bütün olarak şirketin amaç ve çıkarları doğrultusundadır. Fakat grup amaçlarının, grubun ait olduğu örgüt amaçlarından farklı olması durumu da söz konusu olabilir.

Gruplar, kendi faaliyetleriyle örgüt performansının iyileşmesine katkıda bulunabileceği gibi kötüleşmesine de sebep olabilirler. Gruplar iki şekilde oluşurlar, bunlar da:

Planlı ve bilinçli – kişiler, belli etki ve ekonomik fayda elde edecekleri belirli bir amacı gerçekleştirmek için gruplara katılıyorlar.

² Љ, Дракулевски, Лидерсїиво 1999 ̄, Економски факулїетї - Скопје. сїир. 59

Gelişigüzel ve bilinçsiz – kişiler, sadece gruplarda elde edebileceği bazı ihtiyaçları gidermek için gruplara katılırlar. Bu tür ihtiyaçlar güvenlik, aidiyet, statü, sadakat gibi ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı grupta her üyenin tehlikeye uğraması halinde onu koruyacağı bir bütünün parçası olarak gördüğü için kendisini güvenli hissederek giderilir.³ Statü ihtiyacı ise şirketin hiyerarşik yapısına göre güçlü ve etkili kişilerin yer aldığı gruba üye olmakla giderilir. İnsan tek başına ve izole halde yaşayamayacak şekilde bir toplumsal varlıktır. Şirketteki işçi sayısının çok olması durumunda da kişinin ona kimlik, güvenlik, beraberlik, saygı hissi verecek aidiyet ve kimlik ihtiyacı vardır.

3.3. GRUBUN GELİŞME SAFHALARI

Gruplar kendi gelişmelerinde beş safhadan geçiyorlar: oluşum, fırtına, normlaşma, çalışma ve dağılma.

Birinci safha: Oluşum, kişilerin grup çalışmalarının temel kurallarını yapılandırarak ve kabul ederek bir araya geldikleri birinci safhayı oluşturur. Bu safhada, üyeler gruba onun tam olarak kuruluş sebeplerini öğrenemedikleri için büyük ölçüde güvensizlik ile gruba üye oluyorlar. Onlar sürekli grup amaçlarının kendi şahsi amaç ve çıkarlarına uyup uymadığı sorusuna cevap ararlar. Birinci safhada üyelik kriterleri kontrol edilir ve güçlü lider arayışına gidilir. Grup üyeleri birbirleri ile iletişimde, kararlar getirilmede ve fikirlerini söylemekte güvensiz.

İkinci safha: İkinci safhada iletişimin artmasından ve üyeler arası güvenin artmasından kaynaklanan fikir fırtınası ortaya çıkıyor. Bu safhada grupta statü ve etki çatışması başlar. Eğer birinci safhada lider belirlenmişse, ikinci safhada belli

³ İnsanların biraraya gelmelerinin temel sebebini “Sayıda güç var” olarak tanımlayabiliriz. Grup üyeleri diğer üyelerin tehlike anında korumacı davranacaklarını bildikleri ya da düşündükleri için insanlar daha cesur ve daha güvenli oluyorlar.

durumlarda lideri değiştirebilecek üyeler belirlenir. İletişim, ilk çatışmaya imkân verecek şekilde yoğun ve açıktır.

Üçüncü safha: Üçüncü safhada grubun getirilen iş kurallarının normlaştırılması yapılı ve üyeler grupta roller almaya başlarlar. Grup çıkarları doğrultusunda hareket etme baskısının artması üzerine grupta etkileşim artar fakat rahatlık (konformizm) de artmaya başlar.

Dördüncü safha: Dördüncü safhada grup daha sağlam ve emin davranır, çünkü kişisel sorunlar aşılmış, roller dağıtılmış ve görevler kesin olarak tanımlanmıştır. Etkileşim en yüksek seviyeye kadar ulaşır. Grubun her üyesi neleri yapması gerektiğini biliyor ve tamamıyla grup amaçlarının gerçekleştirilmesine adanmış durumdadır.

Beşinci safha: Son safhada grubun dağılması gerçekleşir, çünkü grubun amaçları gerçekleşmiştir. Üyeler arası etkileşim azalır. Eğer yeni amaçlar bulunmayıp yeni normlar konulmazsa grup tamamen dağılıbilir. Üyeler grubu bitmiş bir mesele olarak görüp yeni çıkarlar arayışına geçerler.

Grup çalışmalarının neticeleri belli bir zaman sonra belirmektedir. Bu demektir ki üyelerin davranış normları ve çalışmaların tanımlandığı birinci ve ikinci safha esnasında grup çalışmaların etkilerini görmek beklenemez. Bu yöneticilerin beklentileri için büyük önem arz etmektedir.

Grup, iç meseleleri ve üyelerin duygusal ile fonksiyonel problemlerini çözdüğü zaman başarılı ve fonksiyonel, pozitif etki vermeye hazır olacaktır.

4. GRUP TÜRLERİ

Her örgüt çerçevesinde iki tür grup vardır: biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar.

Biçimsel gruplar. Biçimsel gruplar amaçlarının, rollerinin ve üyelerinin davranış standartlarının biçimsel ve net olarak yazıldığı gruplardır. Bu gruplar bilinçli olarak resmi kuruluş

akti ile oluşurlar. Üyelerin yapısı, görevler, yükümlülükler ve üyeler arası ilişkiler belli belgelerle yazılı hale getirilmiştir. Biçimsel gruplar önceden belirlenen lider ve net olarak tanımlanmış amaç, görev ve çalışma metotlarıyla planlı bir şekilde kurulmaktadır.

Biçimsel gruplar yönetici ve çalışma grupları olabilir.

Yönetici gruplar örgütte bir çizgi otoritesi olan ve emir verme yetkisine sahip olan biçimsel liderleri ile tanınırlar. Yönetici gruplar sağlam ve uzun ömürlü karakteri olan gruplardır.

Yönetici gruplara kıyasen *çalışma gruplarının* geçici karakteri vardır. Bu gruplar kısa dönemde gerçekleştirilmesi gereken önceden belirlenen bir amaç için kuruluyorlar. Bu amacın gerçekleşmesinden sonra ya da çalışma zamanının sona ermesinden sonra çalışma grupları dağılıyorlar. Bazı çalışma grupları sürekli çalışma grubu olarak işleyebiliyorlar.

Çalışma gruplarının yerine getirdikleri işlerin özellikli olması sebebiyle, genelde bu grupların üyeleri farklı yönetici grupların yöneticileri ya da üyeleridir.

Biçimsel grupların örgütte birkaç önemli fonksiyonu vardır:

◆ *Karmaşık problemlerin çözümü.* Örgütte biçimsel gruplar, kişilerin çözme durumunda olmadıkları karmaşık problemleri çözmek için oluşurlar. Bu yüzden biçimsel grupların üyeleri özel bilgi ve becerilere sahip, belli konumlarda olan ve problemin çözümü için faydalı bilgilere sahip kişiler olmalıdır.

◆ *Fikir toplama.* Biçimsel grup üyelerinin bağlılığı onların yaratıcılık ve verimliliklerini teşvik eder, bu şekilde problemin daha iyi bir çözüme ulaşmasını sağlar.

◆ *Etkinliklerin koordinasyonu.* Çalışma grupları üyeleri diğer yönetici gruplardan geldiği için onların bilgileri, verileri ve etkinlikleri aktivitelerin gerçekleşmesinde ortak haberleşme ile koordine edilir.

◆ *Kararların getirilmesi ve uygulanması.* Bazı durumlarda kararlar ancak biçimsel grubun komisyon, jüri gibi oluşması halinde getirilebilir ve uygulanabilir.

Kriterler	Yönetici gruplar (komisyonlar)	Çalışma grupları
<i>Süre</i>	Süresiz	Geçici
<i>Üye yapısı</i>	Örgütte konum ve fonksiyon	Uzmanlar ve mütehassıslar
<i>Üyelerin sürekliliği</i>	Üyeler değişmiyor	Problemin doğasına göre üyeler değişiyor
<i>Amaç ve görevler</i>	Amaç ve görevler grubun dışında belirlenmiştir	Amaç ve görevler grup çerçevesi içerisinde belirlenmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve çalışma grupları arasındaki farklar

Biçimsel olmayan gruplar. Biçimsel olmayan gruplar örgütte gelişigüzel, yöneticiler tarafından kuruluş akti getirilmeden oluşan gruplardır. Biçimsel olmayan gruplar bir davranış, durum ya da önceden getirilmiş bir karar sebebiyle ortaya çıkarlar. Biçimsel olmayan grupların önceden belirlenmiş davranış normları yoktur.

Biçimsel olmayan grupların belirlenmiş rolleri yoktur ve doğrudan haberleşme ile serbest seçtikleri amaçlara yoğunlaşırlar, yeni üyelere de yer bırakarak. Biçimsel olmayan grupların kuruluş sebep ve amaçları genellikle yönetimin çıkarlarına karşı yönelik ya da bir bütün olarak şirketin hedeflerine karşı olabilir. Biçimsel olmayan gruplar faaliyetleri sırasında liderlerini seçiyorlar.

Biçimsel olmayan gruplar dost ve çıkar grupları olabilir. *Dost grupları* örgütte çalışanların belirli alanlar, bilgi, özellik, geçmiş gibi benzer ilgilerinde bir araya geliyorlar. Mesela, mesai arasında ya da mesai sonunda bir kahveye, içki içmeye giden bir grup çalışan biçimsel olmayan dost grubunu temsil

etmektedir. Gruba katılmak için temel motif bir araya gelme ve eğlence arzusudur.

Çıkar grubu ortak çıkarları olan ya da belirli bir amaçları olup da biçimsel grup oluşturarak bunları gerçekleştirmek istemeyen kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan gruptur. Çıkar grubu, amaçları gerçekleşinceye kadar yani üyelerinin katılma sebebi olan çıkarları giderilinceye kadar var olacaktır.

Örgütte biçimsel olmayan grupların varlığının pozitif ve negatif etkileri vardır. Pozitif etki olarak şunları sayabilir:

◆ Ortak değer ve davranış normlarının geliştirilmesi. Örgütün bir işareti olarak bir çok kolektif değerler biçimsel olmayan gruplarda değerlendirilir dolayısıyla bu şirkete ve içindeki kişilere pozitif etki yapar;

◆ Aidiyet ve güvenlik sağlama. Biçimsel olmayan gruplar kişilerin aidiyet ve güvenlik ihtiyaçlarını giderirler. Her şirketin, onların çalışmalarına ve nihai performanslarına etki eden tatmin olmuş çalışanlarının olması çıkarınadır.

◆ Şirkette haberleşmenin iyileştirilmesi. Şirketteki bilgiler gruplar arasında daha hızlı iletilir, çünkü grup üyelerinin birbirleri arasında yoğun iletişimleri vardır.

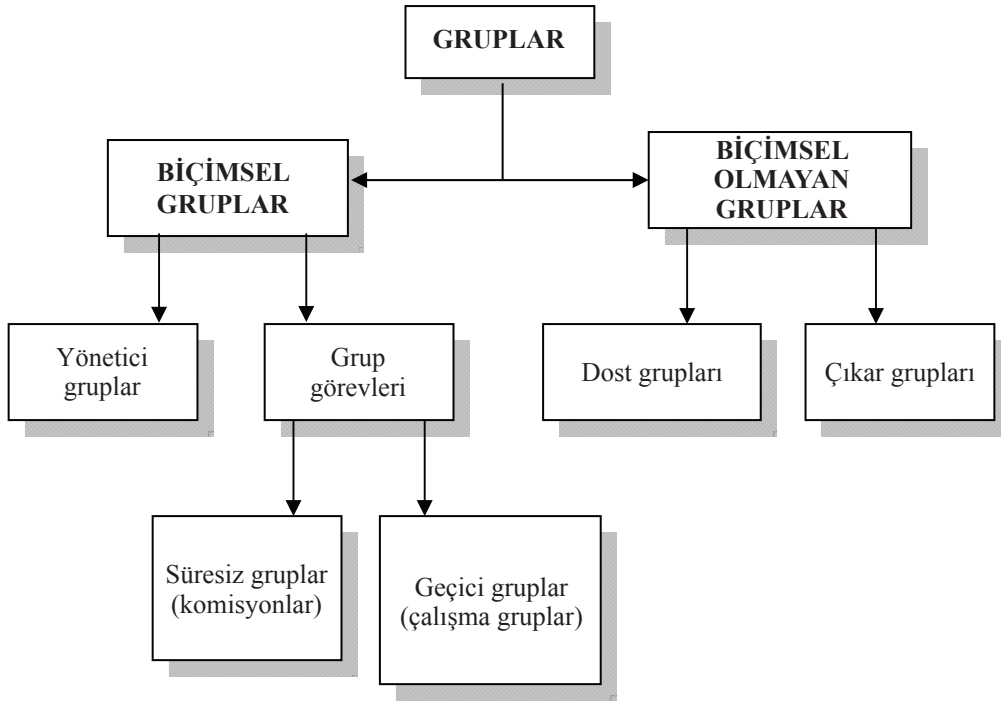
◆ Grup üyelerinin biçimsel yollardan çözilemeyen şahsi problemlerinin çözülmesine imkân tanıyorlar.

Biçimsel olmayan gruplar örgüte şu şekilde negatif yönde de etkide bulunabilirler:

◆ Gruptaki en iyi üyeler grubun çıkarları için kendi kalite ve katkılarını azaltıyorlar.

◆ Biçimsel olmayan grupların sıkça örgütün çıkarlarına aykırı çıkarları vardır.

◆ Biçimsel olmayan gruplar genellikle örgütte iş atmosferinin bozulmasına sebep olan dedikodu ve yanlış bilgi kaynağıdırlar.

Şekil 2. Örgütte grup türleri⁴

5. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Her grubun özelliklerinden ortaya çıkan tanık oluşu vardır, onlar da: grup üyelerinin rolleri, grup normları ve grup etkileşimi. Bu özelliklerden birinin yoğun ya da baskın olması grubun karakterini de etkileyecektir.

5.1. GRUPLARDA ROLLER

Kişilerin gruptaki rolleri grubun bağlanması ve yönetimi için çok önemli öğedir. Rol, bir örgütte ya da bir toplumda belirli bir konumu olan birinin beklenen davranış stillerinin toplamını oluşturur.

⁴ RobBins S. (2003). *Organization behavior*, Englewood Chiffs, NJ, Prentice Hall inc.

Gruptaki her üye diğerine göre belli bir konumda bulunmaktadır. Oluşumdan sonra grup yavaş yavaş her üyeden beklenilecek davranış için ortak tutum gelişir. Üye de diğerlerinden beklenen davranışı kabul ettiğinde ve o davranışı grupta kullanmaya başladığında o zaman grup rolü ortaya çıkar.

Mesela, “Pamuk Prenses ve Yedi Cüceler” masalındaki cücelerin belirli grup rolleri vardır. Onların rolleri isimlerinden tanınabilir:

- *Bilgin*- cücelerin en akıllısıdır ve biçimsel olmayan lider sayılır;
- *Şüpheli*- toplulukta getirilen her kararlara şüphe gözüyle bakar;
- *Öfkeli*- genellikle memnun değildir, darılır ve kötü şeyleri anar;
- *Neşeli*- her duruma sevinir ve grubu neşelendirir;
- *Uykucu*- sürekli uyur ve olaylara romantik gözle bakar;
- *Keloğlan*- sürekli açtır ve onun davranışları akılcıdır;
- *Hapşırık*- sürekli hapşırarak korkak cüce.

5.2. GRUP NORMLARI VE GRUPTA KONFORMİZM

Grup normları, bir gruptaki üyenin kabul edilmiş davranış kurallarını temsil eder. Her grup, üyelerinin kabul edip saygılamak zorunda olduğu özel davranış normları geliştirir. İşçilerden düzenli işe gelmeleri, öğrencilerden derslere girmeleri, sporculardan maçlara gitmeleri vb. istenir. Grupta, her üyeyi normları saygılamaya zorlayan otorite ya da grup baskısı vardır. Gruplar çoğu zaman üyeleri cezalandırdıkları yaptırım sistemleri kuruyorlar.

Normlar, grubun özellikle görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesi için, grupların normal işlevi için temel mekanizmaları oluşturmaktadırlar.

Normlar grubun iç yaşamını düzenliyor ve üyelerin birbirleriyle ilişkilerinin iyileşmesine katkıda bulunuyorlar. Normlar herkese geçerli olduğu için üyeleri eşit yapar ve bu şekilde haberleşmeyi ve saygıyı iletir. Aslında, grup lideri normları diğer üyelere empoze etmeye çalışır ve bu şekilde grupta kişisel çatışmaların gelişme imkânını azaltmış olurlar.

Bir örgütte yönetici ya da diğer çalışanlar, profesyonel ya da amatörler, erkek ya da kadınlar ve başka olsun farklı grup çalışanlar için farklı normlar olabilir.

Konformizm, grup normlarının onun üyeleri tarafından kabul edilmesini temsil eder, ki böylece onların düşünce ve davranışları değişir. Konformizm derecesi ne kadar büyükse, grup normları da o kadar büyüktür ve grup üyelerinin davranışları daha güçlü, daha sağlam ve daha tahmin edilebilirdir.

Grup üyeleri, gruba tamamen ya da kısmen adapte oluyorlar. Tamamen adaptasyon grup üyesinin belirli bir vaka, olay, kişi gibi durumlar için kendi düşünce ve davranışlarını arka planda bırakarak tamamıyla grup tutumlarını kabul etmesiyle ortaya çıkar. Kısmi adaptasyon ise grup üyesinin kendi davranışını grup taleplerine göre uyarladığında fakat düşüncesini değiştirmedeğinde ortaya çıkar.

5.3. GRUPTA ETKİLEŞİM

Etkileşim, kişileri gruplara katılmayı iten bir gücü oluşturur. Yeni oluşan grupta etkileşim düşüktür. Etkileşim seviyesi normların gelişmesiyle ve üyelerin birbirini daha iyi tanımasıyla artmaktadır. Etkileşim gruplarında üyeler birbirini çeker ve destekler. Onun için onlar grup çalışmasından haz duyarlar.

Etkileşim gruplarında üyeler grubun başarısı için bütün gayretlerini sarf eder ve kendilerini feda etmeye hazırlar. Bu gruplarda büyük arkadaşlık ve takım ruhu hakimdir.

Etkileşim gruplarının en önemli özelliği sadakattır, çünkü grup üyeleri kendilerini “birlikte daha güçlüyüz” sloganıyla tanımlıyorlar.

Etkileşimin grup verimliliğine büyük etkisi vardır. Eğer gruplar normları sertse ve grupta yüksek etkileşim varsa, o zaman onun verimliliği yüksek olacaktır. Diğer yandan daha düşük performans isteyen normlar konulmuşsa ve yine de grupta güçlü etkileşim hakimken verimlilik düşük olacaktır, çünkü grup üyeleri düşük normlar için bir aradalar. Grup normlarının ve etkileşimin grup verimliliğine etkisi şu şekilde gösterilebilir.

		Etkileşim	
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Grup normları	<i>Yüksek</i>	Yüksek verimlilik	Orta-yüksek verimlilik
	<i>Düşük</i>	Düşük verimlilik	Düşük-orta verimlilik

Tablo 2. Grup normlarının ve etkileşimin grup verimliliğine etkisi

6. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN LİDERLİK

Grupta iki tür liderlik gelişebilir: biçimsel ve biçimsel olmayan. Biçimsel lideri (yönetici) hiyerarşinin daha üst seviyelerinde yer alan yöneticiler, yönetici pozisyonuna atama yapıyorlar. Biçimsel olmayan liderleri ise grup üyelerinin kendileri seçiyorlar. Her lider kendi görevini yerine getirirken farklı tür güçlere dayanmaktadır. Biçimsel liderler grubun ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işteki alt çalışanlarını motive ve kontrol ederler. Onlar şirket sahipleri ya da onların

örgütteki temsilcileri tarafından atandıkları için belirli bir otoriteye sahipler.

Aynı zamanda iyi performansı ödüllendirme, görevlerin yerine getirilmemesini cezalandırmadan ortaya çıkan etki güçleri vardır, varlıklar üstünde olan kontrolleri, işi tanıma dereceleri, kişileri yönetebilme eğitimleri vb. Bu faktörleri kombine etme şekli yöneticinin davranış üslubunu belirler. Yöneticinin işi alt çalışanlardan mümkün olduğu kadar daha iyi performans elde edebilmeye odaklıdır.

Biçimsel olmayan liderlerin konumlarından gelen güç ve otoriteleri yoktur. Onlar grubun amaç ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için önemli olduklarını düşündükleri özellik ve yeteneklere sahipler. Gruplar genellikle üyelerin değerleri, ilgileri ve özelliklerine benzeyen liderleri seçmeye gayret ederler. Yani, agresif kişiler agresif lider arayacaklar, yüksek işbirliği ve saygı ihtiyacı olan kişiler ise ilişkileri kurmaya ve ayakta tutmaya odaklanmış liderleri desteklerler. Bilgi, eğitim, teknik becerilerin önemli olduğu gruplar bu özelliklere sahip liderler arayacaklar. Fakat, bazı durumlarda kişiler tamamen zıt özelliklere sahip liderleri de seçebiliyorlar. Mesela sakin ve korkak olan kişiler agresif bir kişiyi lider seçebilir, ya da diğerlerine bağımlılıkla bilinen kişiler işte bağımsızlığı savunan kişileri lider seçebilir. Bu kişilerin liderle aynılaştırma arzusuna borçludur. Çoğu zaman gruplar gelişigüzel kurulduğunda ortaya birçok lider çıkabilir. Bu liderler rakip olabileceği gibi üyelerin tutumlarını yakınlaştırma, eylem teşvik etme, grubu yönlendirme, grup dışındaki kişilerle iletişim gibi farklı etkinlikleri ayırabilirler. Grubun, amaçlarını gerçekleştirmek için uyumlarına bağlı olarak lider biçimsel grup lideri rolünü kaybedebilir ya da azaltabilir. Belirli bir dönemden sonra grup, yeni amaçlarını gerçekleştirmek için kendini daha yetenekli olarak gösteren yeni lider seçebilir.⁵

⁵ Љ. Дракулевски, *Лидерство 1999 г. Економски факултет - Скопје*, стр. 88

7. GRUP LİDERİNİN ROLÜ

Biçimsel ya da biçimsel olmayan lider olması fark etmesizin liderin grupta iki önemli rolü vardır.

Liderin birinci rolü grubu problemlerin çözümünü ya da amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli etkinlikleri gerçekleştirmeye yönlendirmektir. O, grubun çalışması için harekete geçer, şartları oluşturur ve maddi varlıkları temin eder. Aynı zamanda, liderin grubu amaçlara yöneltmesi sunulan fikirleri araştırma ve analiz etmek demektir. Lider, üyelerden fikir edinmeye, onları dinlemeye ve diğerlerin düşüncelerini anlamaya gayret eder. O düşüncelerin farklarını değerlendirir ve en iyi çözüm arayışındadır. Lider, düşünce alış verişini teşvik ederek grup çalışması kalitesini iyileştirmeye gayret eder. Liderin bu rolü grup üyelerini tamamıyla içermesi demektir. Problemin çözülmesi ya da etkinliklerin yerine getirilmesi esnasında grup bir bütünlük olarak hareket eder, ki bu durumda problemin çözümünü kimin önerdiğinin bilinmesi gerekli değildir.

Liderin ikinci rolü, grup üyeleri arasında sağlam ilişkileri tesis etmesine gayret etmesidir. Lider grup ahenginin korunmasına, sosyal ihtiyaçların giderilmesine ve grup üyeleri arasında dayanışmayı teşvik etmeye gayret eder.

Liderin bu rolü, şekillenmiş düşünceyi diğer üyelere empoze etme gayretine yöneliktir, çünkü bunun sonuç vereceğine ve grupta birliği koruyacağına inanıyor. Lider, herhangi bir üyenin baskın ya da pasif davranışına müsaade etmemelidir. Bu rolden üyeler arası haberleşmenin nasıl olacağı da bağlıdır. Lider tartışmayı o şekilde yönetmelidir ki grup gerçek çözümü bulmaya gayret etmeli ve üyeler arası bağlar gelişmelidir. O lider, konumunun şuurunda olmalı ve problem için kendi düşüncelerini diğerlerine empoze etmemelidir.⁶ Çözüm ve neticelere yoğunlaşacağına grup sürecine yoğunlaşmalıdır. Lider,

⁶ Љ. Дракулевски, Лидерство 1999 г. Економски факултет - Скопје. стр. 88

öneri ve düşünceleri dinlemeli, grup üyelerine karşı duyarlı olmalı, bireysel düşünceleri eğer delillere dayalıysa korumalıdır.⁷

Bu rolü ile lider grubun birlikteliğini korumaktadır.

Her ne kadar liderler bu rolleri yerine getirirler de gerçekleştirilen görevlerin sorumlulukları bütün grup üyelerine dağıtılmalıdır.

KİLİT KAVRAMLAR:

KİŞİ

GRUP

BİÇİMSEL GRUP

BİÇİMSEL OLMAYAN GRUP

ÖRGÜT

GRUP NORMU

GRUP ROLÜ

ETKİLEŞİM

KONFORMİZM

LİDER

ÖZET

Örgütte en temel öge ve itici güç kişidir. Onun girişimi ve çalışması ile örgüt kuruluyor ve sürekli geliyor ve bu emeğinin karşılığı olarak da belli bir varlık elde ediyor.

Gruplar her örgütün değişilmez ögesini oluşturmaktadırlar, onların büyüklüğü, çıkarı ve oluşumuna bakılmaksızın.

Grup karşılıklı etkileşimde bulunan göreceli organize olmuş ve belirli ortak çıkarları, davranış normları ve aynı amaçları olan fakat örgütteki rolleri ve fonksiyonları farklı olan bireyler topluluğudur.

Grupların temel oluşum sebebi veya etmeni kişilerin ihtiyaçlarıdır.

Gruplar iki temel şekilde oluşurlar: planlı ve bilinçli ile gelişigüzel ve bilinçsiz.

⁷ Љ. Дракулевски, Лидерсџиво 1999 џ. Економски факулџетџ - Скопје. сџир. 67

Gruplar kendi gelişmelerinde beş safhadan geçiyorlar: oluşum, fırtına, normlaşma, çalışma ve dağılma.

Biçimsel gruplar amaçlarının, rollerinin ve üyelerinin davranış standartlarının biçimsel ve net olarak yazıldığı gruplardır.

Biçimsel olmayan gruplar örgütte gelişigüzel, yöneticiler tarafından kuruluş akti getirilmeden oluşan gruplardır.

Rol, bir örgütte ya da bir toplumda belirli bir konumu olan birinin beklenene davranış stillerinin toplamını oluşturur.

Grup normları bir gruptaki üyenin kabul edilmiş davranış kurallarını temsil eder. Konformizm, grup normlarının onun üyeleri tarafından kabul edilmesini temsil eder, ki böylece onların düşünce ve davranışları değişir.

Etkileşim, kişileri gruplara katılmayı iten bir gücü oluşturur.

Grupta iki tür liderlik gelişebilir: biçimsel ve biçimsel olmayan. Biçimsel lideri (yönetici) hiyerarşinin daha üst seviyelerinde yer alan yöneticiler yönetici pozisyonuna atama yapıyorlar. Biçimsel olmayan liderleri ise grup üyelerinin kendileri seçiyorlar.

Liderin birinci rolü grubu problemlerin çözümünü ya da amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli etkinlikleri gerçekleştirmeye yönlendirmektir.

Liderin ikinci rolü grup üyeleri arasında sağlam ilişkileri tesis etmesine gayret etmesidir.

Tartışma konuları:

1. Kişi gruba nasıl etki eder?
2. Grup neyi temsil eder?
3. Grubun oluşum sebepleri nedir?
4. Biçimsel gruplar hangileridir?
5. Biçimsel olmayan gruplar hangileridir?
6. Grupların oluşum safhalarını açıkla.
7. Grup rolü nedir ve nasıl şekillenir?
8. Konformizm ne demektir?
9. Grupta etkileşim ne demektir?
10. Biçimsel ve biçimsel olmayan lider kimdir?
11. Liderin gruptaki rolünü açıkla.

KONU

2

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Takım ve Takım Çalışmasının Kavramı ve Önemi
2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar
3. Takım Roller
4. Takım Türleri
5. Takım Oluşturma
 - 5.1. Takımın Dizaynı
 - 5.2. Takım Faaliyeti için Çerçeve Belirlemek

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- Takım kavramını açıklamanız;
- Takım çalışmasının nerede uygulandığını ve kimin uyguladığını anlamanız;
- Takım ve çalışma grubu arasındaki farkı görmeniz;
- Takım rollerini anlamanız ve farketmeniz;
- Farklı tür takımları tanımanız ve ayırtmanız;
- Proje takımlarına olan ihtiyacı anlamanız;
- Özyönetimsel takımların çalışma şekillerini anlamanız;
- Fonksiyonlararası takımların ne olduğunu anlamanız;
- Takım oluşturmak için gerekli şartları anlamanız.

1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASININ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Pazarda ortaya çıkan yeni talepler ve meydan okumaları tatmin edebilecek şekilde beceri ve yeteneklere sahip en iyi örgüt bireyleri günden güne azalmaktadır. Onlar çözümü sadece takımların oluşmasıyla ve takım çalışmasının uygulanmasıyla mümkün görüyorlar.

Takım, becerileri, ortak çıkarları, amaçları ve ortak sorumlulukları olan küçük bir grup kişinin biçimsel organizasyonu şeklini ifade etmektedir. Takımı üyelerinin farklı özellikleri ve ortak amaç ve çıkarları olan özel organize olmuş grup olarak anlaşılması gerekmektedir.

Takım çalışması şekli örgütte problemlerin çözümüne dair her gün daha sık sık kullanılmaya başlanmaktadır. Takım, her örgütün kendi verimliliğini ve rekabet gücünü artırma gayretinin vazgeçilmez ögesi oldu. Takım ve takım çalışması bireylerin elde ettikleri performanslara kıyasen ortak gayretlerle daha iyi sonuçlar elde etme imkânı sunmaktadır. Bu durumda birey tek başına göstereceği performansın daha fazlasını takım içerisinde göstermektedir.

Kişi ya da grubun aksine takımın işte becerileri, tecrübeleri ve disiplini geliştirme ve mükemmelleştirme imkânı vardır. Bu takımdaki potansiyel ve sinerji sayesinde gerçekleşmektedir. Takım çalışmasının neticeleri üyelerinin bireysel katkısına bağlıdır.

Takımlar üç yönden analiz edilebilir: yapısal, dinamik ve gelişken.

Yapısal yön takımın işlevi için gerekli teknik şartların temin edilmesi, takım çalışmasının organizasyon şeklini, üye sayısını ve takım üyelerinin sosyal ve grup ihtiyaçlarını karşılama gibi öğeleri içermektedir.

Dinamik yön şirketin dinamik çevresinden ortaya çıkmıştır. Bu örgütün daha esnek şekilleri olarak değişimlere cevap vermek üzere takımların daha sık kullanılması ihtiyacını koruyor.

Gelişken yön ise takım çalışmasının tecrübe ve pratiğinin önemine vurgu yapmaktadır. Takımlar bir yandan hiyerarşi etkisinin azalmasına katkıda bulunuyor diğer yandan da kişinin rol ve bilgisinin önemini ortaya çıkarıyor.

Üyelerinin güç birliğinin neticesi olarak takımdaki sinerji bütün örgütün de hissettiği daha kaliteli neticeler vermektedir. Takımın oluşturulması ve varlığı için öncelikli önemli olan onun oluşum sebebi de olan amaçlarıdır. Amaçlar açık ifade edilmiş ve bağlantılı olmalı, üyelerin görevleri ise genel amaçların doğrultusunda olmalıdır.

Takım ve takım çalışması için, kişiler arası iyi ilişkilerin devam ettirilebilmesi çok büyük öneme sahiptir. Karşılıklı saygı, ihtiyaçları anlama, çalışma katkılarını takdir etme gibi durumlar takım üyelerinin bir bütün olarak bağlanması için önemli halkaları oluşturmaktadırlar.

Takım çalışması esnasında, planlamanın yapılmasına rağmen, üyelerarası ilişkileri bozabilecek sorunlar ortaya çıkabilir bununla takım çalışmasının nihai performansı da zarar görebilir.

2. TAKIM VE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR

Takımın çok sayıda özelliği çalışma grubu için de geçerli olabilir. Çalışma grubu ortak iletişim, ortak hedef ve çıkar için bir araya gelen kişiler topluluğudur. Takım ve grup arasındaki büyük yakınlık bazı yazarların bu kavramları eşit kavramlar gibi göstermesine sebep olmuştur. Diğerleri ise takımı özel bir biçimsel grup olarak tanımlar ve grubun, içinde takımın da yer alabileceği daha geniş bir kavram olduğunu ifade ederler. Grup ve takımın belirli benzerlikleri, fakat belirli farkları da vardır. Bu farklardan bazıları şunlardır:

- Çalışma grubuna kıyasen takımdaki üyeler arasında daha yoğun işbirliği vardır;
- Takımlar kendi özel bilgilerini çalışma esnasına biçimlendirirken, çalışma gruplarındaki bilgi orada çalışan kişilerin bilgileri ile biçimlendirmektedir.

- Takımda ulaşılan amaçlar ortak çalışmanın neticesidir, çalışma gruplarında gerçekleşen amaçlar ise bilgilerin paylaşılması ve grup kararlarının verilmesi ile olur. Takım, kişinin çalışmasının aşacağı bir neticenin elde edilmesi gerektiğinde oluşmaktadır.

- Takım çalışmasının nihai neticesi üyelerarası işbirliğinin ürünüdür, çalışma gruplarının neticesi ise her üyenin bireysel katkısı olarak görülmektedir.

- Takım üyeleri arasındaki ilişki seviyesi oradaki daha yüksek sinerji etkisinden dolayı gruba göre daha büyüktür. Onun için takımın performansı kişinin bireysel katkısından çok fazla değildir.

- Çalışma grupları yönetimi biçimlendirilmiş ve güçlü bir vurgusu vardır. Diğer yandan takım yönetimi farklı zaman birimlerinde ya da farklı görevlerde lider rolünü üstlenen üyeler arasında bölüşülmektedir;

- Takım üyelerinin tam tekmil beceri ve yetenekleri vardır, çalışma grupları üyeleri ise biçimsel olmayan kriterlere göre seçildikleri için her zaman gerekli tekmile sahip oldukları söylenemez.

- Takımın nihai neticeler için sorumluluğu ortaktır. Bu her üyenin orada yer alıp ya da almamasına bakılmaksızın takımda çalışılan ya da elde edilenden sorumlu olduğu demektir. Buna karşılık çalışma gruplarının üyeleri ise nerdeyse her zaman gruptaki katkı ya da nihai neticenin elde edilmesinde kişisel olarak sorumludur.

3. TAKIM ROLLERİ

Takımın her üyesinin takım çalışması içerisinde gösterdiği rolleri vardır. Çoğu zaman elde edilen rol günlük hayata da yansımaktadır. Rol, bir toplumda belirli bir konumu olan birinin beklenen davranış stillerinin toplamını oluşturur.

İnsanların takımda olan rolleri dinamik olup takımın ya da olayların değişimine göre de sık sık değişebilir.

Takımda kendi özel karakterleri ile farklı rollerde gösterilebilecek kişilere rastlanılmaktadır, mesela: vizyoner, pragmatik, araştırmacı, provokatör, barışçı, eğitmen, hakem, koordinatör vb.

Vizyoner örgütteki farklı problemlerin çözümü için sürekli pozitif yaklaşımı olan ebedi optimist (iyimser) rolündedir.

Pragmatik vizyonerin tam karşıtıdır. Pragmatik belirlenen takım hedeflerinin gerçekleşmesinde gerçekçiliğin etkisine güçlü bir şekilde bağlıdır.

Araştırmacı bilgileri dıştan ve örgüt içinden toplayan ve onların analizine göre kararlar getirendir;

Provokatör işlere şüpheyle bakar ve belirlenen hedeflerin, düşüncelerin ve planların sürekli gözden geçirilmesini ister. O daha önce tasdiklanmış gerçeklerin incelenmesi için zamanını harcar;

Eğitmen kendi tavsiyeleriyle diğerlerine yardımcı olmak ister. Belli anlarda takımın misyon ve amaçlarını kaybettiği olur. Eğitmen bu durumlarda kendi tavsiyeleri ile takım çalışmasının gerçek yönüne girmesine katkıda bulunmaktadır;

Barışçı takımın sürekli dengede olması için ilgilenen kişidir. O üyeler arasındaki muhtemel çatışmada barışın süregelmesine gayret ediyor.

Hakem takımın ilerlemesi ve gelişmesinde ve kararların getirilmesinde çekimser ve bağımsız yaklaşımı olan kişidir. Fakat takım üyesi olarak tamamen bağımsız olamaz. Hakem, dış işbirlikçi, danışman, müşavir de olabilir.

Takım rollerinin gerçekleşmesi için onlar koordinasyon ve bütünleşme gibi ek etkinliklerle bağlı olmalı ki bu durumda kilit rolü takım koordinatörü üstlenmektedir.

Koordinatör takımı yöneten kişidir. Onun öz güveni, olgunluğu, iyi iletişim yönleri, takım üyelerini motive edebilme becerisi var ve bu şekilde grup kararlarının getirilmesinde teşvikçi bir etkisi vardır.

Takım üyelerinin aynı zamanda birden fazla rolleri olabileceği gibi aynı rolü birçok üye üstlenebilir.

Yönetici takımda temsil edilmesi gereken rolleri belirler ve seçer. Bununla o takımın işlevine olumsuz etki eden rollerin etkisinin azaltılmasına etki etmeli, verimlilik ve etkinliğin artmasına katkıda bulunan rolleri teşvik etmektedir.

4. TAKIM TÜRLERİ

Takımlar birçok özelliklerine göre farkedilebilirler, bunlar: oluşum şekline göre, takımın oluşum amacına göre, takım çalışması şekline göre vb. Son yıllarda örgütlerde şu özellikli takım türleri görülmektedir:

Problem çözme takımları şirkete özel bir problemin çözümünü önerme amacıyla oluşan takımlardır. Genellikle bu takımı beliri alan ya da departmanlardan gelen özellikle problemin ortaya çıktığı yerden gelen uzman kişiler oluşturur. Takıma uzman olmayıp da problemle her gün hemhâl olan çalışanlar da katılabilir. Takımın üyeleri aynı zamanda diğer fonksiyon ya da departmanda bulunan uzmanlar olacağı gibi dış danışmanlar takımda yer alabilirler. Problem çözüldüğünde takım çalışmasına ve varlığına son verir. Problemlerin çözümünde özel bir yöntem “kalite çemberleri”dir. Bu takımları iş saatlerinin sonunda kalan ve üretim sürecinin analizini yapan belirli fonksiyonlardaki çalışanlar oluşturur. Onlar üretim kalitesinin ya da teknik-teknolojik sürecin geliştirilmesi, giderlerin azaltılması, üretim hızının artırılması gibi olayların ilerletme imkânlarını araştırmaktadır.

Öz yönetimsel takımlar kendi hedeflerini belirleme, iş metot ve şekillerini seçmede, iş organizasyonunun oturtulmasında ve performansların kontrollerini tek başına yapabilecek otoritede olan takımlardır. Öz yönetimsel takımlar otoritenin daha düşük hiyerarşi seviyelerine adem-i merkezileşmesi ve delege edilmesiyle oluşmaktadır. Bu tür takımların kurulmasıyla otoritenin probleme daha yakın olanlara verilmesi gayret ediliyor. Onların bilgisi ve verilerinin kullanılmasıyla sorunu çözme süreci kısaltılıyor. Aynı zamanda bu şekilde

problemin çözümü için yönetimin daha alt seviyesinin ve çalışanlarını daha çok katılımı sağlanmaktadır. Bu şekilde çalışma şirketteki çalışanların teşvikine ve motivasyonuna olumlu bir şekilde etki etmektedir.

Öz yönetsel takımlarda işleri kontrol eden denetçi yoktur. Onun yerine takım ile daha üst seviyedeki yönetim arasındaki iletişimi sağlayan ve işi yönetem lider işlemektedir. Öz yönetsel takımların temel özellikleri üyelerinin şunlara sahip olmalarındadır:

- İşin neticelerinden toplu olarak sorumludurlar;
- Görevleri tek başına dağıtmaktadırlar;
- İşin yöntem ve metodunu tek başına belirliyorlar;
- Takımda daha fazla iş yapma becerisine sahipler;
- Kişisel performansları aralarında takdir ediyorlar vb.

Fonksiyonlararası takımlar üyelerinin farklı fonksiyonlarda görev yaptıkları ya da şirketin farklı departmanlarında görev yapan takımlardır. Fonksiyonlararası takımlar şirkette en çok kullanılan takım türüdür. Bu takımlar özellikle birden fazla iş biriminin iş fonksiyonları arasındaki kötü haberleşme ve koordinasyon eksikliği hissedilen örgütlerde vardır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi, aynı şirket içerisinde örgüt birimlerinin farklı hedef ve işlevlerinin olması ve ikincisi, problemin çözümüne yönelik yöneticilerin farklı yaklaşımları. Fonksiyonlararası takımların kurulmasıyla doğrudan haberleşme sağlanır ve farklı fonksiyon temsilcilerinin birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı elde edilir. Böylece işbirliği, birbirini anlama, tutum ve bilgi alışverişi ile çıkarların bağdaştırılması ve problemin çözümü amaçlanır. Fonksiyonlararası takımlar özellikle bir projenin gerçekleşmesi için farklı fonksiyonlardaki kişilerin yer alması gerektiğinde çok önemli ve çok faydalıdır.

Sanal takımlar üyelerinin doğrudan haberleşme yerine birbirleri arasındaki haberleşmeyi çağdaş elektronik

haberleşme sistemlerini kullanarak yaptıkları takımlardır. Teknolojinin çağdaş ilerlemesi, takım üyelerine aynı ortamda olmadan birbirleri ile haberleşme, fikir, bilgi ve verilerin alış verişini sağlamaktadır. Elektronik postanın, video konferansın, hologramların, web sitelerinin, internet ağının ve diğer elektronik sistemlerin kullanılması üyelere dünyanın farklı yerlerinde olsalar da bir takım olarak çalışma imkânı sunar. Bu tür takımlar için özellikle gerçek zamanda görsel haberleşmenin gerçekleştiği video konferanslar çok önemlidir.

5. TAKIM OLUŞTURMA

Etkin ve verimli bir takım oluşturmak için iki önemli etkinlik gerçekleştirilmelidir, onlar da:

- ◆ Takımı dizayn etme ve
- ◆ Takım çalışması için uygun çerçeveyi belirleme.

5.1. TAKIM DİZAYNI

Takımı dizayn etme organizasyon yapısı alanında olduğu gibi insan kaynakları alanında da bazı etkinliklerin gerçekleştirilmesi demektir. Takım dizayn etme şu etkinlikleri içerir:

Takımın iş görevinin tanımlanması. Takım etkin olması için onun iş görevinin iki önemli özelliğinin olması lazım o da: kimlik ve görevin önemi. Takım üyeleri bütün yaratıcı enerjilerini işlerine vermek için kendilerini o kimlik içerisinde görmeliler ve takım iş görevinin belirgin olduğu, net, bütün ve diğer örgütteki işlerden ayrıldığı bir göreve ihtiyacı vardır. Aynı zamanda görev bir bütün olarak şirket için büyük önem arz etmelidir.

Takım otoritesinin tanımlanması (özerkliği belirleme). Takımın, problemin çözümünde ya da görevlerin gerçekleştirilmesinde kesin olarak belirlenmiş bir otoritesinin olması lazım.

Hedefleri başarıyla yerine getirmek için takımın verilmiş otoritesi yani problemlerin çözümünde belirli bir özerkliği olması gerekmektedir. Yani, eğer takıma üretimde enerji giderini azaltma görevi verilmişse, o zaman takım üretim süreçlerine değiştirme, üretim organizasyonunu değiştirme gibi otoriteye sahip olmalıdır. Fakat özerkliğin sınırlarının da net olarak belirlenmesi gerektiğini göz önünde bulundurmalıyız.

Takımın optimal büyüklüğünü belirleme. Takımın büyüklüğü verilen göreve bağlıdır. Genelde bu büyüklük 5 ila 7 üye arasında olmalıdır.

Takımın yapısı. Takım oluşturulurken onu iç yapısı hakkındaki mesele çözümlenmelidir. Bu içinde birçok önemli meseleyi içermektedir, onlar da şunlardır: liderin seçilmesi ve onun otoritesinin tanımlanması, karar verme şekilleri, takımda rollerin ve görevlerin dağılım şekli, çatışmaların çözülme şekli vb. Bütün bu meseleler daha büyük otoriteler ya da takım oluşturmadan sorumlu kişiler tarafından önceden halledilmelidir. Öz yönetsel takımlar söz konusu olduğunda o zaman takımın içeriden tek başına lideri belirleyeceği, takım rollerini dağıtacağı, iş ve organizasyon şeklini belirleyeceği anlaşılmalıdır.

Takım üyelerinin seçimi. Takım oluşturmanın bu süreci özellikle önemlidir çünkü takımın gelecekte nasıl çalışacağı buna bağlıdır. Eğer takıma “yanlış kişiler” seçilirse takımın bundan sonraki organizasyonu amaçsız olacaktır. Takım üyelerinin seçiminden sorumlu olan kişi şunları gözönünde bulundurmalıdır.

1. **Eğitim.** Takım üyeleri, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan eğitim seviyesine sahip olmalıdır. Takım üyelerinin tamamlayıcı bilgilere sahip olması gerekmektedir.

2. **Beceriler ve yetenekler.** Takım üyeleri bir problemin çözümü ya da ortaya çıkan özel durumların halledilmesi esnasında belirli beceri ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. Onlar problemi hızlı ve efektif bir şekilde çözmeleri becerisine sahip olmalıdırlar.

3. **Takım üye kişilikleri.** Takım üyeleri diğerlerinin farklı düşünce ve tutumlarını kabul etmeye hazır olmalıdırlar. Takımda benzer karakter özelliklerine sahip kişilerin seçilmesine dikkat edilmelidir. Eğer takıma farklı karakterde kişiler girerse üyelerarasındaki karakter farklarının uyumlaştırması için çok zaman kaybedilebilir. Bütün bunlar nihai performansa olumsuz yansıtacaktır.

4. **Takım çalışmasına yatkınlık.** Takım çalışmasına yatkınlığı olan kişiler takıma üye olarak seçilmelidirler. Her insan takımda çalışabilir fakat bazıları bunu daha iyi bazıları ise daha kötü yapar. Takım üye seçimi esnasında öncelik daha önceden takım çalışmaları esnasında iyi performans göstermiş ve büyük uyum sağlamış kişiler seçilmelidir.

5.2. TAKIM FAALİYETİ İÇİN ÇERÇEVE BELİRLEMEK

Takım faaliyeti için uygun çerçeve belirlemek takım işi için idari-teknik hazırlık anlamına gelmektedir. Hazırlık, mevcut örgüt içerisinde takımın daha verimli çalışması için gereken şartların oluşmasına katkıda bulunmalıdır. Çerçeve belirlemek şunlarla ilgilidir:

◆ *Takımın örgüt ile ilişkisi.* Takımın başarılı olabilmesi için yani kaliteli çözümler önerebilmesi için takımın ve onun üyelerinin örgüt ile ilişkileri önceden düzenlenmelidir. Takım, örgüte empoze edilen özel bir yapı olarak oluşur. Bunlardan biri özellikle büyük örgütlerde çift emir zincirinin ortaya çıkması sebebiyle çatışma imkânıdır. Takımın her üyesi mevcut durumda yöneticisi olan ve bir otoritenin etkisinde olan farklı örgüt birimlerinden gelebilirler. Diğer yandan takımın oluşturulmasıyla üye lider otoritesinin etkisi altına konuluyor. Burada çift emir zincirinin ortaya çıkmasından evvel çatışma ortamı oluşur, özellikle eğer yöneticilerin emirlerli farklıysa. Çatışmalar aynı zamanda çalışma saatlerinin uzunluğu

sebebiyle de ortaya çıkabilir. Takım üyesinin örgütte daha fazla kalmasını gerektirecek özel görevleri olabilir. Çalışma saatlerinin sınırlı olduğunu göz önünde bulundurursak takım üyesi hangi iş görevlerini gerçekleştirme seçimi ile karşı karşıyadır: Takımın faaliyetlerinden çıkan iş görevi mi yoksa normal işinden çıkan iş görevi mi? Çözüm olarak önceki tanımlama kullanılabilir yani çalışma saatlerinin ne kadar bir bölümü takım işine ne kadar bir bölümü ise normal işine ayrılmalıdır.

◆ *Takım çalışması için kaynakların temini.* Kaynaklar takım çalışmasının önemli bir bölümüdür. Bu yüzden takım çalışması için olduğu gibi bütün örgüt için de kaynaklara olan erişimin temini ve onların akılcı kullanımı çok önemlidir. Kaynaklar önceden temin edilip takım üyelerinin talep ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Takım kaynakları denilince sadece mali ve maddi kaynaklar değil alan, araç-gereç, enerji gibi kaynakların temini de düşünülmektedir.

◆ *Ödül sisteminin tanımlanması.* Değerlendirme ve ödüllendirme genellikle takıma değil kişiye yöneliktir. Takımın başarı ya da başarısızlığı için bir üye ödüllendirilip veya cezalandırılıyorsa o zaman bu takım çalışmasını mahvedebilir. O yüzden daha başlangıçtan itibaren kimin ödüllendirileceği kiminse cezalandırılacağı kriterleri konulması lazım. En iyisi ödüllerin ve cezaların üyeler arasında eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu, şu şekilde gerçekleştirilebilir. Öncelikle bütün takım ödüllendirilsin veya cezalandırılsın. Daha sonra takım üyeleri kendi başarılarına takım başarı ya da başarısızlığındaki bireysel oranı belirlesin. Buna göre üyelere ödüller ya da cezalar belirlensin.

KİLİT KAVRAMLAR:*TAKIM**TAKIM ÇALIŞMASI**TAKIM ROLÜ**PROJE TAKIMI**ÖZYÖNETİMSEL TAKIM**FONKSİYONLARARASI TAKIM**SANAL TAKIM***ÖZET**

Takım, becerileri, ortak çıkarları, amaçları ve ortak sorumlulukları olan küçük bir grup kişinin biçimsel organizasyonu şeklini ifade etmektedir.

Takım ve takım çalışması bireylerin elde ettikleri performanslara kıyasen ortak gayretlerle daha iyi sonuçlar elde etme imkânı sunmaktadır.

Rol, bir toplumda belirli bir konumu olan birinin beklenen davranış stillerinin toplamını oluşturur.

Problem çözme takımları şirkete özel bir problemin çözümünü önerme amacıyla oluşan takımlardır.

Öz yönetimsel takımlar kendi hedeflerini belirleme, iş metod ve şekillerini seçmede, iş organizasyonunun oturtulmasında ve performansların kontrollerini tek başına yapabilecek otoritede olan takımlardır.

Sanal takımlar üyelerinin doğrudan haberleşme yerine birbirleri arasındaki haberleşmeyi çağdaş elektronik haberleşme sistemlerini kullanarak yaptıkları takımlardır.

Tartışma konuları:

1. Takım nedir?
2. Takım ve takım çalışmasının faydaları nedir?
3. Takım özellikleri nelerdir?
4. Takım ve grup arasındaki farkları sayınız?
5. Takım rolü ne demektir?
6. Hangi takım rolleri vardır?
7. Hangi takım türleri vardır ve onların özellikleri nelerdir?
8. Takım dizayn etme süreci neyi içerir?
9. Başarılı çalışması için takım hangi çerçevelere sahip olmalıdır?

KONU

3

İŞLETME ORGANİZASYONLARI



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Örgüt Tanımı
2. Sistem Olarak Örgüt
3. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt
4. Kâr Amacı Güden İşletme Örgütleri Şekilleri
 - 4.1. Bireysel Mülkiyet Şirketi
 - 4.2. Ortaklık
 - 4.3. Kurumsal Şirket
5. Kâr Amacı Gütmeyen İşletme Örgütleri
 - 5.1. İktisat (Ticaret) Odaları
 - 5.2. Zanaatkâr Odaları
 - 5.3. Devlet Şirketleri, Kurumlar ve Ajanslar
6. Özel İşletme Örgüt Şekilleri

DERSİN AMACI

Bu ders sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- Organizasyonların ne demek olduğunu açıklamanız
- Kimin biçimsel kimin biçimsel olmayan organizasyon olduğunu anlamanız
- Kâr amacı güden iş organizasyonlarını tanımanız ve farketmeniz
- Bireysel mülkiyet şirketlerini tanımlamanız
- Ortaklıkları anlamanız
- Kurumsal şirketleri tanımlamanız
- Kâr amacı gütmeyen iş organizasyonlarını ayırabilmeniz: iktisat odaları, zanaatkâr odaları ve devlet şirketleri
- Diğer işletme organizasyonlarını tanımlamanız: kooperatifler, odaklar, iş küvözleri, organize sanayii bölgeleri.

1. ÖRGÜT TANIMI

Örgüt kavramı birlikte çalışan bir grup kişiyi ifade etmektedir. Çoğu zaman, örgüt kavramı sistem kavramıyla bağdaştırılıyor, çünkü her iki kavram da birbiriyle bağlı ve bağımlı ögeler ile ilgililer ve belirli bir hedefi gerçekleştirmeye yöneliktirler. Sistem ve örgüt arasındaki fark sistemin fiziksel bir birim oluşturmamasıdır. Örgütte diğerleri yanısıra üyeler arasında oluşan psikolojik bütünsel ve kooperatif ögeler varken sistemde nerdeyse bu ögeler hiç yoktur. Diğer yandan sistem kavramının örgüt kavramından daha geniş olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla örgüt bir sistemi oluşturur.

Örgüt denildiğinde genellikle şirket düşünülür.

Örgüt kategorisinin iki anlamı olabilir. Birinci anlamı örgütün kişiler arasındaki ilişki ağına ilişkindir. Burada statik örgüt yapısı söz konusudur. Bu yaklaşım örgütün yapısal ögelerin özellikleri açısından analiz edilmesini imkân tanır. Aynı zamanda bu yaklaşım iç ögelerin farklarının kıyaslanmasını müsaade eder ve diğer örgütlerle de kıyaslanma yapılır. İkinci anlam ise örgütün süreç olarak bakılması ile ilgilidir, ki birincil öneme gelişim etmenleri yani şirketin büyümesine katkıda bulunan ögeler sahiptir.

Örgüt şirketteki farklı işleri, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için verimli bir sistem altında toplamaktadır. Örgütün tanımlanması esnasında onu oluşturan ögelere bağlı olarak birkaç farklı yaklaşım görülmektedir. Buna göre örgüt iki ya da daha fazla kişinin şahsi ve şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik etkinliklerde bulunan yani sınırlı faaliyet alanı ile yapılandırılmış etkinlikler sistemine yönelik bir toplumsal birimdir. Tanım şu ögeleri içermektedir:

1.Örgüt toplumsal birim olarak tanımlanır, çünkü içerisinde belirli fonksiyonların yerine getiren bir grup kişiden oluşmuştur.

2.Örgüt hedefe yöneliktir, çünkü onun üyeleri bir ya da daha fazla netice elde etmek istiyorlar.

3.Örgütteki görevler ve sorumluluklar üyeler arasında dağıtılmıştır;

4.Faaliyet sınırları hangi ögelerin örgütün içinde hangilerinin ise dışında yer aldığını belirler. Bunlar örgütün nereye kadar etkinlik gösterebileceğini belirtmektedirler.

Örgütün kişinin ihtiyaçlarını gidermede kilit rolü vardır. İnsanlar örgüte ortak hedefleri gerçekleştirmek için bağlanmaktadırlar. Örgüt işlerin üyeler arasında dağıtılması prensibine göre işler. Üretim fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde iş öncelikle birçok iş görevine bölünmektedir. Bu işlerin hacmi, faaliyetlerin karmaşıklığı, teknik imkânlar, zaman sınırlamaları, faaliyetlerin doğası, süreçlerin ardışıklığı, işçilerin uzmanlığı dolayısıyla yapılmaktadır.

Örgütte yöneticinin rolü çok önemlidir, çünkü o sürekli finansal, insan ve sermaye kaynaklarını organize etmeye gayret eder. Örgütteki her üye görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir faktördür, dolayısıyla işteki faaliyetlerin karmaşıklığına binaen gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır.

2. SİSTEM OLARAK ÖRGÜT

Örgüt bir sistemdir, çünkü şu şartları yerine getirmektedir:

- Örgüt birbirine bağlı öğelerden oluşmuştur;
- Örgütteki ögeler birbirine bağımlıdır;
- Örgütün kendini düzenleme ve kontrol mekanizmaları vardır;
- Örgüt hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir bütündür;

- Örgüt üyelerinin gruplarda çalıştığı bir psikolojik sistemdir;

- Örgüt üyelerinin iş için bilgi ve teknik kullandığı teknik bir sistemdir.

Örgüt bir sistem olarak hedeflerinin gerçekleşmesi adına dış çevresindeki kaynakları kullanmak mecburiyetindedir. Örgütün öğeleri efektif ve verimli bir bütün olarak koordine edilmeli ve uyumlaşmalıdır.

Örgüt bir sistem olarak girdileri (input) çıktılarına (output) dönüştüren bağımlı öğeler toplamıdır. Bu açık ya da kapalı sistem olarak algılanabilir. Kapalı sistem dış çevreden bağımlı değildir, o dış dünyadan izole edilmiş ve özerk bir birim olarak faaliyet göstermektedir. Burada bütün gerekli kaynaklar mevcuttur. Kapalı sistemi yönetmek çok basit ve kolaydır, çünkü dıştan hiçbir etki yokken içerideki ilişkiler de değişmezdir.

Açık sistem ayakta kalmak için çevresinde faaliyet göstermelidir. O sürekli olarak dıştan gelen değişimlere göre değişmeli ve uymalıdır. İç öğeler dış faktörlerin etkisi altındadır. Rekabetçi olmaları için sürekli performanslarını değiştirmek zorundadırlar. Açık bir sistem olarak örgüt kaynak ihtiyacı sebebiyle sürekli dış faktörlerle iletişim halindedir. Esasında, kaynaklar ve nihai neticeler örgütün dış çevreyle bağlantısını sağlayan iki öğedir. Örgüt verimliliği belirli bir ürün hacminin üretimi için ne kadar kaynak gerektiğine bağlıdır. Şirkette altsistemler de faaliyet gösteriyorlar. Onlar farklı etkinliklerin gerçekleştiği örgütsel birimi temsil ediyorlar.

3. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT

Örgütlerin sınıflandırılması için genel kabul görmüş kriter onların yapısal seviyesidir. Örgütler biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olabilirler.

Biçimsel örgüt. Biçimsel örgüt şirketin resmi örgütüdür. Biçimsel örgüt otoriteyi, yükümlülükleri, gücü, sorumlulukları kesin ve net olarak tanımlayan bir yapıdır. Biçimsel örgüt haberleşme kanallarını belirler. Biçimsel örgüt sürekli ve planlıdır, çünkü süreçlerin sırasını açıklar. Bu yüzden çok esnek değildir. Bu tür örgüte üyelik gönüllü ve bilinçlidir. Bu şunları içerir: yerine getirilmesi gereken iş, bölümleri arasındaki ilişkiler, otorite ve yöneticilerin sorumluluğu, her departmandaki iş yerleri, karar verme düzeyleri, haberleşme kanalları vb. Biçimsel örgüt şunlara göre vardır:

- Birbirleri ile iletişim durumunda olabilecek insanlar varsa;
- İşe katkıda bulunmak için hazır olan kişiler varsa;
- Genel amaç için uğraşacak kişiler varsa.

Biçimsel yapı genellikle karar vermenin bir sonucudur ve onun doğasına göre etkinliklerin gerçekleştirme şeklini göstermektedir. Örgütün biçimsel yapısı, yöneticinin altlarının etkinliklerini koordine ettiği, yönlenderdiği ve kontrol ettiği haberleşme kanallarının gelişme çerçevesini çizmektedir. Bu genellikle örgüt şeması şeklinde belirtilmiştir.

Biçimsel olmayan örgüt. Biçimsel olmayan örgüt şirkette resmi olarak yapılandırmayan ilişkileri içermektedir. Biçimsel olmayan örgüt biçimsel örgütte çalışan kişi ya da grupların kişisel iletişim ve ilişkilerinin toplamını oluşturmaktadır. Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt şemasında yer almayan etkinlikleri içerir, fakat bununla meslektaşlar arasındaki ilişki ve şirketteki diğer ilişkiler için çok faydalıdır.

Biçimsel örgüt dış etkilere cevap verme konusunda hantal olabilir ki böylece işte biçimsel olmayan ilişkiler gelişmeye başlar. Biçimsel olmayan örgüt eğer ağır ve yanlış işlerse bir bütün olarak örgüte zararlı olabilir. Biçimsel olmayan örgüt, üyeler arasında gelişen bütün planlanmamış etkinlik ve ilişkileri kapsamaktadır. Bu aynı zamanda spontan örgüt diye de adlandırılmaktadır.

Biçimsel olmayan örgüt tanımlanmamış ve yapılandırılmamış örgüttür. Bu tür örgütün ilişkileri yapılandırıldığı ve tanımlandığı halde biçimsel örgüte dönüşebilir. Aynı zamanda biçimsel örgütün de tanımlanmış ve yapılandırılmış ilişkileri tekrar adlandırılıp yeni biçimsel olmayan ilişkilerle değiştirilmezse biçimsel olmayan örgüte dönüşebilir.

4. KÂR AMACI GÜDEN İŞLETME ÖRGÜTLERİ ŞEKİLLERİ

Kâr amacı güden organizasyonlar serbest piyasa ekonomisinin en önemli özelliklerindedir. Onlar her ülkenin ekonomik büyümesi ve gelişmesinin bağlı olduğu ekonomik faaliyetleri yürütenlerdir. Bu işletmeler kâr elde edebilecek fırsatların olduğu her yerde ortaya çıkarlar.

Kâr amacı güden organizasyonlar temelinde özel mülkiyet olan ve en önemli güdüsü kâr etmek olan özel teşebbüs olarak kurulup organize oluyorlar.

Kâr amacı güden organizasyonların üç temel şekli vardır:

- ◆ Bireysel teşebbüs (kişi işletmeleri)
- ◆ Ortaklık (şirket)
- ◆ Kooperatif (kurumsal)

4.1. BİREYSEL TEŞEBBÜS (KİŞİ İŞLETMESİ)

Bu tür işletme organizasyonu genelde şirketin tamamen ve sınırsız yükümlülüklerini üstlenen ve tek kişinin sahibi olduğu küçük işletmelerdir.

Bireysel teşebbüsler her zaman Pazar ekonomilerinin tipik unsurları olmuşlardır. Onların en doğal çevresi pazarda serbest hareket, özel mülkiyet ve özel teşebbüs hürriyetidir.

Kişi işletmeleri şirketlerin genel yapıları içerisinde bir ülkede en çok temsil edilenlerdir. Onlar ekonominin her alanında yaygındırlar. Zanaatçılıkta, ticarete, lokantacılıkta ve

küçük üretimde en yaygın olan bu tür işletmeler genelde aile işletmeleri olarak bir kişi tarafından kurulan ve az sayıda kişiyi istihdam eden işletmelerdir. Bu işletmeler sadece yerel halkın ihtiyaçlarını giderecek oranda sınırlı müşteriye hizmet ve az sayıda üretim yapıyorlar. Bunlar aynı zamanda bakım, temizlik, kontrol ve diğer hizmet sektöründe de ortaya çıkan küçük işletmelerdir.

Çok sayıda bireysel teşebbüs de tarımcılıkta kayıtlı bireysel tarım üreticileri olarak yer alıyorlar.

Tarımdaki bireysel kooperantlar gibi küçük işletmeler de büyük işletmelerin ve endüstrilerin ihtiyaç duydukları ürünleri sağlıyorlar. Büyük işletmelerin bazı belirli, daha karmaşık ürünlerin üretimini küçük işletmelere vermeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Onlar karmaşık ürünün üretiminin belli bir safhasında ya da sadece bir bölümünün üretiminde kurumsal işbirliği çerçevesinde yer alır.

Kişi işletmeleri özellikle kişisel istihdam prensibi ile çok sayıda iş yerlerinin açılmasında büyük katkı sağlıyorlar. Bu, onların işsizlik oranının azalmasına dolayısıyla genel olarak ekonominin gelişmesini katkı sağladıkları anlamına geliyor.

Onların az gelişmiş bölgelerde çok güçlü etkileri vardır. Göreceli olarak az yatırıma ve daha az kalifiyeli elemana ihtiyaç duyulması az gelişmiş bölgelerin gelişimi için yeterli bir teşviktir.

Genellikle küçük işletmeler olan bireysel teşebbüslerin önemleri şu pozitif etkilerinden görülmektedir:

- Yeni iş yerleri yaratıyorlar;
- Kişilerin ve işletmelerin serbest sermayelerini angaje ediyorlar;
- Yerel kaynakları yürürlüğe koyuyorlar;
- Yerel işsizliğin azalmasına katkı veriyorlar;

- Pazardaki tekелci yapıları yıkarken bunu hacmin, yapının ve kendi ürünlerinin kalitesini zenginleştirerek yeni tecrübeleri kabul ediyorlar;
- Daha çok kurumsal temel üzerinde hareket ediyorlar. Büyük işletmelerin kaçamadıkları bazı maliyetlerin azalmasına katkıda bulunuyorlar.
- Sıkça, en pahalı kaynak olan sermayenin tasarrufu için evrensel teknolojiyi kullanıyorlar. Bu teknoloji aynı zamanda çok esnektir. Bu pazarın ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda farklı hedefler için ve hızlı bir şekilde tekrar organize olabilen bir teknolojidir;
- Bu tür işletmeler pazarın değişimine ve ekonomik krizlere karşı tepki göstermede çok esnektirler;

Kişisel mülkiyetteki küçük ve orta boy işletmelerin en bilinen avantajı onların pazardaki değişimlere gösterdikleri uyumlarıdır.

Aynı zamanda onlar çok kolay bir şekilde aktüel arz ve talep doğrultusunda ürün fiyatlarını buna göre uyarlayabilirler. Bu şekilde pazarın talep ve büyüklüğüne çok hızlı bir şekilde ayak uyduruyor.

4.2. ORTAKLIK

Ortaklık (partnership) iki ya da daha çok kişi tarafından kurulan ve şirketin yükümlülükleri için yatırılan sermaye kadar sınırlı yükümlülükleri bulunan veya bütün malvarlığı ile sınırsız sorumlu olan işletmelerdir.

Ortaklığı özel ve tüzel kişiler oluşturabilirler.

Ortaklık genelde bir kişinin sınırlı finansal varlığa sahip olması veyahut da bina, makine, araç-gereç, teknoloji gibi kaynakların temin edilme ihtiyacı sebebiyle meydana geliyor. Sermayenin bireysel sahibi, sermayesini arttırmak için yatırım

sermayesine sahip olan ve işletmeye yatırım yapmak isteyen kişi ya da kişileri bulur. Bu şekilde işletmenin faaliyetlerinin normal devam edebilmesi için gerekli olan finansal ve diğer varlıkları temin etmiş olur. Ortaklık ilişkilerinin kurulmasıyla işletmenin elde ettiği varlıkların büyüklüğü ve yapısı, şirketin büyümesi ve gelişmesi için gereken şartları meydana getirir. Bu daha uygun koşullarda kredi verebilmeleri için bankalara ve diğer finansal kuruluşlara sağlam temel ve teminat oluşturmaktadır.

İşletmeye yatırım yapmış olan ortakların sorumluluğu ve yükümlülüğü şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye kadar sınırlı daha doğrusu onların şirketin temel kapitalindeki payı itibarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla şunu söyleyebiliriz ki ortakların yönetime katılımları, karların dağıtımı ve zararın karşılanması konusunda şirkete yatırdıkları sermaye kadar yer alırlar.

4.3. KURUMSAL ŞİRKET

Kurumsal şirketler ekonomik faaliyetin baş taşıyıcısı ve kaldıraç gücü oldukları için her ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Kurumsal şirketler bir grup-özel mülkiyette olan, sermayesi belli olup her birinin eşit paylara ayrıldığı ve bunların hisse senetleri tasdik olduğu işletmelerdir. Hisse senedi veyahut pay sahipleri sermaye yapısında bir ya da daha fazla hisse senediyle yer alıyorlar. İşletme kendi yükümlülükleri için bütün mal varlığı ile sorumluyken pay sahiplerinin şirkete veya üçüncü kişilere karşı hiçbir sorumlulukları yoktur. Eğer şirket iflas ederse, pay sahipleri sadece yatırdıkları sermayeyi kaybedebilirler.

Kurumsal şirketin meydana gelmesi ortaklıklarda olduğu gibi şirketin gelişmesi için ek sermaye temin etme ihtiyacından doğuyor.

Kurumsal şirket kendi başlangıç sermayesini yalnızca hisse senedi emisyonu ile elde edebilir.

Kurumsal şirket, şirketin organlarının kuruluş akti ile kuruluyor. Kuruluş eş zamanlı ve ardışık olabilir.

Kurumsal şirketin kurucuları bizzat ya da diğer kişilerle beraber veyahut da temsilcileri aracılığıyla açık arttırma yapılmadan hisse senetlerini aldıklarında ve şirket kurduklarını ilan ettiklerinde *eşzamanlı kuruluş* olmuş oluyor. Bu şekilde şirket hissedarlardan hazır değerler alırken, hissedarlar nominal olarak yatırdıkları kadar sorumlu oldukları hisse senetlerini alırlar.

Ardışık kuruluş ise bütün ya da bir kısım hisse senetlerinin kamu iletişim araçlarında ilân edilmesiyle yapılır. Yeni kurulan şirketin kâr getireceğini düşünen herkes para yatırarak hisse sahibi olabilirler.

Hisse alıcıları olarak serbest hazır değerlere-paraya sahip olan vatandaşlar, özel şirketler, kamu işletmeleri ve kurumları, kurumsal yatırımcılar (emeklilik fonları, yatırım fonları) ve gibi yatırım yapmak isteyenler de karşımıza çıkabilir.

Faaliyeti esnasında kurumsal şirket belirli projelerini finanse etme konusunda parasal sıkıntıda bulunabilir (elde edilen kârın finansman için yeterli olmadığı, banka kredilerine ulaşım imkânının ise sınırlı olduğu durumlar). Bu durumda yeni hisse senedi emisyonuna- ihracına gidilir. Bu şekilde elde edilen sermaye eş zamanlı kuruluş durumundaki gibidir. Tek fark ek hisselerin ihracını yeni şirket yerine mevcut şirket yapıyor.

Eğer şirket başarılı çalışıyor ve yüksek ve dengeli kârlar elde ediyorsa, hisse senetlerini satın alma büyük ilgisi olacaktır. Hisseler çok sayıda insan tarafından satın alınabilir. Dolayısıyla kurumsal şirketlerin gelişmesi için serbest para kaynağının harekete geçirilmesi açısından en efektif metodun hissedarlık olduğu düşünülüyor.

Gelişmiş Pazar ekonomilerindeki kurumsal şirketler, hisselerinin ihrac ve sunum tekniğini bankalara bırakıyorlar. Mesela, ABD’de hisse senetlerinin alım ve sunumu (hisse

senetleri ve tahviller) yapan özel yatırım bankaları mevcuttur. Bankalar bu durumda finansal aracı olarak ortaya çıkıyorlar. Onlar bir nevi hisse senedi taciri olarak ortaya çıkıyorlar. Kârlarını hisse senetleri alım ve satım fiyatı arasındaki kârdan elde ediyorlar.

Neden özel ve kurumsal yatırımcılar hisseler satın alıyorlar sorusu ortaya çıkıyor. Çünkü hisse sahibi iki temel hakka kavuşuyor: birincisi, kurumsal şirketin elde ettiği kârın dağıtımında (kazanç) yer alıyor. İkincisi ise bir hisse bir oy prensibine göre yatırmış olduğu sermaye tutarı kadar şirketin yönetiminde yer alma hakkını elde ediyor.

Kurumsal şirketlerin ortak özellikleri şunlardır:

◆ Kurumsal şirketler ölçek ekonomilerinin etkilerinden faydalanıyorlar. Onlar hammadde ve malzemeyi daha büyük miktarda ve daha düşük fiyata sipariş ediyorlar. Aynı zamanda büyük ölçekte üretim yaptıklarından bu onlara birim başına daha düşük maliyetlerinin olmasını ve nihai ürünü daha düşük fiyata satmalarını sağlıyor.

◆ Kurumsal şirketler kendi kredi değerliklerini koruyabildikleri büyük parasal değerlere nerdeyse her zaman sahiptirler. Bu, onların bankalardan daha kolay kredi temin edebilmelerine imkân sağlıyor. Bankalar kendileri için sağlam ve devamlı iş ortakları olarak görüyorlar.

◆ Kurumsal şirketler serbest para sermayesini efektif bir metot ile toplayabilen organizasyonlardır. Onlar çok kısa bir süre içerisinde serbest sermayeyi seferber edebilme ve ekonomik olarak yönlendirme durumundadırlar.

◆ Kurumsal şirketin, hisselerinin el değiştirmesine veya hut hissedarlarının ömrüne bağlı olmaksızın sürekli var olması söz konusudur.

◆ Kurumsal sermaye şirketin büyümesi ve gelişmesi için kullanılan finansmanın çok yüksek kaliteli kaynağıdır. Şirket, hissedarlarına geri verme yükümlülüğü olmadığı için bu şekilde sürekli varlıklara sahip oluyor.

◆ Kurumsal şirketler yüksek kalitede ve efektif bir yönetim temin etme imkânına sahiptirler.

◆ Kurumsal şirketlerin, yenilik ve teknolojik gelişme alanında kendilerinin en önemli bileşenini oluşturan araştırma ve geliştirme merkezlerine sahiptirler.

◆ Kurumsal şirketlerin kârı çift vergilendirmeye tabiidir. Öncelikle şirket gelir vergisini ödüyor (kurumsal vergi) yani kurumsal bazda elde ettiği toplam kârın vergisini, daha sonra da hissedarlar şirketten aldıkları kâr payının vergisini ödüyorlar.

5. KÂR AMACI GÜTMİYEN İŞLETME ÖRGÜTLERİ

5.1. İKTİSAT (TİCARET) ODALARI

Ticaret odaları bağımsız, hükümet dışı tüzel ve özel kişilerin kayıtlı faaliyet gösterdiği çıkar topluluklarıdır. Odalar profesyonel ve iş-meslek örgütleri olup kendi çalışmalarına üyelerinin çıkar ve ihtiyaçlarına göre yönelmektedirler. Odalar kâr amacı gütmeyen örgütler olup kendi faaliyetlerini üyelik aidatlarından, bütçe fonlarından, resim tahsilatından ve donasyonlardan finanse ediyorlar.

Ticaret odalarının en sık faaliyet alanları şunlardır: milli ekonominin rekabet artışı, ülkenin ekonomik büyümesinin ilerletilmesi, yasadışı ekonominin azaltılması, haksız rekabetin sınırlandırılması vb.

Bu örgütler ekonomik sistemin oluşmasında, ekonomi politikalarında önlem alınmasında, ekonomik faaliyet şartlarının değiştirilmesinde şirketlerin ortak çıkarlarını devlet organları ve kurumları karşısında korumaktadır. Ticaret odaları üyelerinin bir araya gelip sözleştikleri, şirketlerin çıkar ve etkinliklerini uyarladıkları, ortak tutum belirledikleri, tecrübe değişimi yaptıkları, aralarında işbirliği gerçekleştirdikleri ve dış pazarlarda ortak hareket ettikleri topluluklardır.

Daha iyi işlemleri ve üyelerinin çıkarlarını daha iyi korumaları için odalar sektörel topluluklar şeklinde örgütleniyorlar: inşaat şirketlerinin üye oldukları inşaat sektörü, turizm ve lokanta şirketlerinin üye oldukları turizm-hizmet sektörü, gıda üreticilerinin üye oldukları gıda endüstrisi sektörü vb. Ayrıca sektörlerin içerisinde benzer ihtiyaç ve ilgileri olan şirketlerin üye oldukları gruplar ve komiteler vardır. Ticaret odaları içerisinde üyelerin çıkarları doğrultusunda tutumların dile getirildiği ve uyumlaştırıldığı kurullar faaliyet göstermektedir.

Ticaret odalarının üretime, dağılıma, değişime ve tüketim ekonomisine doğrudan etkisi olmasa da stratejilerin oluşmasında, öneri ve tavsiyelerin verilmesi, şartların oluşturulması gibi durumlarda önemli rolleri vardır. Bütün bunlar ülkedeki ekonomik ilişkileri gelişmesi ve ilerlemesine katkıda bulunmaktadır.

5.2. ZANAATKÂR ODALARI

Zanaatkârlık bir ülkenin ekonomik ve sosyal hayatının gelişmesinde önemli bir faktördür, çünkü zanaatkârlıkla küçük zanaatkâr atölyeleri ve dükkânları şekline çok sayıda kişi faaliyet göstermektedir. Bu küçük işletme gruplarının özelliği ve ihtiyaçlarından dolayı zanaatkâr derneklerinin ya da zanaatkâr odalarının kurulması ihtiyacı doğmaktadır.

Zanaatkârlar odalarının kurulması ve var oluşunun şu amaçları vardır:

- Zanaatkârlığın geliştirilmesi;
- Zanaatkâr ürünleri ve hizmet kalitelerinin iyileştirilmesi ve
- Ortak çıkarların uyumlaştırılması ve temsil edilmesi.

Zanaatkârlar odaları şirket ya da bireysel üreticilerin kâr amacı gütmeyen topluluklarıdır ve kendi varlıklarını üyelik aidatlarından, devlet fonlarından ve yardımlardan sürdürmektedirler. Zanaatkârlar odasına zanaatçılar üye olabileceği gibi girişimciliğin ve zanaatçılığın gelişmesine katkıda

bulunan zanaatçılık faaliyeti yapan diğer tüzel kişiler de üye olabilirler.

Zanaatkârlar odasının sıradan etkinlikleri şu alanlarda görülmektedir:

- Zanaatçıların ortak toplumsal, ekonomik ve sosyal çıkarlarını gerçekleştirme;
- Mevzuatın hazırlanması esnasında üyelerin çıkarlarının yetkili ve devlet organ ve kurumlarında temsil edilmesi;
- Zanaatkârlığın serbest pazar kanuniyeti çerçevesinde büyümesi ve geliştirilmesi;
- Aynı ya da benzer yabancı derneklerle işbirliğinin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi özellikle zanaatçılığın promosyonu için fuar, sergi gibi etkinliklere odaklanmak.
- Eğitim merkezlerinde eğitim ve ön kalifiye programlarının hazırlanması;
- Üyeler arasındaki sorunların çözülmesi.

5.3. DEVLET ŞİRKETLERİ, KURUMLAR VE AJANSLAR

Devlet şirketleri, kurumlar ve ajanslar merkezi hükümet tarafından kurulmuş ve örgütlenmiştir. Bunlar bütçe fonlarından finanse ediliyorlar. Devlet kurumları olan: bakanlıklar, yerel yönetimler ve diğerlerinin devlet şirketlerinin işlemesinde, yönetilmesinde ve çalışmasında doğrudan kontrolleri vardır. Bu şirketler bütün vatandaşların ve şirketlerin erişebildiği kamu yararına mal ve hizmet temin ediyorlar. Bu bir yandan ekonominin belirli mal ve hizmetlere ihtiyacı olmasına borçluyken, diğer yandan özel teşebbüs düşük kârlılığından dolayı bunların üretimi için ilgi göstermemesinden dolayı.

Devlet şirketleri genellikle daha büyük altyapılarda faaliyet göstermektedirler: posta, telekomünikasyon, petrol boru hatları, doğal gaz boru hatları, elektrik idaresi, demiryolları, su idaresi, havaalanları, gemi limanları vb.

Mal ve hizmetlerin satışından kâr elde etmek, devlet tarafından kurulan şirketlerin varlığı için yaşamsal bir faktör değildir. Devletin özel amaçlar için şirket, kurum ve ajans kurduğu örnekleri çoktur. Bunlar bilim-araştırma merkezleri ve kurumları, meteoroloji istasyonları, gelişme ajansları gibi kurumlardır. Bunların öncelikli hedefi vatandaşlara ve işletmelere mal, hizmet ve bilgi sunmaktır, finansmanı da yani giderlerinin karşılanması devlet fonları kaynaklarınca yapılmaktadır.

Aynı zamanda, devlet organları ve kurumlarının diğer ekonomik birimlerle ilgili olan ve onların ekonomik ilişki ve süreçlerini düzenleyen kanun ve mevzuat getirerek ülkedeki ekonomik hareketlere güçlü etkileri vardır.

6. ÖZEL İŞLETME ÖRGÜT ŞEKİLLERİ

Stratejik ortaklıklar

Ortaklıklar, daha doğrusu bir yandan küçük işletmelerin aralarında birleşmeleri ve küçük ile büyük işletmelerin birleşmeleri her ekonominin önemli bir katmanıdır. Bu şirketlerin ürün değerinin arttırılması amacını taşıyor ki bu durumda her ortak bir fayda elde ediyor.

Stratejik ortaklıklar yeni teknolojilere daha kolay erişim, uluslararası olmayı, yeni piyasa ve yatırımcı bulmayı, finansal ve siyasi riskin azalması ve diğer faydaları sağlıyor. Diğer yandan ise bu tür ortaklıkların ve iş yapmanın ortakların bağımsızlığını kaybettirdiği diye düşünülüyor. İstatistiğe göre bu tür ortaklıkların %50'si başarısız oluyor, fakat bir yandan da ortak fayda ve hedefler için yeni ortaklıklar kuruluyor. Dünyada gelişen ve küçük işletmelere finansman imkânı sağlayan stratejik ortaklığın en önemli türleri olarak şunları sayabiliriz:

- Franchising;
- Leasing;
- Lisanslar ve
- Ortak yatırımlar.

Franchising, leasing, lisans sözleşmeleri ve ortak yatırımlar şirketlerin ortak amacı olan daha yüksek kâr elde etme hedefi ile bağlandıkları işletme şekilleridir. Kâr elde etme amacı şirketleri çok sayıda farklı işbirliği şekilleri geliştirmek için harekete geçiriyorlar.

Taşeron sözleşmeleri- taşeronlar

Taşeronlar bir ya da daha fazla şirket ya da bireysel üreticinin kendi üyeleri için iş faaliyeti ve etkinliği yaptığı ve onların ekonomik durumlarının gelişmesi amacıyla çalışan topluluklardır. Taşeronların herbiri kendi beceri ve kaynakları ile diğer taşeronların başarısında katkıda bulunuyor, fakat aynı zamanda fırsatları yani taşeron üyelerin güçlü yanlarını kullanır.

Taşeronluk, imzalayanların hak ve yükümlülükleri kabul ettikleri şirketlerarası taşeronluk sözleşmesinin imzalanmasıyla meydana gelir. Aslında ortak güçlerin bir araya getirilmesi taşeronların olduğu gibi onun her bir üyesinin çalışmalarında iyileşmeye katkıda bulunmaktadır.

Taşeronluk, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için çok uygundur, çünkü bunlar daha karmaşık ve daha büyük projelerin gerçekleşmesi için gereken maddi ve maddi olmayan kaynakların eksikliğini hızlı ve basit bir şekilde giderebilirler. Bu şekilde küçük ve orta ölçekli işletmeler kendi güçlü yanlarını ortaya çıkarırken zayıf yanlarını tazmin eder ya da azaltırlar. Böylece onlar pazarda büyük şirketlere kıyasen daha rekabetçi oluyorlar.

Ortak sipariş, özel etkinlikleri gerçekleştirmek için diğer şirketlerin angaje edilmesi, mesela elektronik bilgilerin işlenmesi, ürünlerin dağıtımı alanında işbirliği, özellikle yeni ürün tanıtıldığında ya da yeni pazara girildiğinde, bilim gelişme alanında işbirliği ve ortak personel gelişimi gibi alanlar sadece taşeronluk şeklinde işbirliği yapılabilecek alanlardan bazılarıdır.

Odak-Cluster

Odak ya da cluster belirli bir alanda birbirlerine ilişkili işletmelerin birbirlerini tamamlamaları için oluşturdukları kümedir. Odaklar aynı bölgede yerleşik ve ilişkili şirketlerin coğrafi yoğunluğudur.

Odak modeli ortaklık demektir. Bu tür ortaklıklarda başrolde büyük şirketler yer alıyor, çünkü bu tür organizasyon kendi etrafında birçok ilişkili küçük işletmeyi çekiyor bu şekilde bir odak oluşturup birbirini tamamlayarak daha sıkı işbirliği içerisinde oluyorlar.

Kooperatif

Kooperatifler, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin gereksinimlerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet yoluyla sağlayıp korumak amacıyla kurulmuş gönüllü ortaklıklardır.

Kooperatifler önceden kesinleşmiş ekonomik çıkarların geliştirilmesi ve korunması için özel ve tüzel kişilerin kurdukları ortaklıklardır.⁸

Kooperatifler, bankacılık, sigortacılık ve kanunla yasaklanmış alanlar haricinde her alanda kurulabilir.⁹

Kooperatifi en az üç özel ya da tüzel kişi kurabilir.¹⁰

Kooperatiflerdeki üyeler arası kâr dağıtımı her üyenin kooperatiften yararlandığı kolaylıklar ya da kooperatifle imzaladığı hukuki meselelere bağlı olarak orantılı bir şekilde yapılır.¹¹

İş Küvözleri (Fikir Havuzu)

İş küvözleri yeni kurulan işletmeleri destekleyen ve onlara işlik, iletişim altyapısı, danışmanlık, finansal varlıklar vb.

⁸ Makedonya Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, no.54, madde 2

⁹ Aynı, madde 2

¹⁰ Aynı, madde 3

¹¹ Aynı madde 30

gibi çeşitli hizmetlerin sunulmasını sağlayan bir tür işletme destekleme birimidir.

İş küvözleri farklı şekillerde olabilirler: küçük işletmelere teknolojik destek veren teknoparklar, bilim üzerine yardımcı olan bilim parkları, vb. Onlar aynı zamanda devlet bütçesi, büyük işletmeler, yerel yönetimler ve diğerleri tarafından da desteklenebilirler. Bunlar genellikle büyük işletmeler çerçevesinde veyahut bunların dışında bağımsız kurumlar olarak yer alıyorlar.

Organize sanayi bölgeleri

Organize sanayi bölgeleri benzer küçük ve orta boy işletmelerin daha akılcı ve verimli çalışmaları için bir araya geldiği en sık organizasyon türlerindedir. Burada ihracat için özelleşmiş şirketler çalışıyor. İthalat-ihracat işlemlerini kolaylaştırmak adına da içlerinde pazarlama-reklam ajansları, değişik kalite kontrol laboratuvarları vb. bulunuyor.

KONUNUN PRATİK BÖLÜMÜ

PROJE ÖDEVİ:

“BAŞARILI VE BAŞARISIZ İŞ ÖRGÜTLERİ”

1. GİRİŞ

Değerli öğrenciler, üçüncü sınıf İşletme seçmeli dersi programına göre *İşletme Örgütleri* adlı konunun işlenmesinden sonra sizler bir proje ödevi hazırlamanız ve bunu sunmanız gerekmektedir. Bu sizin seçiminize göre gerçek bir işletme örgütünün incelenmesinden oluşuyor.

2. PROJE ÖDEVİNİN GENEL AMAÇLARI

Proje ödevinin sizin şu konulara sahip olduğunuzu göstermelidir:

- ◆ Tek başına gerçek bir olayı incelemeniz ve araştırmanız yeteneğini;
- ◆ Araştırma ve analiz esnasında doğru bir şekilde bilgi ve bilişim kaynaklarını kullanmanız;
- ◆ Tek başına proje ödevini hazırlama yeteneğiniz;
- ◆ Tek başına karar verebilme yetisine sahip olmanız;
- ◆ Araştırmacı beceriler elde edebilir ve araştırma işi metodolojisini kullanabilirsiniz;
- ◆ Proje ödevini incelemeniz, araştırmanız ve sunmanız.

3. PROJE ÖDEVİNİN NET HEDEFLERİ

- ◆ Bir ülkenin ekonomisinin araştırıldığı proje ödevinin şu hedefleri vardır:
- ◆ Başarılı ve başarısız yönetici farklarını ayırdedebilmek;
- ◆ Çağdaş yönetici özelliklerini tanımlama;
- ◆ Yöneticilerin başarı ya da başarısızlık sebeplerini açıklamak;
- ◆ Başarılı ve başarısız işletme örgütleri arasındaki farkları açıklamak;
- ◆ İşletme örgütlerinin başarı ya da başarısızlık sebeplerini açıklamak.

4. PROJE ÖDEVİNİN İÇERİĞİ VE YAPISI

Proje ödevi şu alt başlıkları içermelidir:

1. Giriş;
2. Araştırma esnasında kullanılan metotlar ve teknikler;
3. Neticeler;
4. Yorumlar;
5. Sonuç;

Giriş. Bu bölümde öğrenci seçtiği işletme örgütünü onun bilgileri ile sunmaktadır: şirket, merkezi, faaliyeti, ürün vb. Girişte, analizden beklenen sonuçlar ve işletme örgütünün neden analiz edildiği belirtilir.

Metot ve teknikler. Öğrenci işletme örgütünün analizinin nasıl yapıldığını açıklar. Veri toplama süreç ve tekniklerini açıklar.

Araştırma neticeleri. Öğrenci veri analizinin neticelerini sunar ve özetler. Neticelerin sunuşu sırasında tablo, grafik, resim ve başka kullanabilir.

Yorumlar. Öğrenci işletme örgütünün özelliklerini yorumlar ve neticeleri yorumlar. Örgütün başarılı ya da başarısız olma sebeplerini açıklar. İmkânı varsa, öğrenci araştırması esnasında karşılaştığı diğer şirketlerin netice ve özellikleriyle bağlantı ya da kıyaslama yapabilmelidir.

Sonuç. Öğrenci kısaca problemi ve araştırma esnasında elde ettiği sonucu açıklar.

EK

OLAY 1

“PROEKT” DOO ÜSKÜP İŞLETME ORGANİZASYONUNUN ANALİZİ

Atanas Mitkovski Beyefendi, 1991 yılında askerliğini bitirdikten sonra kendi işletmesini kurdu. O dönemde kendi işletmesini kurma şartları çok zor ve karmaşıktı. En önemli engel olarak karma şirket kaydı prosedürü çıkıyor, diğer yandan da faaliyetlerinin normal devam edebilmesi için gerekli olan finansmanı temin konusunda da sıkıntıları vardı.

Proekt DOO (limited şirketi-ltd.şti) Üsküp şirketi elektrik ve ışık malzemelerinin ticareti ve tesisat montajı ile uğraşılıyor. Hammadde ve malzemeleri özellikle İtalya'nın önde gelen firmalarından olmak üzere yurtdışından temin ediyor. Başta gelen bu tür hizmet pazarı sınırlı ve özellikle işin

özelliğinden ve yüksek hizmet ücretinden dolayı belirsizlikle doluydu. Bazı anlarda siyasi durumlar ve ablukadan dolayı şirketin kapanması tehlikesi de vardı. Fakat büyük heves, var olma mücadelesi ve başarı arzusu şirketin sadece ayakta kalmasına değil ilerlemesine de vesile oldu.

Proekt DOO Üsküp şirketi Atanas Mitkovski Bey tarafından büyük bir arzu ve 5.000 Alman Markı kadar küçük bir öz sermaye ile kuruldu. İlk işini bir işi bitirme taahhütü için aldığı avansla yaptı ki bu işinde atlama taşıını oluşturuyordu. Büyük finansal problemlerle karşılaşsa da en yakınlarından aldığı destek çok önemliydi.

Verilen büyük emek yavaş yavaş netice vermeye başlamıştı. Yakaladığı ilk fırsatta eski elektrik tesisat donanımı yenisiyle değiştirerek çalışmalarında ve verdiği hizmetlerinde büyük kolaylık sağladı. O günden bu yana ilişki ağını geliştirerek önemli kârlar getiren projelerin gerçekleştirilmesi fırsatına sahip oldu. İlk başlarda çok az iş ve varlığa sahip olmasına karşın bugün her çeşit elektrik ve ışık tesisatı konusunda uzmanlaşmış durumdadır. Aynı zamanda satış alanına ve mallarını koruduğu depoya da sahiptir. İşlerin hacmine bağlı olarak bir bina için 10-15 işçi kullanırken bazen 30 işçiyle çalıştığı da olmuştur. Şirket kendi faaliyet alanları için özel olarak yapılmış bir minibüse sahiptir.

Bugün Atanas Mitkovski Bey'in şehir merkezinde yönetici ve mühendis bürolarının yer aldığı iki katlı iş yeri vardır. Bu bina mahalledeki en güzel binalardan biridir. Aynı zamanda işlerin yürütüldüğü mekanlara işçilerin ve malzemelerin ulaşımını sağlamak için iki minibüs sipariş etti.

Şirketin kuruluştaki ve sağlam temele oturması dönemindeki zorluklar ve problemler artık geçmişte kaldı.

Genel hedefler belirlenmiş durumdadır. Şimdiki durum şirketin elektrik ve ışık malzemeleri ticaretini genişletmesi ve bu konuda yurt dışından bir şirketin temsilciliğini alması gibi daha yüksek hedeflere ulaşmasını sağlıyor.

OLAY 2**TEHNIKA İNZENERİNG LTD ŞTİ ÜSKÜP
ŞİRKETİNİN ANALİZİ**

Tehnika İnzenering Ltd. Şirketi Davor ve Boyan Trifunovski kardeşleri tarafından ortak aile işletmesi olarak ve bütün ailenin desteğini alarak 1998 yılında Üsküp'te kurulmuştur. Şirket çalışmalarına ticaret dükkânı olarak başladı. İki yıl başarılı çalıştı. Daha sonra sıhhi tesisat malzemele-ri ithalat-ihracat ve toptan ile perakende satış şirketine dönüştü. Şirketin kaydında ilk faaliyet alanı olarak üretim kaydedilmiştir. Fakat üretime geç-me arzuları olmasına rağmen şirket kurucuları çok sayıda engelle ve anla-yış eksikliği ile karşı karşıya kalıyorlardı.

Şirketin birleşik güçlerle kurulmasının sebebi kendilerine ait bir şey-lerin yapılması ve her şeyden önce ailenin mali durumunun iyileşmesiydi.

Kurucuların özellikle Davor'un en önemli avantajı sonsuz enerji kaynağı, heves, başarı arzusu ve hiç kimsenin yollarına çıkmalarına izin vermeyerek bütün engellere ve değişimlere rağmen görevlerine yerine getirmeleridir.

En büyük düşman ise para eksikliği ve her hangi bir yardım alamama imkânıydı. Özellikle özel şirket olarak kredi alma imkânı yoktu, çünkü hâlâ sadece kamu şirketlerine kredi veriliyordu.

Tecrübe ikinci plandaydı. Her ikisinin tecrübesi vardı, özellikle Boyan eskiden ek iş olarak ticaretle uğraşmıştı. Bütün bunlara doğal ticaret yete-neği de eklenmişti.

Para eksikliği ile ilgili olan kronik problemlerini birçok kişiden borç alarak halletmişlerdi. Mallar daha düşük fiyattan alınıp daha yük-sek fiyata satılıyordu vb. Faaliyetlerinin ilk başlarında başarılarındaki en önemli katkıyı büyük şirketlerin depolarında yer almaları sağladı, çünkü büyük şirketler fiyatları ve tüketicilerin taleplerini karşılamada ağır ka-lıyorlardı. Buna karşılık, Davor ve Boyan sürekli her yerde bulunup han-gi ürünün ne zaman fiyatının yükseleceğini biliyorlardı. Onların en büyük müşterileri ticaret ve inşaat şirketleri oldu.

Faaliyetlerinin birinci yıl cirosu 70.000 avro iken 2005 yılında 15 çalışan ve üç dış yardımcı ile 500.000 avroluk bir ciro elde ettiler.

Tehnika İnzenering Ltd. Yaklaşık 2000 m²-lik iki üretim-depo alanı için ödeme yapmış ve resmi onayı beklemektedir. Bu alanlarda ürün açığı olan bazı ürünlerin üretimi için kullanacakları makinelerin yerleştirilmesi öngörülmüştür.

Faaliyetlerinin genişlemesi konusunda onlar yoğun büyüme taraftarı olup başarıyı belirli ya da ilişkili işlerde güçlerinin yoğunlaşmasında görüyorlar. Bu odaklanmalarının neticesinde Moskova'da bir ticaret şirketi kurarak genişlemelerini gerçekleştiriyorlar.

KİLİT KAVRAMLAR

ÖRGÜT

ORTAKLIK

KURUMSAL ŞİRKET

TİCARET ODASI

ZANAATKÂR ODASI

TAŞERON

ODAK-CLUSTER

İŞ KÜVÖZÜ

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

KOOPERATİF

ÖZET

Örgüt iki ya da daha fazla kişinin şahsi ve şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik etkinliklerde bulunan, yani sınırlı faaliyet alanı ile yapılandırılmış etkinlikler sistemine yönelik bir toplumsal birimdir.

Örgüt bir sistem olarak girdileri (input) çıktılarına (output) dönüştüren bağımlı öğeler toplamıdır. Bu açık ya da kapalı sistem olarak algılanabilir.

Biçimsel örgüt otoriteyi, yükümlülükleri, gücü, sorumlulukları kesin ve net olarak tanımlayan bir yapıdır.

Bu tür işletme organizasyonu genelde şirketin tamamen ve sınırsız yükümlülüklerini üstlenen ve tek kişinin sahibi olduğu küçük işletmelerdir.

Ortaklık (partnership) iki ya da daha çok kişi tarafından kurulan ve şirketin yükümlülükleri için yatırılan sermaye kadar sınırlı yükümlülükleri bulunan veya bütün malvarlığı ile sınırsız sorumlu olan işletmelerdir.

Kurumsal şirketler bir grup-özel mülkiyette olan, sermayesi belli olup herbirinin eşit paylara ayrıldığı ve bunların hisse senetleri tasdik olduğu işletmelerdir.

Ticaret odaları bağımsız, hükümet dışı tüzel ve özel kişilerin kayıtlı faaliyet gösterdiği çıkar topluluklarıdır.

Zanaatkârlar odaları şirket ya da bireysel üreticilerin kâr amacı gütmeyen topluluklarıdır ve kendi varlıklarını üyelik aidatlarından, devlet fonlarından ve yardımlardan sürdürmektedirler.

Devlet şirketleri bütün vatandaşların ve şirketlerin erişebildiği kamu yararına mal ve hizmet temin ediyorlar.

Tartışma konuları:

1. Örgüt nedir?
2. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt nedir?
3. Hangileri kâr amacı güden örgütlerdir?
4. Bireysel teşebbüs şirketlerinin özellikleri nelerdir?
5. Ortaklığı nasıl tarif edebilirsiniz?
6. Kurumsal şirket ne demektir?
7. Kâr amacı gütmeyen örgütleri say?
8. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin ekonomideki rolü ve önemini açıklayınız?
9. Başka hangi tür işletme örgütleri vardır?

KONU

4

ULUSLARARASI

MÜBADELE



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Uluslararası Mübadelenin Esası
2. Uluslararası Mübadelenin Gelişmesi
 - 2.1. Sermayenin Uluslararası Hareketi
3. Uluslararası Mübadelenin Sebepleri
 - 3.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Avantaj
 - 3.2. Uluslararası Mübadele Şartları
4. Uluslararası Ticaret Anlaşmaları
 - 4.1. Serbest Mübadelede Sınırlama Faktörü
Olarak Korumacılık (Proteksiyonizm)
 - 4.2. Uluslararası Ticaret Örgütleri ve Serbest Ticaret Anlaşmaları
5. Yabancı Para Birimi, Döviz ve Döviz Kurları
 - 5.1. Yabancı Para Birimi ve Döviz Kavramı
 - 5.2. Döviz Kuru Kavramı
 - 5.3. Döviz Kurları Rejimleri

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- Uluslararası mübadele kavramını tanımlamanız;
- Uluslararası mübadelenin esasını anlamanız;
- Uluslararası mübadelenin rolü ve önemini değerlendirmeniz;
- Uluslararası mübadelenin ortaya çıkış sebeplerini anlamanız;
- Serbest ticaret örgütlerini tanımanız;
- Para birimi, döviz ve döviz kuru kavramlarını tanımlamanız;
- Sabit ve değişken döviz kurlarını anlamanız.

1. ULUSLARARASI MÜBADELENİN ESASI

Yurtdışında üretilen mal ya da hizmetlerin satın alınma ihtiyacı milli ekonomiler arasında yeni işbirliği şekillerinin işle ve girmesini zorladı. Uluslararası mübadelenin yoğunlaşması şu faktörler tarafından hızlandırılmıştır:

- İnsanların hayat biçimini değiştirmeleri;
- Şirketlerdeki iş şartların değişmesi;
- Tekniğin ve teknolojinin gelişmesi;
- Bilgi akışının gelişmesi ve hızlanması vb.

Bütün bu faktörler daha büyük ölçüde ürünlerin üretilmesini sağladı ve bu pazarın yerel çerçevesini genişletme ile aşma ihtiyacını doğurdu. Yerli pazarın sınırlanmasıyla karşı karşıya kalan şirketler kendi ürünlerin satışı için yeni alıcılar peşinde koşmaya başladı. Tekniğin, teknolojinin ve iletişimin kazanımlarını kullanarak şirketler ürünlerini dünya pazarlarına sunma ve satmalarına gayret ediyorlar.

İnsanlar günden güne yurtdışındaki şirketlerde üretilmiş daha kaliteli ürünleri kullanmak istiyorlar, mesela “NIKE” spor giysilerini giymek, “BMW” otomobilini sürmek, “Coca Cola” içmek gibi. Çin şirketleri Avrupa’da üretim şirketleri açıyorlar. Amerika bankaları Avrupa’da şubeler açıyorlar. Alman yatırımcılar Çek Cumhuriyeti’nde ve Macaristan’daki borsalarda hisse alıyorlar. Farklı ülkelerdeki turistler ünlü kış ve yaz tatil merkezlerine tatile çıkar, tarihi yerleri ziyaret eder, diğer ülkelerin milli özellikleriyle tanışmış oluyorlar vb.

Bütün bunlar ekonomik, kültürel ve siyasi planda daha fazla uluslararası işbirliğine işaret etmektedir.

Uluslararası ticaret farklı ülkelerden gelen şirketlerin ürünlerin satın alınması, satılması ve mübadelesiyle meydana gelmektedir.

Mübadelenin uluslararası karakterini belirleyen iki kriter vardır: sübjektif ve objektif.

Sübjektif kritere göre uluslararası mübadele sözleşmenin imzalandığı anda satıcının bir ülkeye alıcının ise diğer bir ülkeye ait olduğunda gerçekleşir.

Objektif kritere göre ise uluslararası mübadele mal ya da hizmetin bir ülkeden diğer bir ülkeye geçmesiyle gerçekleşmektedir.

Uluslararası mübadelede yer alan üye ülkeler açısından mübadele çift taraflı ve çok taraflı olabilir.

Çift taraflı mübadele iki ülkenin yer aldığı mübadeledir.

Çok taraflı mübadele ise üç ya da daha fazla ülkenin yer aldığı mübadeledir.

Uluslararası ticaret daha dar ve daha geniş anlamda gözlemlenebilir. Daha dar anlamda, uluslararası ticaret iki ülke ya da iki bölge arasında malların mübadelesini, yani malların ithalat ve ihracatını içerir. Daha geniş anlamda ise uluslararası ticaret malların mübadelesinin yanısıra (malların ihracat ve ithalatı) içinde hizmetlerin satışını (görülmeven ihracat ve ithalat), sermaye hareketini ve bilgi akışını barındırmaktadır.

2. ULUSLARARASI MÜBADELENİN GELİŞMESİ

Takas yoluyla gerçekleşen ilk mübadele şeklinin uluslararası ticaret karakteri vardır. En eski zamanlarda mübadele belirli kabileler arasında tesadüfi artıklar üzerinden gerçekleşiyormuş. Yani, ilk mübadele aynı kabileye ait kişiler arasında değil, bir kabile ile başka bir kabile arasında gerçekleşmiş, yani uluslararası ticaret gerçekleşmiş.

Üretimin gelişmesiyle ve emeğin daha fazla bölünmesi ile ticaret daha çok gelişmiştir. Öyle ki, Eski Çağ'da bile Akdeniz ülkeleri arasında gelişmiş ticaret varmış. Daha sonraları, büyük coğrafi keşiflerden sonra uluslararası ticaret Avrupa-Amerika ve Avrupa-Asya yönünde gerçekleşmiştir. Uluslararası ticaret kapitalizmin hızında olduğu endüstri devriminden sonra genişleşme yaşamış. Endüstriyel üretimin hızlı gelişmesi, yerel pazarın ürünlerin sunumu için dar gelmeye başlamasına sebep olmuştur. Aynı zamanda taşıma araçlarının gelişmesiyle malların uzak yerlere nakli kolaylaşmış, bu da

uluslararası ticaretin hızlı artışına olumlu bir şekilde katkıda bulunmuştur.

Uluslararası ticari mal ve hizmetler mübadelesi uzun dönemde sürekli büyüme göstermektedir. Bu çıkış özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızlanmaya, yani dünya ticaretinin dünya üretiminden daha hızlı artmaya başladığı dönemde. Son on yıllarda uluslararası ticaret geçen yüzyıla göre dünya gelirinden daha hızlı büyümeye başlamıştı. Mesela son yirmi yılda dünyada ihracat %8 büyürken, dünya geliri %6 büyümüştür. 2000 yılında dünya ihracatı %11,5 için büyümüşken dünya geliri %3,8 büyümüştür.

Uluslararası mübadelede en büyük temsilciler çok gelişmiş ülkelerdir. En büyük ihracatçılar şu ülkelerdir: ABD, Japonya, Almanya, Fransa, Büyük Britanya vb. Bu ülkelerin toplam ihracat payı %50 iken, sadece ABD ve Japonya'nın payı %24'tür.

Uluslararası mübadele kendi yapısını değiştirmektedir. 1995 yılından bu yana yüksek teknoloji ürünler üreten endüstriler ihracatta daha yoğun büyüme yaşarken, daha düşük seviyeli işlemeye sahip olan ürünleri üreten endüstrilerin ihracatı daha yavaş büyüme göstermektedir. Dünya otomobil, bilgisayar, ilaç, ev eşyası ve diğer ürünlerin ihracatı 1990 ile 2000 yılları arasında ortalama %14,3 büyürken, birincil ürünler olan tarım ürünleri, tekstil ve diğer ürünlerde ortalama ihracat oranı değişmezken bazı ürünlerde de olumsuz olmuştur.

2.1. ULUSLARARASI SERMAYE HAREKETİ

Uluslararası ekonomide uzun vadeli bakarsak mal ve hizmetlerin ihracatının yanısıra uluslararası sermaye hareketinin önemi de artmaktadır (sermaye ithalat ve ihracatı). En önemli iki sermaye ihracatı şekli şunlardır: Doğrudan yabancı yatırımlar ve portföy yatırımları.

Dünyada *doğrudan yabancı yatırımların* taşıyıcıları uluslararası büyük kurumsal şirketler olup doğrudan yabancı yatırımlarını birinci sırada üretim şirketleri kurarak, mevcut bir şirketin kontrol paket hisselerini alarak ya da tamamen yeni

bir şirket kurarak gerçekleştirir. Uluslararası kurumsal şirketler genelde çok gelişmiş ülkelerden gelen büyük şirketler olup son dönemlerde de gelişmiş ülkelerden de olduğu gibi geçiş ekonomilerinden ve küçük ya da orta ölçekli şirketlerden de çıkmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımlar uluslararası sermaye hareketinin en hızlı büyüyen şeklini oluşturmaktadır. Bu yatırımların büyüme dinamiği dünya ithalat ve ihracat dinamiğinden çok daha büyüktür.¹² Onlar dünyada baskın bir şekilde gelişmiş-gelişmiş ülkeler yörüngesinde gelişmektedirler, bu yüzden doğrudan yabancı yatırımların en önemli bir bölümü bugün çok gelişmiş ülkelerde yerleşmiştir- birinci sırada AB üye ülkeleri ve ABD vardır.

Doğrudan yabancı yatırımları belirleyen faktörler çoktur, bunların en önemlileri şunlardır:

- Doğrudan yabancı yatırımların yönelmiş olduğu ekonomilerinin pazarlarının genişliği ve emme gücü;
- Ülkenin altyapı inşası;
- Ucuz üretim faktörlerinin varlığı (işgücü, toprak, hammadde, enerji ve diğer girdiler);
- Yabancı yatırımcılara dost iklimi ve uygun tutum;
- Ülkenin politik istikrarı, yani ticari olmayan risklerin olmayışı vb.

Eğer saydığımız faktörler bir ülkede varsa, o zaman o ülke doğrudan yabancı yatırımlar için çekici olur, çünkü sermayeyi artırma derecesinin çok yüksek olma imkânı vardır.

Portföy yatırımlarına toplam oy hakkı hisselerinin %10 altında olan kurumsal hisseler girmektedir, yani bunlar kurumsal tahviller yani varlık yatırımları (şirketlerin daha fazla sermaye elde etmek için çıkarttıkları tahviller), devlet tahvillerine yatırımlar, özel tahvillere yatırımlar (mesela Eurobondlar) vb. Doğrudan yabancı yatırımlara kıyasen portföy yatırımlarının

¹² T. Fiti „Makroekonomija,, - Ekonomski fakultet, Skopje, 2004 (str. 270)

amacı, şirketin kontrol paketi hisselerine sahip olmak değildir, yani sermayenin çoğunluğuna ya da yabancı şirketin yönetimine sahip çıkmak değildir. Doğrudan yabancı yatırımlarda olduğu gibi portföy yatırımları da en çok gelişmiş ülkelerde vardır, özellikle gelişmiş sermaye piyasası olan ülkelerde ve farklı hisse senetleri ticareti tecrübesi olan ülkelerde vardır. Doksanlı yıllardan sonra portföy yatırımlarının gelişmekte olan ülkelere ve geçiş ekonomisi ülkelerinde de büyüme trendi göstermektedir bu da belirli gelişmekte olan ülkeler ya da geçiş ekonomisi ülkelerinin gerçekleştirmiş oldukları yüksek büyüme oranı, yani doğru büyüme perspektifleri olan ülkeler gerçeğine dayanmaktadır.¹³

3. ULUSLARARASI MÜBADELENİN SEBEPLERİ

3.1. MUTLAK VE KARŞILAŞTIRMALI AVANTAJ

Her milli ekonomi gerekli ürünleri üretmek için sınırlı doğal, insan ve sermaye kaynaklarına sahiptir. Mevcut kaynakların hacmi ve yapısı, ülkedeki üretimin hacmi ve yapısını belirlemektedir.

Kaynakların seyrek ve sınırlı olması onların akılcı kullanılmasını ihtiyacını doğurur, özellikle fırsat maliyeti ile ilişkilendirilirken onların alternatifli bir biçimde kullanma ihtimali ortaya çıkıyor. Bir mal ya da hizmet üretiminin fırsat maliyeti onun üretilmeyecek olmasından kaybedilen fırsatı oluşturmaktadır.

Mesela, bir ülkede ilave askeri donanımı üretmek fırsat maliyeti oluşturur, çünkü aynı kaynaklarla sivil üretimin yapılması fırsatı kaçmış olur. Buradan uluslararası ticaretin meydana gelme esası da çıkmaktadır. Eğer bir ekonomi belirli mal ya da hizmetleri daha kısa sürede ve daha az üretim

¹³ T. Fiti „*Makroekonomija*„ - Ekonomski fakultet, Skopje, 2004 (str. 272)

faktörleri kullanarak üretebiliyorsa, onun aynı ürünlerin üretimi için diğer ülkelere kıyasen **mutlak avantajı** vardır denilir. Böylece bu malların ve hizmetlerin üretiminde uzmanlaşabilir ve böylece üretimin mükemmelleşmesine ve üretim giderlerinin azlamasına sebep olabilir. Mesela, tropik ikliminin sürdüğü ülkelerin güney meyvelerini daha düşük giderlerle üretebilmek için doğal mutlak avantajları vardır. Bu demektir ki onların kaynakları bu tür üretimde uzmanlaşmaya yönelmiştir. Güney meyvelerini üretmek için doğal şartlara sahip olmayan ülkeler onları ithal etmek mecburiyetinde kalacaklar. Bunların üretimi onlara pahalıya patlayabilir meyvenin fiyatı da yüksek olmuş olur. Hatta tropik ülkelerinin diğer ürünleri üretmek için diğer ülkelere kıyasen mutlak avantaja sahip oldukları durumlarda bile yani bu ürünleri diğerlerine kıyasen daha düşük maliyetle üretebilmelerine rağmen onlar bu üretimden vazgeçeceklerdir. Bu ülkeler kaynaklarını en düşük giderle üretecekleri ürünlerin üretimine yönlendirmek amacıyla diğer ürünleri daha pahalıya ithal etmek isteyecekler, böylece bu ürünler için **karşılaştırmalı avantaj** elde etmiş olacaklar. Bu durumda ülke belli bir üründen büyük miktarda üretip ölçek ekonomisi elde edecektir. Ölçek ekonomisi birim ürün başına sabit giderlerin azalmasını sağlayarak pazarda ürünleri daha da ucuz yapmaktadır.

Ülkeler ekonomik verim elde etmek istedikleri için birbirleri arasında mübadeleye girişmektedirler. Ülkelerin ürünleri dünyada bulabilme başarılarına rağmen, onlar bu ürünleri kendi ülkelerinde üretilecek ve satılabilecek fiyattan daha düşük bir fiyata yurtdışı ülkelere almaya gayret etmektedirler.

3.2. ULUSLARARASI MÜBADELE ŞARTLARI

Mübadele şartları ya da ticaret şartları kavramı a) fiyatların hareketi ve b) mübadelede bulunan ülkelerin gelişme seviyesi farklarından ortaya çıkmaktadır.

a) Eğer ithalat fiyatları artıyorsa, ihracat fiyatları aynı kalıyorsa ya da o ekonominin şartlar düşüyor ya da kötüleşiyorsa. Bu durumda aynı miktarda ithalat ürünlerini almak için ülkeye daha fazla ihracat gerekecektir. Bir ülkenin mübadele şartları mal ve hizmet ihracat fiyatları yükseldiğinde ithal ürünlerin fiyatları ise aynı kalması ya da düşmesi durumunda iyileşecektir. Bu durumda ülke aynı ya da daha fazla miktarda mal ya da hizmet ithal etmek için daha az miktarda ihracat yapmalıdır.

Bir ülkenin mübadele şartları endeks yardımıyla gösterilmektedir:

$$\text{Mübadele şartları} = \frac{\text{ihracat fiyatları endeksi}}{\text{ithalat fiyatları endeksi}} \times 100$$

Eğer bu şekilde hesaplanan endeks artarsa, ülkenin mübadele şartları da iyileşir bunun tersinde bu endeks azalırsa, ülkenin mübadele şartları da kötüleşiyor demektir.

b) Birincil ürünlerin (düşük seviyeli nihaileşen ürünler) en önemli ihracatçıları olarak gelişmekte olan ülkeler sürekli mübadele şartlarının kötüleşmesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dünya pazarlarında birincil ürün fiyatlarında uzun vadeli bir durağanlaşma ve düşme trendi gözlemlenmektedir. Bu gelişmekte olan ülkelerin ihracat gelirinin azalmasına sebep olurken yüksek seviyeli final ürünlerin ithalatı için daha fazla birincil ürün ihracatı yaparak ödemek zorunda kalıyorlar.

Mal ve hizmetlerin hacmi ve dinamiğini etkileyen birçok faktör vardır:

- Tüketicilerin yerli yani yabancı ürünleri tercihi;
- Ürünlerin ülkede ve yurtdışındaki fiyatları;
- Döviz kuru;
- Farklı ülkelerdeki nakliyat giderleri;
- Hükümetlerin uyguladığı dış ticaret politikaları.

4. ULUSLARARASI TİCARET ANLAŞMALARI

4.1.SERBESTMÜBADELEDE SINIRLAMAFAKTÖRÜ OLARAK KORUMACILIK (PROTEKSİYONİZM)

Korumacılık bir ülkenin uluslararası mübadeleyi sınırlamak amacıyla uyguladığı ekonomi politikalarıdır. Korumacılık ya da uluslararası mücadeleyi sınırlandırma gümrük ve tarifeler gibi araçlar kullanarak uluslararası mübadeleye konu olan ürünlerin fiyatlarını etkileyerek gerçekleşmektedir. Korumacılık aynı zamanda mübadeleye konu olan ürünlerin miktarını sınırlayan araçların kullanımıyla da gerçekleşir: kontenjan veya kota ya da araç olarak döviz sınırlandırması kullanılır.

Korumacı politikanın önlem ve araçlarını getiren ülkeler bunları farklı argüman, sebep ve motifle savunmaktadırlar.

Gümrük veya diğer bariyerler koyarak sınırlanan uluslararası ticaretin motivi ekonomik olmayan sebeplerden olabilir. Mesela ülke onun için stratejik öneme haiz olan belirli ürünlerin ihracat ya da ithalatını sınırlamaya gidebilir, mesela: seyrek metaller, askeri sanayii için önemli ürünler, daha önemli tarım kültürleri vb.

Ülkenin ödeme bilançosu açık gösterdiğinde ülke bilançoda dengeyi sağlamak adına uluslararası mübadeleyi sınırlamaya gidebilir, yani dövizlerin çıkışını engellemek amacıyla ithalata sınırlama getirebilir.

Korumacı önlemler ülkedeki birtakım güçlü grupların baskısıyla getirilebilir. Eğer serbest ithalat belirli bir sektöre ciddi anlamda rekabet ediyorsa, o zaman iş adamları ya da sendikalar yabancı rekabetten korunma adına hükümete ithalat gümrük vergileri koymasını için baskı yapabilirler.

Gümrük vergileri ve diğer önlemler korumacı önlem uygulayan bir başka ülkeye karşılık olarak da getirilebilir.

Bir ülke büyük işsizlik sorunu ile karşılaşıyorsa, o zaman ithalatın sınırlanmasına gidebilir. Tüketiciler yerli ürünlerin

satın alınmasına dönecekleri şirketler üretimini büyütüp yeni işçiler istihdam edecekler.

Korumacılık “bebek endüstrileri” diye tabir edilen endüstrilerin korunması için yapılabilir, yani bu endüstriler bir ülkede kendi gelişiminin başlangıç safhasında olan ve büyük giderleri olan endüstridir ve bu şekilde dış rekabetten kurtarılmış olur.

4.2. ULUSLARARASI TİCARET ÖRGÜTLERİ VE SERBEST TİCARET ANLAŞMALARI

Dünyada ülkelerarası serbest mübadeleyi teşvik eden çok sayıda uluslararası örgüt ve anlaşma vardır. Bunlardan en önemlileri olarak şunları sayabiliriz: Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği ve Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması.

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)

Dünya Ticaret Örgütü üye ülkeler arasında “*ticaretin kuralları*”nın belirlendiği çok sayıda anlaşmayı gözeten uluslararası bir örgüttür.

Dünya Ticaret Örgütü uluslararası ekonomik ilişkileri düzenlemekle uğraşan en önemli kurumlardan biridir. DTÖ uluslar üstü ve tüzel kişiliği olan kurumdur. Onun faaliyet alanları şunlardır:

- Uluslararası ürün ticareti kurallarını güçlendirmek;
- Uluslararası ticaretin liberalizasyon teşviğine devam etmek;
- Ülkeler anlaşmaları imzalamaları konusunda desteklemek;
- Devletlerarası ticari anlaşmazlıkları çözme inisiyatifi vb.

DTÖ’nün önemi ve ülkelerin bu örgüte üye olma arzularını DTÖ’nün başlıbaşına getirdiği üyelik imtiyazları ile ilgilidir, yani onun yerel ürünlerin yabancı pazarlardaki konumun

daha elverişli olmasını sağlamasındadır. DTÖ üyesi olmak demek eşit ticaret ortak statüsü elde etmek için büyük öneme sahiptir ve çoktarafli prensibe dayanarak uluslararası mübadeleyi düzenlemek hakkına sahip olmak için bir önşarttır.

Buna göre, DTÖ üyesi her ülke diğer üye ülkeleri en imtiyazlı ülkeler olarak belirlemeli, öyle ki DTÖ üye ülkesinin diğer üye ülkeye verdiği ticari imtiyazları diğer DTÖ'ye üye ülkelere de ek anlaşma yapmadan vermek mecburiyetindedir.

Avrupa birliği (AB)

Avrupa Birliği 1951 yılında Paris'te imzalanan ve 1952 yılında yürürlüğe geçen anlaşmayla kurulmuştur. Federal Almanya Cumhuriyeti, Fransa, İtalya, Hollanda, Belçika ve Lüksemburg tarafından Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu olarak kuruldu. Daha sonra Roma'da 1957 yılından imzalanan antlaşma ile Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) olarak bilinen ilk gümrük birliği kuruldu. Bu örgüt 1992 yılında Maastricht Antlaşmasıyla Avrupa Birliği'ne büyüyene kadar sürdü. Böylece zamanla, AB az sayıdaki ülkelerin serbest ticaret örgütünden çok sayıda Avrupa devletlerinden oluşan ekonomik ve siyasi bir nesne olmuştur. Avrupa Birliği 27 üye ülkenin oluşturduğu 460 milyon nüfuslu bir pazar olarak dünyanın en büyük ülke konfederasyonunu oluşturmaktadır. Avrupa Birliği topraklarında insanların, malların, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaştığı tek bir pazar oluşturulmuştur. Bunun gerçekleşmesi için Avrupa Birliği üye ülkeleri geçtiğimiz yıllarda tedricen birçok sektörde ticari mübadeleyi engelleyen gümrükleri ve bariyerleri kaldırdılar. Yani bir üye ülkede elde edilen profesyonel nitelikler diğer ülkelerde de tanınıyor. Pazarın liberalizasyonu sebebiyle birçok ürünün fiyatı düştü. Ortak para birimi olan AVRO pazarın açıklığına katkıda bulundu. Bütün bunların gerçekleşmesi için üye ülkeleri kendi mevzuatlarında büyük taviz vererek bütün Avrupa Birliği seviyesinde uyumlaştırmak zorunda kaldılar. Her ne

kadar bu üye ülkelerin kısmi egemenliklerinden vazgeçmeleri anlamına gelse de mesela Avro için kendi milli paralarından vazgeçmek gibi, bu bir yandan vatandaşların herhangi bir üye ülkede serbestçe mal ve hizmet alma özgürlüğünün artmasına katkıda bulundu.

CEFTA- Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması

CEFTA (Central European Free Trade Agreement) ya da Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması, Aralık 1992 yılında Polonya'nın Krakov kentinde imzalanan anlaşma ile kurulan ve Macaristan, Çekoslovakya ve ev sahibi ülke Polonya'nın yer aldığı daha sonra Çekoslovakya'nın dağılmasından sonra Çek ve Slovakya'nın da üye olduğu dört ülkenin serbest ticaret topluluğu oldu. Daha sonraki senelerde CEFTA'ya Slovenya, Romanya, Bulgaristan, Hırvatistan, Bosna ve Hersek, Karadağ, Sırbistan, Moldova, Makedonya ve Kosova da katıldılar.

Avrupa Birliği'ne üye olmalarıyla birlikte Macaristan, Slovenya, Romanya, Bulgaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya anlaşmadan vazgeçtiler. Bugün, CEFTA üyesi ülkeler 30 milyon nüfusluk bir pazar oluşturup, şirketlere gümrük sınırlaması olmadan bu ülkelerde ürünlerini sunma fırsatını sağlıyorlar. Aynı zamanda CEFTA üye ülkeleri dünyadaki diğer ülkelere kıyasen Avrupa Birliği ile daha uygun şartlarda ticari mübadele kurma imkânları vardır.

Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması ile şunlar garanti ediliyor:

- ◆ Gümrüklerin karşılıklı azaltılması;
- ◆ Devlet tekellerinin elenmesi;
- ◆ Mevzuatın harmonizasyonu;
- ◆ Rekabeti düzenleme ve teşvik etme;
- ◆ İşbirliğini teşvik;
- ◆ Gümrük süreçlerinin basitleştirilmesi;
- ◆ Ürünlerin menşeinin düzenlenmesi vb.

5. YABANCI PARA BİRİMLERİ, DÖVİZ VE DÖVİZ KURLARI

5.1. YABANCI PARA BİRİMİ VE DÖVİZ KAVRAMI

Dövizler para ile ifade edilen kısa vadeli alacaklardır. Mesela, eğer bir yerli şirket yabancı bir şirkete mal ya da hizmet satarsa bu durumda yerli şirketin kısavadeli alacağı oluşmuş oluyor, yani yabancı para birimi ile ifade edilen dövizleri oluyor. Bu sebepten dolayı çoğu zaman dövizlerden bahsedilirken yabancı para birimi düşünülmektedir.

Yabancı para birimi ülke içerisinde kağıt ve demir para şeklinde ödemeler için kullanılacak efektif hazır yabancı paradır. Bunlar birçok kritere göre ayrılabilir. Serbest değiştirilip değiştirilemediğine göre konvertibl ya da konvertibl olmayan diye ayrılır. Konvertibl yabancı paralar serbestçe birbiri ile değiştirilebilen paralardır. Mesela, Amerikan doları konvertibldir, çünkü her ülke serbestçe diğer yabancı para birimlerine dönüştürebilir. Konvertibl olmayan yabancı paralar ise diğerleri ile değiştirilemeyen paralardır. Mesela, denar konvertibl değildir, çünkü eğer denara sahipsek onu bir yabancı ülkede dolar, avro ya da diğer yabancı paralara çeviremeyiz.

Değerlerinin sağlamlığına göre yabancı paralar katı ve yumuşak olarak ayrılabilirler. Katı ya da sağlam yabancı paralar değeri olan paralardır, mesela: Amerika doları, avro, İngiliz sterlingi vb. Yumuşak olan yabancı paralar ise değerleri değişen paralardır.

5.2. DÖVİZ KURU KAVRAMI

Her ülke, ülke içerisinde kanuni ödeme aracı olarak kullandığı milli para birimine sahiptir. Yerel kurumlar eğer yurtdışına ödeme yapmak istiyorlarsa, ödemeyi yapacakları o yabancı ülkenin parasını almak zorundadırlar.

Yabancı para alımı, devlet tarafından belirlenen döviz kuru ya da döviz pazarında (borsasında) belirlenen döviz kuru ile yapılmaktadır. Döviz kuru bir paranın diğer para ile değişim fiyatını göstermektedir. Buna göre, döviz kuru bir ya da yüz birim yabancı para almak için ne kadar yerli paranın verilmesi gerektiğini göstermektedir. Mesela, Avro'nun kuru 61,5 denardır, yani bu 1 avro satın almak için 61,5 denar verilmesi gerektiğini ya da 61,5 denar satın almak için 1 avro verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Döviz kuru yerel ekonomi ile yurtdışı arasındaki bağı ifade etmektedir. Yani eğer yabancı para birimi ile ifade edilmiş bir ürün ithal ediyorsak, döviz kuru yardımıyla onu milli para birimize çevirebiliriz. Bu şekilde ürün fiyatının yerel fiyatlara göre daha yüksek mi yoksa daha düşük mü görürüz, yani o ürünün ithalinin mi yoksa ülkemizde satın almamızın mı daha hesaplı olduğunu görürüz. Mesela, Makedonya'dan bir şirket 100.000 avro değerinde Almanya'dan hammadde satın almak istiyor, o zaman bu tutar denara çevrildiğine 6.150.000 denar eder. Eğer hammadde fiyatı değişmeyip döviz kuru artarsa o zaman hammadde yerel parayla ifade edildiğine daha pahalı olmuş olur. Döviz kurunun artması şirketin hammaddeyi yerel pazardan sağlaması manasına gelebilir.

5.3. DÖVİZ KURLARI REJİMLERİ

Döviz kurların rejimi, aslında ulusal hükümetlerin döviz kurunu belirledikleri temelleri açıklamaktadır. İki temel döviz kuru rejimi olduğu söylenebilir: sabit döviz kurları ve dalgalı döviz kurları.

Sabit döviz kurları yerel para birimi değerinin bir objektif standarda -altın ya da bir yabancı para birimi değerine- bağlandığı zaman vardır. Bugün sabit döviz kuru para biriminin bir yabancı paraya sabitlenmesi, yani bağlanması demektir. Bizde denarın değeri avroya bağlanmıştır. Yani 61,5 denar=1 avro.

Eğer para idaresi (Merkez Bankası) ve hükümet sabit döviz kurunu savunuyorlarsa, onlar ileride de belirlenen sabit kuru ekonomik politika önlemleri ile korumaktadırlar.

Dalgali döviz kuru döviz pazarında dövizlerin serbest talep ve arz hareketi ile oluşan kurdur. Dalgali döviz kurları içerisinde genelde ***serbest dalgali döviz kuru ve dalgali yönetilen döviz kuru farkedilir***. Serbest dalgali döviz kuru sadece döviz pazarındaki dövizlerin serbest arz ve talep hareketiyle oluşur, hükümetin yani merkez bankaların hiçbir müdahalesi yoktur. Dalgali yönetilen döviz kurunun oluşmasında ise pazar güçleri ile devlet uygulayıcılarının (Merkez Bankasının müdahalesi) kombinasyonu gözlemlenmektedir. Pratikte ise döviz kurunun dengeli seviyesi döviz pazarındaki dövizlerin baskın arz ve talebine göre sağlanmaktadır. Eğer dengeli döviz kurundan ciddi bir sapma söz konusu olursa, o zaman Merkez Bankası müdahale eder.

KONUNUN PRATİK BÖLÜMÜ

PROJE ÖDEVİ

“BİZDEN FARKLI EKONOMİLER”

1.GİRİŞ

Üçüncü sınıf İşletme seçmeli dersi programına göre “Uluslararası Mübadele” konusu sonunda öğrenciler proje ödevi hazırlayıp sunmaktadırlar.

Öğrenci proje ödevini tek başına hazırlamaktadır.

Proje ödevi öğrencinin serbest seçtiği bir ekonominin incelenmesinden oluşmaktadır.

2. PROJE ÖDEVİNİN GENEL AMAÇLARI

Proje ödevinin sizin şu konulara sahip olduğunuzu göstermelidir:

- Tek başına gerçek bir olayı incelemeniz ve araştırmanız yeteneğini;
- Araştırma ve analiz esnasında doğru bir şekilde bilgi ve bilişim kaynaklarını kullanmanız;
- Tek başına proje ödevini hazırlama yeteneğinizi;
- Tek başına karar verebilme yetisine sahip olmanız;
- Araştırmacı beceriler elde edebilir ve araştırma işi metodolojisini kullanabilirsiniz;
- Proje ödevini incelemeniz, araştırmanız ve sunmanız.

3. PROJE ÖDEVİNİN AMAÇLARI

Bir ülkenin ekonomisinin incelendiği proje hedefinin şu amaçları vardır:

1. Uluslararası mübadeleye etki eden faktörler olarak belirli ekonominin nüfusu ve yüzölçümünü tanımlamak;
2. Emek pazarının eğitim seviyesini ve yapısını göstermek;
3. Enflasyon ve işsizlik oranı bilgilerini göstermek;
4. Ülkenin stratejik ürünlerini belirlemek;
5. Uluslararası mübadeleyi etki eden faktörler olarak belirli ülkenin jeost-ratejik konumun ve ekonomik sistemini gözlemlemek;
6. Uluslararası mübadeleyi etki eden faktörler olarak belirli bir ülkenin gayrisafi milli hasılasını ve iç ürünlerini tanımlamak;
7. Ülkenin kilit ekonomik sorunlarına dikkat çekmek;
8. Uluslararası mübadeleyi etki eden faktörler olarak iklim, kültürel ve sosyal faktörleri belirlemek.

4. PROJE ÖDEVİNİN İÇERİĞİ VE YAPISI

Proje ödevi şu alt başlıkları içermelidir:

- Giriş;
- Araştırma esnasında kullanılan metotlar ve teknikler;
- Neticeler;
- Yorumlar;
- Sonuç;

Giriş. Öğrenci bu bölümde seçilen ülke ekonomisinin sunumunu yapar, araştırmadan beklenenleri ve sebeplerini açıklar.

Metot ve teknikler. Öğrenci ekonomi analizinin nasıl yapıldığını açıklar. Veri toplama süreci ve tekniklerini açıklar.

Araştırma neticeleri. Öğrenci veri analizi neticelerini sunar ve özetler. Neticelerin sunumunda tablo, grafik, resim ve başka kullanılabilir.

Yorumlar. Öğrenci ekonomiyi ve neticeleri yorumlar. Ekonominin gösterilen özelliklerinin sebeplerini sunar. İmkânı varsa, öğrenci araştırması esnasında karşılaştığı diğer ekonomilerin netice ve özellikleriyle bağlantı ya da kıyaslama yapabilmelidir.

Sonuç. Öğrenci kısaca problemi ve araştırma esnasında elde ettiği sonucu açıklar.

EK

OLAY 1

ÇİN

Bir milyar altıyüz milyonun üzerindeki nüfusu ile Çin Halk Cumhuriyeti dünyanın en yoğun nüfusuna sahip ülkelerden biridir. Her ne kadar halkının büyük bir bölümü tarımcılıkla uğraşsa da, Çin 'de dünyanın en büyük şehirlerinden bazılarının bulunmaktadır - en önemli liman şehri Şangay, siyaset merkezi Pekin ve başka. Çin, birçok uluslararası şirketin Çin 'de fabrika açmak için ilgi uyardığı ucuz işgücüne sahiptir.

Bu ülkenin karşılaştığı en büyük sorun kalifiyeli ve eğitimli işgücü eksikliğidir. Geçen yıllarda hükümet sadece halkını okur-yazar yapmakla meşgulken yüksek eğitimi sistemi gözardı edilmişti (nüfusun yüzde 27'si hâlâ okuma yazma bilmiyor).

Altmışlı ve yetmişli yıllarda meydana gelen siyasi karışıklarda birçok üniversitenin kapatılması ve üniversite hocalarının kendi mesleklerini bırakmalarına zorlanmaları üniversite sistemin sarsıntıya uğramasına sebep olmuştu. Birçok öğrenci üniversiteye gitmekten vazgeçmişti. Çin'in üniversiteleri bütün

çabalarına rağmen modernleştirme ve genişletmek istemesine rağmen, Çin'in ihtiyaç duyduğu eğitimli işgücü seviyesine ulaşmak için daha çok yılların geçmesi lazımdı.

Çin pasifik bölgesinde yerleşmiştir ki bu bölge uluslararası ticarete etkisini büyümeye başladı. Çin, otomobil ve otomobil parçaları, motorlar, televizyonlar, telefonlar, bilgisayarlar, software ve diğer yüksek teknoloji ürünler üreten Japonya ve Güney Kore fabrikalarına yakındır. Dünyanın bu bölgesindeki şirketler ucuz işgücünü kullanmak üzere buralarda pahalı teknik üretimi yapacak fabrikalar tesis etmek istiyorlar.

Uzun yıllar süren izolasyon sebebiyle Çin hâlâ dünyanın geri kalan kısmı ile iyi bağlantı kurmuş değildir. Mesela daha fazla gemi alabilecek daha gelişmiş limanlara ihtiyaçları vardır. Şimdi gemiler bazen demir atmak, boşaltmak ve yüklemek için haftalarca beklemek mecburiyetindedirler. Ülkede, nakliyat-taki dar boğazlar hammadde ve ürünlerin nakliyatını imkânsız kılmaktadırlar. Fabrikalara yakıt olarak kullanılan kömür ve mazotun teslimatındaki problemler çoğu zaman fabrikaların tam kapasite ile çalışmamasına sebep olurken bazen belirli bir süre için de hiç çalışmamaktadırlar.

Çin ekonomisi hala hükümet tarafından kontrol edilse, de son dönemlerde çiftçilere ve seracılara kendi ekonomik kararlarını getirmek için daha büyük özgürlük verilmiştir. Çin'deki sanayi üretiminin yaklaşık yüzde 80'i hükümetin sahibi olduğu fabrikalarda üretiliyor. Fakat yine de Çin uluslararası şirketleri orada fabrika açmaya teşvik etmek için kanunlarını uyarlamaktadır.

Seksenli yılların ortalarında yaklaşık 700 uluslararası şirket hükümetle çalışmaya başladı, yirmi yedi şirket ise Çin'de kendi fabrikalarını tesis ettiler.

Çin'de kendi fabrikasını açmak isteyen uluslararası şirket, fabrikanın işleme şartları için her iki tarafın da onaylaması için hükümetle görüşmeler gerçekleştirmek zorundadır. Çin Hükümeti işgücünü eğitecek ve Çin'e yeni teknolojiler getirecek kadroları cezbetmeye çalışıyor. Bu imkânları sağlayabilecek şirketler hükümetle daha uygun şartlarda görüşebilirler.

Çin'deki bütün fabrikalarda sürdürülen Çin adetleri dünyadaki diğer adetlerden çok farklıdır. Çin'liler 2 saat yemek arası ile çok uzun çalışma sürelerine sahipler. Genellikle işçiler çok sadıktırlar ve grevler yoktur. Fakat, şirketlerden işçilerin barınma ve sağlık sigorta primleri için neredeyse tamamının ödenmesi bekleniyor.

OLAY 2

ABD

Amerikan işçileri dünyadaki en iyi ödenmiş işçilerdendir. Onlar yıllık 28.000 ila 38.000 dolar kazanıyorlar.

ABD Kuzey Amerika kıtasının en büyük bölümünü işgal ederken iki okyanusa açılmaktadır; Batı'da Pasifik Okyanusu'na doğuda ise Atlas Okyanusu'na çıkmaktadır.

ABD'de işsizlik oranı 1994 yılında %6 iken, 2009 yılında %10'a kadar varmıştır. İşsizlik, özellikle yeni otomobillere olan talebin azalması sebebiyle dünyadaki en büyük otomobil fabrikası olan General Motors'un (GM) iflas etmesi sebebiyle otomotiv sektörünü en çok etkilemiştir.

ABD'deki otomotiv sanayisi dünyadaki en gelişmişler arasındadır, çünkü GM'nin büyük fabrikalarının yanı sıra, Chevrolet, Craisler, Nissan, Toyota, Mercedes-Benz, BMW, Opel ve diğer şirketlerin fabrikaları da burada bulunmaktadır. Otomotiv sanayisi ile büyük kapasitelere üretim yapan taşeron firmalar-küçük ve orta ölçekte çok sayıda işletmeler bağlıdır. ABD'de yaklaşık 6 milyon işçi otomotiv ve otomobil parçaları üretiminde yer alıyor. Amerikan otomotiv pazarı dünyadaki en büyük pazardır. Amerikalılar 200 milyon motorlu araca sahipler, 40 milyon motorlu araca sahip olan ve ikini olan Japonya'dan çok daha fazla.

ABD dünyadaki en demokrat ülkelerden biridir. Memnuniyetsizlik ve olayların çıkma şansı çok azdır. Fakat buna rağmen kentsel alanlarda yapılan son araştırmalar ırkçı ve etnik meselelerin hala çözülmemiş olduğunu göstermektedir.

Milli seviyedeki üretim yapısı çeşitlilik arzeder. ABD özellikle savunma sanayisinde ve uzay programı NASA'da olmak üzere en modern teknolojiyi geliştirmiştir. Aynı zamanda, büyük miktarda mısır, petrol, alüminyum ve diğer üretimi vardır.

Finans sektörü dünyadaki en gelişmiş sektörlerden biridir. ABD'de Bank of America ve City Group gibi en büyük banklar ve en büyük sigorta şirketi olan AIG (American Insurance Group) bulunmaktadır. Wall Street, ABD'nin en büyük şirketlerinin kote edildiği dünyanın en büyük borsasıdır. Dünyadaki finansal hareketlere çok güçlü etkisi vardır.

ABD'de yıllık %2 ila %4 arasında düşük oranda enflasyon vardır. Para akışının kontrolü ABD merkez bankası olan Federal Reserve-FED'in elindedir. ABD'nin çok önemli bir avantajı vardır, o da hükümet tarafından ithalat kotaları ya da diğer kısıtlamaların yapılamadığı büyük bir pazara sunduğu ulaşım imkânıdır.

ABD'deki fabrikaları dünyanın kalan bölümüyle bağlayan çok modern karayolları, demiryolları, havaalanları ve limanları vardır. Tarihte, doların yüksek kuru

ve işçileri yüksek maaşları sebebiyle, Amerikan ürünleri dünyadaki diğer ürünlere kıyasen daha pahalıdır. Fakat, dolar kurundaki son değişimler ve ABD’de maaşlardaki göreceki düşüş ABD’nin ticari açığının kapanmasına önemli katkıda bulunacaklar.

ABD’deki şirketler tüketicilerin hesabına daha uygun fiyat ya da başka herhangi bir kazanım elde etmek için biraraya gelmekle değil, pazarda rekabetçi olmakla yükümlüdürler. ABD’de çalışan fabrika sağlık, güvenlik, enerji kullanımı, işçi ve yönetim ilişkisi, kirlilik kontrolü gibi çok sayıda mevzuatı saygılamak zorundadır.

Tarih boyunca ABD’deki üretim işçiler ve yöneticiler arasında zıtlık artışına sebep olmaktadır. Eskiden grevler çok sık rastlanan olaylarmış. Fakat son yıllarda Japon üreticilerinin rekabeti Amerikan şirketlerini ve onların çalışanlarını daha iyi karşılıklı işbirliğine itti.

KİLİT KAVRAMLAR.

ULUSLARARASI MÜBADELE
 ULUSLARARASI TİCARET ANLAŞMALARİ
 MUTLAK AVANTAJLAR
 KIYASLAMALI AVANTAJLAR
 SERMAYE İHRACI
 DÜNYA TİCARET ÖRGÜTÜ
 AVRUPA BİRLİĞİ
 CEFTA
 DÖVİZLER
 DÖVİZ KURU

ÖZET

Uluslararası ticaret farklı ülkelerden gelen şirketlerin ürünlerin satın alınması, satılması ve mübadelesiyle meydana gelmektedir.

Uluslararası ticaret faktörleri mutlak ve kıyaslamalı avantaj, yerli ve yabancı ürünlerini fiyatları, döviz kuru, tüketicilerin arzuları vb.

Uluslararası mübadele kendi yapısını değiştirmektedir. 1995 yılından bu yana yüksek teknoloji ürünler üreten endüstriler ihracatta daha yoğun büyüme yaşarken, daha düşük seviyeli işlemeye sahip olan ürünleri üreten endüstrilerin ihracatı daha yavaş büyüme göstermektedir.

Uluslararası ekonomide uzun vadeli bakarsak, mal ve hizmetlerin ihracatının yanısıra uluslararası sermaye hareketinin önemi de artmaktadır (sermaye ithalat ve ihracatı). En önemli iki sermaye ihracatı şekli şunlardır: Doğrudan yabancı yatırımlar ve portföy yatırımları.

Mevcut kaynakların hacmi ve yapısı ülkedeki üretimin hacmi ve yapısını belirlemektedir.

Mübadele şartları ya da ticaret şartları kavramı a) fiyatların hareketi ve b) mübadelede bulunan ülkelerin gelişme seviyesi farklarından ortaya çıkmaktadır.

Korumacılık bir ülkenin uluslararası mübadeleyi sınırlamak amacıyla uyguladığı ekonomi politikalarıdır.

Dünyada ülkeler arası serbest mübadeleyi teşvik eden çok sayıda uluslararası örgüt ve anlaşma vardır. Bunlardan en önemlileri olarak şunları sayabiliriz: Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği ve Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması.

Döviz kuru bir paranın diğer para ile değişim fiyatını göstermektedir. Sabit döviz kurları yerel para birimi değerinin bir objektif standarda -altın ya da bir yabancı para birimi değerine- bağlandığı zaman vardır. Dalgalı döviz kuru döviz pazarında dövizlerin serbest talep ve arz hareketi ile oluşan kurdur.

Tartışma konuları:

1. Uluslararası ticaret ne demektir?
2. Uluslararası ticaretin sebepleri nedir?
3. Bir ülkenin diğer ülke ile mübadelesindeki mutlak avantaj nedir?
4. Bir ülkenin diğer bir ülke ile mübadelesindeki karşılaştırmalı avantajdan ne anlıyorsun?
5. Uluslararası mübadele şartları nelerdir?
6. En önemli sermaye ihracı şekilleri hangileridir?
7. Hangi örgütler serbest mübadeleyi teşvik etmektedirler?
8. Hangileri konvertibl, hangileri ise konvertibl olmayan para birimleridir?
9. Döviz kuru ne demektir?
10. Döviz kuru sistemleri hangileridir?
11. Esnek döviz kuru ne şekilde olabilir?

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME

**DÖRDÜNCÜ SINIFLAR
İÇİN SEÇMELİ DERS**

Ekonomi, Hukuk ve Ticaret Bölümleri

KONU

1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

- 1.1. İnsan Kaynakları Temini
- 1.2. İnsan Kaynakları Gelişimi
- 1.3. İnsan Kaynaklarının Etkinleştirilmesi
- 1.4. İnsan Kaynaklarının Tesisi

2. İnsan Kaynakları Geliştirme Departmanının Rolü ve Görevleri

- 2.1. Personel Gereksinmesinin Planlaması
- 2.2. İş Gören Adayı Bulma
- 2.3. İş Gören Seçimi

DERSİN AMACI

Bu konunun sonunda şunlardan bilginiz olacak:

- Şirkette insan kaynaklarının (kadronun) rolünü ve önemini anlamanız
- İnsan kaynakları yönetimi hedeflerini görmeniz
- İnsan kaynakları sektörünün rolü ve görevlerini anlamanız.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir kaynak olarak insanlar için sadece üretim faktörlerinden biri değil, üretim faktörlerinin en önemlisi olduğu son dönemlerde söylenmektedir. Bunun sebepleri çoktur: teknolojinin hızlı gelişimi, ekonomik ve demografik değişimler, verimliliğin düşmesi ve işgücünün yabancılaştırılması vb. Bu sebepten dolayı çok sayıda şirket insan kaynaklarını kendi uzun vadeli stratejik planları arasında yerleştiriyorlar. Bir şirketin nasıl bir insan kaynaklarına sahip olduğu yönetimin tavrına ve kadrosunu geliştirme emeline bağlıdır. Yönetimin tavrına bağlı olarak şirketin kendi kadrosuna yatırım yapıp mükemmelleştirilmesine mi gideceği, yoksa dışarıdan uzman kişileri mi istihdam edeceği bağlı olacaktır.

İnsan kaynaklarına yönelik yeni ilişkinin ortaya çıkmasıyla ekonomi, üretim ekonomisinden fikir ekonomisine dönüştü. Dolayısıyla insan kaynaklarına olan ilginin gelecekte ekonominin gelişmesinde temel faktör olması bekleniyor.

İnsan faktörünün genel meselesi yönetimde çok önemli bir alan olarak kabul ediliyor. Operatif ve stratejik yönetim işlevi olarak insan kaynakları yönetimi bir şirketin kadro meselesi ile ilgili bütün süreci kapsamalıdır.

İnsan kaynakları işlevi yani işçilerle ilgilenmenin dört ögesi vardır:

- İnsan kaynaklarının temini;
- İnsan kaynaklarının gelişimi;
- İnsan kaynaklarının etkinleştirilmesi;
- İnsan kaynaklarının tutulması.

1.1. İNSAN KAYNAKLARININ TEMİNİ

İnsan kaynakları temininin temel işlevi şirketin çalışması ile ilgili gereken nitelik ve nicelik ile aday vasıf ve potansiyellerinin çakışması ve gelecekteki belirli iş fonksiyonlarının

ihtiyacını belirlemesidir. İnsan kaynakları temini iki şekilde olur: dış kaynaklar ve iç kaynaklar.

Dış kaynaklardan insan kaynakları temini şirket dışından insanların angaje edilmesi demektir. *İç kaynaklardan* teminde ise şirket mevcut kadroların kaliteli dağılımını yapar ya da mevcut çalışanları eğitir.

İnsan kaynakları yönetimin başlangıç ögesi olarak insan kaynakları temin işlevi şu alt işlevlerin profesyonel olarak yerine getirilmesi demektir:

- Toplumsal ve hukuki hatta iç çevrenin değişimleri sebebiyle şirket, sektör ya da belirli iş yeri düzeyinin eğitim ihtiyaçları açısından iş analizi;
- İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik boyutunda planlaması;
- Her iş yerinin takımlaştırılması ya da daha vasıflı ve sorumlu iş görenlerle daha karmaşık iş görevi.

1.2. İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ

Bir şirkette insan kaynaklarının gelişimi iki baskın doğal etkenle şartlandırılmıştır:

- Birincisi, tecrübe ile eğitilen ve her bireyin çalışma ve yaratıcılık kapasitesini artıran, spontan gelişen *bireyin iç değişimleri* ve

- İkincisi, müşterilerin taleplerinin daha etkili bir şekilde yerine getirilmesi için *dış değişimler*.

İnsan kaynakları yönetiminin etkin ögesi olarak insan kaynakları gelişimi içerik açısından şu alt işlevleri içermektedir:

- Yeni istihdam edilen kadroların işlerine giriş;
- Her iş görenin mevcut ya da gelecekteki iş yeri ile ilgili meydana gelen değişimlerin memnun edilmesi için sürekli eğitim;
- Yönetim kadrolarının eğitimi ve gelişimi ve
- Her çalışana normatif, eğitimsel ve danışmanlık desteği vererek kariyer gelişmesinin sağlanması.

1.3. İNSAN KAYNAKLARININ ETKİNLEŞTİRİLMESİ

İnsan kaynakları etkinleştirilmesi her yöneticinin özellikle en alt seviyede olanın her günlük görevidir. Bazı yazarlar insan kaynaklarının bu ögesini *dar anlamda insan kaynakları yönetimi* olarak adlandırıyorlar.

İnsan kaynakları yönetimi pratiği iki tür temel insan kaynakları etkinleştirilmesi şekli tanır: *zorlama ve motivasyon*.

Kriz döneminde çok sayıda yönetici zorlamayı kısa vadeli insan kaynakları etkinleştirilmesi şekli olarak görürler. Fakat uzun vadeli pratik ve bilimsel araştırmalar motivasyon stratejilerinin ve bununla ilgili diğer önlemlerin şirketin uzun vadeli başarısı için çok gerekli olduğunu göstermektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz insan kaynaklarının uzun vadeli etkinleştirilmesinden hareket ederek insan kaynakları yönetiminin ögesinin alt işlevleri olarak şunlar ortaya çıkmaktadır:

- İşten memnuniyet elde etme şekli olarak işin şekillendirilmesi;
- Fiili etkinleştirmek için motivasyon stratejileri: kesin ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi; yerine getirilmesine imkân verilmesi (her iş gören için kaynakların temini) ve yerine getirilmesine cesaretlendirme (çalışanların değerli gördüğü zamanda ödüllendirme);
- İş görenin her yaptığıının değerlendirilmesi

1.4. İNSAN KAYNAKLARININ TESİSİ

İnsan kaynakları yönetiminin devamlı işlevi olarak kadro sayısının, kalitesinin ve memnuniyetinin tesisi vardır. O çalışanların birincil ve var oluş ihtiyaçlarını karşılamalı ve şirket ile çalışan arasındaki adil prensibinin gerçekleşmesini sağlamalıdır. İşçi eğitimi, tecrübesi ve angaje olmasını şirkete verirken karşılığında şirket ona maaş, diğer faydalar ve çalışma şartlarını sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin bu ögesinin operasyonlaştırılmasında çok sayıda yazarlar şu alt işlevleri saymaktadır:

- Çalışanlara maaş (ücret, faydaları, primler, çalışma şartları)
- Kendi iş yükümlülüklerini standart dışı yapan ya da mahsus iş sürecini engelleyenlere karşı disiplin edilme ya da danışmanlık yapma
- İş ilişkilerinin düzenlenmesi (sendikal örgütlenme) ve
- İş güvenliği ve işçileri destekleme önlemleri.

2. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME DEPARTMANININ RÖLÜ VE GÖREVLERİ

Şirketlerin işlemede insanların değışilmez ve itici güç olması insan kaynakları geliştirme departmanının varlığını mecbur kılarken onun etkinliği gerekli iş yeri için vasıflı iş gören sayı ve türünün temin edilmesi ile görülüyor. İnsanlar şirketteki en canlı kaynaktır. Onlar şirketin başarılı çalışmasını ya inşa ederler ya da yıkarlar. Bu sebepten dolayı en iyi işçileri tutacağınız ve çekeceğiniz iş şartlarını oluşturmanız ve geliştirmeniz gerekecektir.

Şirketlerde işe alma süreci insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmelidir. Küçük şirketlerde bu tür departman olmadığı için bu süreci daha farklı profesyonel odaklı çalışanlar ya da bu iş için uzman ajanslar yönetmelidir.

Eğer şirkette insan kaynakları departmanı varsa, işe alınacak eleman departmanının yöneticisi insan kaynakları departmanı yöneticisi ile işbirliği içerisinde olmalıdır. İnsan kaynakları departmanı ilk mülakatı yapar, referanslarını kontrol eder, onun mekanik, entellektüel ve fizik yetenek testlerini yürütmektedir. Daha sonra işe alınacak departmanın yöneticisi ile de yeni işe alınacak iş görenin beklentilerinin görülmesi

için mülakat yapılır. Bu şekilde şu prensip yerine gelmiş olur:” Doğru zamanda, doğru işte doğru insan”.

İnsan kaynakları gelişimi departmanıya aslında işe alma süreci formelleştirilip bu işlemin sistematik bir şekilde yapılması sağlanır ve bu şekilde işe alımlarda yapılan büyük hatalar ihtimali azaltıp “şansına” ya da tesadüfen işe almaldan kaçınılmış olunur. Şirketlerin ihtiyacına göre sürekli kaliteli ya da vasıflı personel temin etme adına insan kaynakları departmanı şu fonksiyonları yerine getirmektedir:

- Gerekli işgücü planlaması;
- İşe alma;
- Adayların mülakat, test yoluyla seçimi ve işe alma kararı.

2.1. PERSONEL GEREKSİNİMİNİN PLANLAMASI (KADRO PLANLAMASI)

Kadro planlaması şirketin işlemesi için mutlaka gerekli olan kadroların belirlenmesi ile ilgilidir. Şirkette kadro planlaması mevcut kadroları göz önünde bulundurarak, onlardan olan beklentileri ve şirketin gelişme imkânları göz önünde bulundurarak gelecekteki kadroların sayı ve vasıf ile belirlenmesini yapar. Kadro planlaması ihtiyacı hızlı teknik-teknolojik gelişmesi ile yoğunlaşmıştır, ki bunun şirkette takibi ve uygulanması onun ayakta durma ve gelişmesi için şarttır. Dolayısıyla mevcut kadro yapısı sürekli değişmeli ve teknik-teknolojik değişimlere ayak uydurmalıdır.

İşgücü ihtiyacı planlaması ya da kadro planlaması birçok etkinliği içermektedir:

- Şirketin plan ve büyüme imkânlarının takibi
- Şirketteki kadro planının gerçekleştirme analizinin yapılması
- Mevcut kadro durumunun analizi
- Kadroların şirkette kalma ya da ondan ayrılmaları ile ilgili durumlarının değerlendirilmesi.

Şirketin plan ve büyüme imkânları kadro planlaması için bir yol göstericidir, özellikle yeni işgücü ihtiyacı ve mevcut kadronun eğitilmesi gerektiğinde çok önemlidir.

Gerçekleşen kadro planının analizi kadro planlaması için önemli bir göstergedir. Bu analizden kadroların durumu gözlemleniyor özellikle işten çıkmalar, daha iyi işe gitmeler, kadro eksikliği ya da fazlalılığı vb.

Kadro planlamasında çok önemli bir etkinlik mevcut insan kaynaklarının envanterinin yapılmasıdır, tıpkı malzeme ve hammadde envanterinde yapıldığı gibi. Bu tür bir envanterin yönetilmesi ile iç insan kaynakları potansiyeli gözlemlenmektedir. Bu envanter şirkette insan kaynakları veri tabanı şeklinde yürütülebilir. Bu şekilde her bireyin çalışması ile ilgili takip ve gözlem imkânı doğar, onların kalitesi ve ilerleme imkânı, kadroların tutulması ve atılması imkânı gözden geçirilir.

Kadro planlamasında her seviyeden yönetici yer alabilir, fakat en büyük katkıyı kadrolarla birebir iletişimde olan birinci seviye yöneticiler verebilirler.

Kadro planlamasının çok büyük önemi vardır, çünkü meslek ve kalite açısından kadro eksikliği ya da fazlalığının gözlemlendiği şirket kadroları hakkında bir çerçeve çizmektedir. Buna göre kadroların geliştirilmesi, uzmanlaştırılması gözlemlenir, yeni kadrolarının işe alma ihtiyacı, kadro fazlalığı meselesinin çözümü aranır.

2.2. İŞ GÖREN ADAYI BULMA

Büyüklüğüne ve faaliyetine bakılmaksızın her şirket boş işler için aday bulma zorundadır. Aday bulma süreci şirketteki boş işlerin doldurulması için yetenekli ve kalifiyeli aday bulma sürecidir. Aday bulma süreci şirketin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için en uygun kadroyu seçme adına belirli bir sayıda aday temin etme görevi olan süreçtir.

Takımlaştırma sürecinin bir safhası olarak aday bulma aktüelliği işsizlik seviyesine bağlıdır. Düşük seviyeli işsizliğin olduğu ülkelerde, boş işlerin doldurulması adına aday bulma süreci özellikle yüksek öğrenimli adayları bulma sürecinin çok büyük önemi vardır.

Aday bulma sürecinde her şeyden önce potansiyel adayların bulunması ve kaydedilmesi gerekmektedir. Öncelikle onların ilgilenmeleri gerektiğini yani aday olmak için başvurmaları gerektiği bildirilmelidir. Bilgilendirme farklı medya araçları ya da kişisel irtibatlar aracılığıyla yapıp adaylara sunulan imkânlar tanıtılır.

Ülkemizde, yüksek işsizlik seviyesi dolayısıyla aday bulma süreci gazete ilanı ya da yerel televizyon ilanı ile akrafa ve dost ilişkilerine indirgeniyor. Başka bir deyişle aday bulma sürecinin tamamının yerine getirilmesi gerekmez.

2.3. İŞ GÖREN SEÇİMİ

Kadro temin etmede aday bulmadan sonra sıradaki görev adayların seçimidir. Aday seçim süreci şirketteki boş işleri dolduracak kalifyede olan adayların seçilme sürecidir.

Her işin doldurulması için en iyi adayları seçmek için tamamıyla en iyi metodun bulunduğunu söyleyemeyiz. Aday seçme sürecinde çok sübjektif etmenler yer almaktadır. Seçim için gerekli olan bilgi ve verilerin temin edildiği belgelere bakılmasına rağmen kesin seçim bazı diğer metotlar da uygulanmaktadır: mülakat, aday testi ve aday bulma ve seçimi esnasında alınan bilgilerin doğruluğunu denetleme.

Adayların işe alma seçimi süreci aslında **mülakat** ile başlar Mülakat, mülakatı gerçekleştiren ve mülakatı veren arasındaki bir konuşmadır. Konuşma esnasında konuşma ve gözlem ile görüşülen aday hakkında ve onun kişiliği ile ilgili bazı bilgilerin elde edilmesi gerekir. Bu görüşme soru ve cevaptan oluşur ve onun en önemli yararı kişisel irtibatın

oluşturulmasıdır. Mülakatın amacı adayın şunlara sahip olup olmadığını belirlemektir:

- İş gerçekleştirme yeteneği
- Başarılı olma motivasyonu
- Şirketin ihtiyaçlarına uygunluğu.

Mülakat iş gören seçiminde en çok kullanılan seçim araçlarından biridir. Fakat araştırmalar gösteriyor ki elemeli mülakatın güvenilirlik ve geçerlilik konusunda sakıncaları vardır. Mülakat tekniğinin yazılı teste göre bağlantısı yoktur, çünkü bununla sözel araştırma yapılmaktadır. Her görüşmecisi farklı olduğu gibi her mülakat da farklıdır. Mülakat ortamı, zamanı ve şartları da aynı zamanda onun sonuçlarına etki edebilir.

Adaya soruları yazılı şekilde de sunulabilir. Yazılı şekildeki sorulara **test** denir. Testin en önemli yararı soruların iyi düşünülüp düzenlenmiş olması ve cevaplarının iyice analiz edilmiş olmasıdır. İş alma testleri diğer seçim süreçlerine göre genelde daha objektiftir ve dolayısıyla en geçerli seçim aracı olarak kabul edilebilir.

Testler, adayın okumayı, yazmayı ve basit aritmetik hesaplamalar yapmayı bildiği testler gibi doğrudan ve basit olabilir. Diğer yüksek uzmanlaştırılmış testler adaya bazı özel becerilerini gösterme imkânı veren testlerdir. Prensip olarak her türlü ihtiyaç için test yapılabilir. Bu sebeple çok farklı testler mevcuttur ve bunlardan en tanınmışları şunlardır: zekâ testi, yetenek testi, kişilik testi, ilgi testi, gerçekleştirme testi, poligrafik ve sağlık testi.

Yapılan mülakat ve testler ışığında **işe alma kararı** getirilmelidir. Karar alma, hangi adayı işe alınacağı veriler ve hislere dayanmalıdır, fakat asla diskriminasyon veya önyargılara dayanmamalıdır. Fakat her şekilde adayların referanslarının kontrol edilmesi yararlıdır. Bu adayın son iş vereniyle irtibata geçilmesi ile olur.

KİLİT KAVRAMLAR

*İNSAN KAYNAKLARI
KADRO DEPARTMANI
KADRO PLANLAMASI
ADAY BULMA
ADAY SEÇME*

ÖZET

İnsan kaynakları işlevi yani işçilerle ilgilenmenin dört ögesi vardır: insan kaynaklarının temini, insan kaynaklarının gelişimi, insan kaynaklarının etkinleştirilmesi, insan kaynaklarının tutulması.

İnsan kaynakları temini iki şekilde olur: dış kaynaklar ve iç kaynaklar. Şirketlerin ihtiyacına göre sürekli kaliteli ya da vasıflı personel temin etme adına insan kaynakları departmanı şu fonksiyonları yerine getirmektedir: gerekli işgücü planlaması; işe alma; adayların mülakat, test yoluyla seçimi ve işe alma kararı.

İnsan kaynakları yönetiminin etkin ögesi olarak insan kaynaklarının gelişimi içerik açısından şu alt işlevleri içermektedir: Yeni istihdam edilen kadroların işlerine giriş; her iş görenin mevcut ya da gelecekteki işyeri ile ilgili meydana gelen değişimlerin memnun edilmesi için sürekli eğitim; yönetim kadrolarının eğitimi ve gelişimi ve her çalışana normatif, eğitimsel ve danışmanlık desteği vererek kariyer gelişmesinin sağlanması.

İnsan kaynakları yönetimi pratiği iki tür temel insan kaynakları etkinleştirilme şekli tanır: zorlama ve motivasyon.

İnsan kaynakları yönetiminin devamlı işlevi olarak kadro sayısının, kalitesinin ve memnuniyetinin tesisi vardır.

Bilgi denetleme soruları:

1. İnsan kaynakları sürecinin ögelerini say?
2. İnsan kaynaklarını temin etmenin alt işlevleri nelerdir?
3. İnsan kaynakları gelişiminin alt işlevleri nelerdir?
4. İnsan kaynaklarını etkinleştirmenin iki temel şekli hangisidir?
5. İnsan kaynaklarının tesisinin alt işlevlerini say.
6. İnsan kaynakları departmanının fonksiyonlarını say.
7. Kadro planlaması hangi işlemlerden oluşur?
8. Aday bulma süreci neleri sağlamalıdır?
9. Aday seçmek için hangi metotlar kullanılmaktadır?

KONU 2

İNSAN KAYNAKLARINA YATIRIM



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Eğitim ve Geliştirme

- 1.1. İş Gören Eğitimi İhtiyacı
- 1.2. Eğitim Çeşitleri

2. Çalışanların Motivasyonu

- 2.1. Motivasyonun Rolü ve Önemi
- 2.2. Motivasyon Faktörleri

3. İş Tanımının Oluşturulması, Problemlerin Çözümü ve Başarının Tesisi

4. Takım Çalışmasının Geliştirilmesi

- 4.1. Çalışanların Katılım Temini
- 4.2. Sorumluluk Dağıtımı
- 4.3. Takımın Oluşturulması

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- Çalışanların eğitim ihtiyacını gözlemlemeniz ve eğitim türlerini anlamanız;
- Motivasyonun önemini anlamanız ve motivasyon faktörlerini tanımanız;
- Problemleri çözmek için iş görevleri oluşturma öğelerini öğrenmeniz;
- Takım çalışmasının önemini anlamanız ve takım ile takım çalışmasının oluşturulması için ön şartları kavramanız.

1. İŞ GÖREN EĞİTİMİ İHTİYACI

1.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Çevredeki değişimler, teknolojilerin hızla gelişmesi ve bilişim çağının başlaması ekonomiye ve pazara güçlü etkisi vardır. Tüketiciler daha bilgili ve taleplerinde daha katı olurken, bu pazar odağının tüketicilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması yerine daha karmaşık ve yüksek kaliteli yüksek teknoloji ürünlerine dönmesine sebep olmaktadır. Şirketler sadece yeni teknolojiler kullanarak değil, aynı zamanda tüketicilere ek hizmetler sunmalarıyla da rekabet etmektedirler. Teknolojik değişimler o kadar hızlı ve dinamiktir ki yeni ürün pazarda başka bir yerde daha ucuzu çıkıncaya kadar kısa sürede kalabilmektedir. Dolayısıyla, pazardaki rekabet çok daha keskin, tüketicilerin talepleri ise daha çok daha büyüktür.

Çevredeki hızlı değişimlere cevap verebilmek ve meydan okumalara karşılık verebilmek için hızlı ve dönüşsüz değişmelidirler. Onlar pazarda ortaya çıkan meydan okumaları karşılamak için yeni örgütsel yapılar oluşturmalarıdır. Dış ve iç çevredeki değişimlere adapte olabilen şirketler gelişmiş ve başarılı şirketlerdir. Örgütsel yapının değişmesiyle örgütsel kültürde de değişim meydana gelmektedir. 90'lı yılların ilk en önemli mesajları işçi haklarının gelişmesi ile ilgilidir. Sorumluluk ise bütün örgüte, her seviyeye yayılıyor, sadece hiyerarşinin en üstünde yer alan belirli kişilere değil. Bazı yönetmeliklerle bağlantılı olan iş prosedürleri artık daha az mevcutken, üretim sürecinde yaratıcılık ve yenilik ve tüketicilerle irtibat çok daha önemli olmaya başlıyorlar. Şirketlerdeki dramatik değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin yeni bilgi, alışkanlık ve yönetim metotları geliştirmelidirler. Yöneticiler, şirketin ilerlemesi için örgüt yapısı ve oradaki kişileri geliştirmelidirler. Bu rolün tamamıyla ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için yöneticilerin işçilere şu şartları sağlamalıdır:

- Hakların büyütülmesi ve
- Geliştirme ve eğitim.

İşçilerin daha büyük sorumluluğu olacağı için onların geliştirilmesi ve eğitilmesi şarttır. En başarılı yöneticiler, iyi ekipleri motive eden ve işçilerin geliştirilmesi için şartları oluşturan yöneticilerdir.

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi şirketteki kadronun iş yeteneklerinin mükemmelleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bunlar her şeyden önce günlük teknolojik değişimler sebebiyle gereklidir ve işte yeniliklerin kabul edilmesi ve uyuşması için kadrolara yarar sağlıyorlar. Eğitim ile personel işlerinde daha çok yaratıcılık ve yetenek elde etmeleri, yeni imkânlarının sağlanması, yeni satış şekilleri, yeni ürünler vb amaçlanmaktadır.

1.2.EĞİTİM ÇEŞİTLERİ

Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi sadece yöneticilerle ilgili değil şirketteki bütün çalışanlarla ilgilidir.

Yönetici olmayan kadro şirketin bütünsel çalışma sürecinin bir parçası olarak farklı beceriler, teknikler ve belli işleri için operatif bilgiler ile eğitilmektedirler. Yönetici kadro ise planlama, liderlik, karar verme, iletişim, motivasyon gibi aktif yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitilmektedir. Eğitim ve geliştirmenin amacı işte verimliliği arttırmak olduğu gibi aynı zamanda yeni teknik teknolojik değişimlere hazır olmayı da ifade etmektedir.

Kadroların eğitim ve geliştirilmesi iş yerlerinin ihtiyaçlarına göre orada çalışan kadroların yetenekleri, eğitim amacı, eğitim karakteri gibi taleplerine bağlı olarak farklı programlar aracılığıyla yürütülmektedir. Mesela yönetici eğitim programı özel önem arz ettiğinden yeni yönetici eğitimi ve tecrübeli yönetici eğitimi arasında fark vardır. Yönetici olmayan kadroların eğitiminde onların yöneticileri tarafından yapılan eğitimin özel önemi vardır.

Stajyer metodu ile eğitim işe yeni başlayan kadrolar için hem yönetici hem yönetici olmayan fonksiyonları yerine getirme adına çok verimli ve netice alınılan bir eğitim metodudur.

Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi için diğer önemli metot *İş değiştirme metodudur*. Bu metot ile çalışanların çalıştıkları örgüt biriminde farklı iş görevlerini yerine getirmeleri ile ya da şirketin farklı birimlerinde iş görmeleri ile eğitim almaktadırlar. Kadroların işleri eğitilmesi için kullanılan diğer metotlar şunlardır: farklı projelerde çalışma, kendi başına eğitim, takım-daki iş arkadaşlarıyla iletişim, iç kurslar, işbaşı eğitim ve pratik, eğitim araçları ve kılavuzların kullanımı, gözetimci nezaretinde eğitim vb.

Kadroların eğitimi iş yerinin dışında da yapılabilir. Bu tür eğitim tecrübelerin karşılıklı değişimine katkı sağlamaktadır. Bu amaçla farklı alanlardaki uzmanlar tarafından verilen *özel derslere* gidilir, işi yerine getirmek için gereken konuların işlendiği farklı *seminer ve kurslara* gidilir. Bu şekilde kadrolar yeni tecrübe, yeni bilgiler edinerek ve yeni teknolojiler tanıyarak farklı iş görevlerine yerine getirmek için kendi yeterliliği ve hazırlıklılığının artmasına sebep olmaktadır.

2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

2.1. MOTİVASYONUN ROLÜ VE ÖNEMİ

Bireyler, farklı faktörlerden etkisi ile şirketteki kendi iş görevlerini daha çok ya da daha az gayret ile yerine getirmektedirler. Onların çalışması istek ile, belirli bir hedefi yerine getirme veya bir şeyi elde etme arzusu ile şartlandırılmıştır. Her hangi bir şeyin gerçekleştirilmesine yönelik isteklere motivasyon denir.

Daha iyi sonuçlar elde etmek için işte motivasyon çok önemlidir. Motivasyon çalışanların daha memnun hissetmelerine ve daha çok ve daha iyi çalışmalarını için gayret etmelerine

vesile olurken onların işlerinde daha iyi sonuçlar vermesine de sebep olmaktadır. Motivasyon, bireyleri kendi iş görevlerini yerine getirmeleri için onları teşvik eder, yönlendirir ve destekler, böylece çalışmalarında daha çok verimlilik ve ekonomiklilik elde etmelerini sağlar. Motivasyonun neticesi olarak çalışanlar daha çok angaje oluyor, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok ilgi gösteriyorlar, işlerinde daha başarılı sonuçlar elde ediyorlar ve işlerini zamanında bitiriyorlar.

2.2. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

İnsanları işlerinde motive eden çok sayıda etmen bulunmaktadır. Saygı, övgü, takımın bir parçası olmak, kişisel gelişim, para, takdir, iş yeri sağlamlığı, güvenli iş şartları, sorumluluk, iş ortamı, katılım, meydan okuma ve bağımsızlık, çalışanlara yardımcı olan motivasyon faktörleridir. Sadece bu faktörler bulunmamakla beraber bunlar aynı önemde de değildir. Farklı faktörler farklı şekillerde ve farklı zamanlarda etki ederler. Aslında bu faktörlerin bazıları motive edici bazıları demotive edicidir.

Motive ediciler: saygı, sorumluluk, takdir, katılım, meydan okuma, bağımsızlık, takımın parçası, gelişme.

Demotive ediciler: para, iş güvenliği, sağlam iş yeri, iş ortamı.

Demotive edici faktörler bazılarını her zaman olmasa da daha iyi çalışmasını teşvik edecek şeylerdir, fakat onların eksik olması veya hiç olmaması halinde ise daha az katılıma ve işte daha az katkı sağlamaya daha düşük kalitede çalışmaya sebep olmaktadırlar. Hem motive edici hem demotive edici faktörlerin kişilerin davranışlarını etkileri vardır. Fakat bu faktörler tıpkı insanlar gibi durağan olmayıp zaman ve şartlara göre değişmektedirler. Bugün çalışanları motive eden şeyler yarın motive etmeyebilir. Demek ki, önemli olan sadece kadroları motive edenleri bilmek değil, değişimlere hazırlıklı olmak da gereklidir.

3. İŞ TANIMININ OLUŞTURULMASI, PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜ VE BAŞARININ TESİSİ

Başkalarını motive etmek için bazen iş ilgili olan bir problemin çözülmesini vermek yararlı olabilir. Başarının tesisi ise üstlere atlarına görev vererek şirketteki zorluk ve problemlerle yavaş yavaş başa çıkmayı sağlayan bir tekniktir. Görev dağılımının ya da iş dağılımının daha akıllı fakat daha zor değil, çalışma yollarından biri olduğu için bu fikirle daha yakından ilgileneceğiz. Başarı tesisi tekniğinin kullanılmasıyla bireylerin gelişmesi ile ilgili üç kilit prensip vardır.

1. *Bireylere çözebilecekleri problemler verilmelidir.* Eğer problemi açıklayabilecekleri kadar yeterince bilgiye sahip değillerse o zaman başarısızlık yaşayacaklar. Başarısızlık, bireyin etkin eğitim şekli değildir bu ancak başarı olabilir.

2. *Bireylere problemi çözmek için “araç-gereç” verilmelidir.* Problemin nasıl çözüleceğine dair cevabın olması fakat araçların olmaması memnuniyetsizliğe ve başarısızlığa yol açar.

3. *Bireyler problemi çözdükleri için belirli takdir ve diploma almalıdırlar.* Çalışanları motive eden en güçlü araç takdirdir. Üstler takdiri yanlış değil cömertçe kullanmalıdırlar.

Yukarıda zikredilenlere göre problemleri çözmek için iş görevlerinin oluşturulması şu üç adımdan oluştuğu sonucuna varılabilir:

1. Performansın tanımı;
2. Performansa imkân tanıma;
3. Performansa cesaretlendirme.

Performans tanımı üç öge içeriyor: amaçlar, önlemler ve değerlendirme. Amaçların faal tanımı ve netliği ile gerçekleştiricinin sürekli amaçlara odaklanmasını sağlıyor. Önlemler performans kalitesinin sürekli oto kontrolünü sağlarken düzeltici önlemler de alıyor, diğer yandan üst tarafından değerlendirme

onun amaçların gerçekleştirilmesi için ilgisini ve düzeltici önlemlerini ifade eder.

Performansa imkân tanıma standart yönetici rolü ve sorumluluğudur. Her yönetici önceden her işyerinde tehlikeleri tahmin etmeli ve gereken önlemleri almalıdır, iş görevlerinin yerine getirilmesi için gerekli şartları ve diğer kaynakları sunmalıdır ve bunula birlikte belirli iş görevleri için bireyleri dikkatli bir şekilde seçmelidir.

Performansa cesaretlendirme motivasyon ya da daha dar anlamda uyarmak demektir. Bu yönetici sorumluluğuna ödüllendirmenin şu açıları girer: yerine getirilen belirli iş görevlerine verilen ödüllerin değeri, ödüllerin zamanlaması, ödüllerin benzerliği ve ödüllerin adilliği.

4. TAKIM ÇALIŞMASININ GELİŞTİRİLMESİ

Takım çalışması ve takım oluşturma ile tanışmadan önce bunun için gerekli olan hazırlık etkinliklerini gözden geçirmemiz gerekir: çalışanların katılımını sağlamak ve sorumluluk dağıtmak.

4.1. ÇALIŞANLARIN KATILIMI TEMİNİ

Çağdaş yönetim çalışanların katılımına büyük önem vermektedir. Gelişmiş ve zengin ülkelerde genelde sorun para değil fikirlere. Şirket yönetimleri teknolojinin süreçlerini, stil ve çalışma şeklinin iyileştirilmesi için bütün çalışanları angaje etmektedirler. Amaç, çalışma metotlarında hafif değişikliklerle devamlı olarak iş organizasyonunun iyileşmesini, iş verimliliğinin artırılmasını, faaliyetlerin azaltılmasını, işlerin azaltılmasını vb sağlamaktır. Bütün bunlar belli prosedürlerin ve teknolojik süreçlerin basitleştirilmesi, dolayısıyla çalışma giderlerinin azaltılmasını ve ürün yani mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasını amaçlamaktadır. Yani demek ki, örgüte ve onun hedeflerinin gerçekleştirilmesine sadece yöneticiler

değil bütün çalışanlar odaklanmalıdır. Bir başka deyişle şirketteki bütün entellektüel güçler motive edilmelidir.

Çalışanların katılımını sağlamak için onları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir. Cesaretlendirmenin bir yolu onların değerlerinin kabul edilmesi ve onların da değerli fikirler sunabilir ve sunmaları gerektiğini de söylenmesidir. Birey yönetimin ona ve yaptığı işe gerçekten değer verdiğini anladığında onun katılım ve işe adanmışlık hissi, yönetime ve şirkete bağlılık hissi kat kat artacaktır. Çalışanların katılımını sağlamak için birkaç çeşit yol yani yöneticilere birkaç çeşit öğüt vardır:

- Mümkün olduğunda her zaman altlarıyla konuşmalılar. Bu şekilde altlar onların düşüncelerine de başvurulduğunu bilecekler;
- Her zaman açıklamaya müsade eden ve iletişim destekleyen sorular sormalıdır;
- Her zaman çalışanlar tarafından sunulup beğenilen düşünce ve önerileri kabul etmelidirler;
- Eğer bir çalışan iyi düşünce verirse o takdir edilmelidir;
- Her zaman çalışanlara onların katılım neticeleri verilmelidir yani onların önerilerinin neden kabul edilmediği açıklanmalı ya da önerilerinin kabul edildiği söylenmelidir.
- Tabii ki aktif olarak katılmak istemeyen çalışanlar da vardır. Çalışanların katılımı cesaretlendirilmelidir fakat zorunlu olmamalıdır.

4.2. SORUMLULUK DAĞITIMI

Katılımı sağlamanın en sık kullanılan şekillerinden biri de çalışanlara yeni görev veya yeni proje sorumluluk dağıtımıdır. Bu iki faktöre bağlıdır:

- Verilen iş hakkındaki sorumluluğun kabul edilmesi için çalışanın arzusu ve
- Yöneticinin altına iş kontrolünün bir parçasının tevdi etme arzusu.

Sorumluluğun dağıtılması için birkaç sebep de vardır:

- Çalışanları işlerinde özgüven, katılım ve sahiplik hissetmelerini cesaretlendirmek;
- İşin verimliliğinin ve kalitesinin artırılması;
- Kişisel gelişim ve başka işlerin yerine getirilmesi için yöneticinin zaman kazanması;
- Yöneticinin zaman zaman yardım alması.

Sorumluluğun dağıtımı, yöneticinin görevin bir bölümünü ya da görevin tamamını altlara ya da bir alt grubuna tevdi etmesi demektir. Sorumluluk, işi tamamıyla gerçekleştirmesi için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olan ve bu görev için ilgi gösteren çalışanlara verilmelidir. İş bütün altlara dağılımı yapılmalıdır ki herkes kendi yeteneğini gösterme imkânına sahip olsun. Dağıtım zamanı ve anlamı olduğunda yapılmalıdır. Görevin dağıtımı sözel veya yazılı olabilir. Birinci durumda yönetici görevin yerine getirilmesi için işbirliği ararken, ikinci durumda görevin yapılmasını emrediyor. Verilen görevin yerine getirilmesini izleme ihtiyacı yöneticinin görevi gerçekleştirmek için altlarına ne kadar bağımsızlık verdiğiine bağlıdır.

4.3. TAKIMIN OLUŞTURULMASI

Takım, bireylerin basit bir toplamından fazlası olan formal çalışma grubudur. Takım yeni bir kaliteyi temsil ediyor, matematiksel olarak da şöyle gösterilebilir $1+1>2$. Takımda her birey sadece kendi görevini değil takım görevini de yerine getirme sorumluluğuyla üstlenir. Takım birinci sırada birey ise ikinci sırada yer alırken, her birey kendi bireysel hedeflerinin yerine takım hedeflerini gerçekleştirmeye hazırdır. Takım örnekleri olarak genelde şunlar verilir: futbol takımı, cerrah takımı, senfoni orkestrası vb. ki burda her üyeye onun becerisine bağlı olarak özel rol verilir ve her birey kendi becerilerini takımı şahsi çıkarları yerine takımının başarısı için kullanır.

Takımların, onun bütün üyelerinin gerçekleştirilmesine odaklandığı ortak, takım hedefleri vardır. Bu odaklılık her üyenin hedeflerin belirlenmesindeki katılımından ve hedeflerin

gerçekleşmesindeki kontrolünden çıkmaktadır. Takım çalışmasının başlatılmasıyla şirkette yetkilerin yeniden dağılımı yapılır ve bu şekilde yöneticilerin yetkileri takıma verilmektedir. Eğer bir çalışma grubunun üyeleri birbirleri arasında işbirliği yaparlarsa, birbirlerine saygılı olurlarsa ve ortak bir hedefleri varsa, buna takım denebilir.

KİLİT KAVRAMLAR

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

MOTİVASYON

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

TAKIM

SORUMLULUK

TAKIM ÇALIŞMASI

ÖZET

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi şirketteki kadronun iş yeteneklerinin mükemmelleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bunlar her şeyden önce günlük teknolojik değişimler sebebiyle gereklidir ve işte yeniliklerin kabul edilmesi ve uyuşması için kadrolara yarar sağlıyorlar. Eğitim ile personel işlerinde daha çok yaratıcılık ve yetenek elde etmeleri, yeni imkânlarının sağlanması, yeni satış şekilleri, yeni ürünler vb. amaçlanmaktadır. Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi sadece yöneticilerle ilgili değil şirketteki bütün çalışanlarla ilgilidir. Kadroların eğitimi iş yerinin dışında da yapılabilir.

Motivasyon, bireyleri kendi iş görevlerini yerine getirmeleri için onları teşvik eder, yönlendirir ve destekler böylece çalışmalarında daha çok verimlilik ve ekonomiklik elde etmelerini sağlar.

Başkalarını motive etmek için bazen iş ilgili olan bir problemin çözülmesini vermek yararlı olabilir.

Takım, bireylerin basit bir toplamından fazlası olan formel çalışma grubudur. Takım yeni bir kaliteyi temsil ediyor, matematiksel olarak da şöyle gösterilebilir $1+1>2$. Takımda her birey sadece kendi görevini değil takım görevini de yerine getirme sorumluluğunu üstlenir.

Bilgi denetleme soruları:

1. Çalışanların eğitim ihtiyacı neye borçludur?
2. Çalışanların eğitimi ne şekilde gerçekleştirilebilir?
3. Motivasyondan ne anlıyorsun ve çalışanların motivasyon faktörleri nelerdir?
4. İş görevlerinin tanımı nasıl yapılır?
5. Takım oluşturmak için hazırlık etkinlikleri nelerdir?
6. Takım çalışmasının önemi nedir?
7. Bir çalışma grubu ne zaman takıma dönüştü diyebiliriz?

KONU

3

İŞVEREN VE İŞ GÖRENLERİN HAK VE GÖREVLERİ



KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İşçi ve İşverenlerin Hakları ve Yükümlülükleri

- 1.1. İşçiler ve İşverenler
- 1.2. İş İlişkisi
- 1.3. Çalışma Süresi
- 1.4. Tatil ve İzinler
- 1.5. İşçinin Ücreti
- 1.6. İş akdinin Sona Ermesi

2. İş için Gerekli Şartların Temini

3. İşçilerin Örgütteki Temel Görev ve Yükümlülükleri

4. İşçi Örgütleri Olarak Sendikalar

- 4.1. Sendikaların Kavramı ve Anlamı
- 4.2. Sendika Faaliyetlerinin Programsal İstikametleri

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- İşçilerin temel kanuni haklarını tanımanız;
- İşverenin kanuni yükümlülüklerini tanımanız;
- İş ilişkisinin ne demek olduğunu bilmeniz;
- İş saatlerinin nasıl saygılandığını bilmeniz;
- Normal çalışma şartları ihtiyacını görmeniz;
- İşçinin işyerindeki görev ve yükümlülüklerini tanımanız;
- Sendikaların amaçlarını tanımanız;
- Sendikaların program yaklaşımlarını görmeniz;
- Sendikaların önemini anlamanız;
- Sendika örgütlenme strüktürünü fark etmeniz.

1. İŞÇİ VE İŞVERENLERİN HAKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

1.1 İŞÇİLER VE İŞVERENLER

Kendilerinin ve ailelerinin geçim kaynağını sağlamak için insanlar iş bulmaya gayret ediyorlar yani istihdam ediliyorlar. Şirket sahipleri kendi işlerine yatırım yapmaları yanısıra işçilerinin bilgilerine de yatırım yapmaya gayret gösteriyorlar. İşçiler, kendi bilgi ve becerileri ile şirketin ekonomik büyümesine katkıda bulunmak durumundadırlar.

İstihdam edilmek işçiye olduğu gibi işverene de bazı hukuki ilişkiler doğurur. Bu ilişkiler işçilerin ve işverenlerin bütün hak ve yükümlülüklerinin yer aldığı İş İlişkileri Kanunu ile düzenlenmiştir.

İş ilişkisi oluşturulurken, işe girmek isteyen kişi bazı ön şartları yerine getirmelidir. 15 yaşını doldurmuş olmalı, eğitim derecesi ve türü ile ilgili belge sunmalı, iş yeterliliği hakkında belgeler sunmalıdır vb.

İşveren kavramından ekonomik faaliyet gösteren şirket ya da diğer tüzel kişi, devlet organı ve yerel yönetim organı, diğer yerli ve yabancı özel kişi, işçi istihdam eden kişiler anlaşılmaktadır.

1.2. İŞ İLİŞKİSİ

İş akdinden (sözleşmesi) belirli bir işi yerine getirmek ve bu ilişkinin görev ve yükümlülüklerini yerine getirmek üzere işçi ve işveren arasındaki sözleşmeli durumu ifade eder.

İş ilişkisinin tesis edilmesi ihtiyacını işveren belirler. İşveren işçi ihtiyacını, işçinin yerine getirmesi gereken şartları ve bu seçimin tarihini açık ilan şeklinde vermekle yükümlüdür. Başvuran adayların seçimini işveren yapar.

İşçi, tesis ettiği ilişki hakkında işverenle iş sözleşmesi imzalar. İş sözleşmesi şunları içerir:

- İş ilişkisinin süresi (belirli ya da belirsiz süre için)

- İşçinin işyerinde yapacağı işler ve işlerin gerçekleşeceği yer
- İşe başlama günü
- Çalışma süresi
- Tatil ve izinler
- Mesleki gelişme ve ikmal
- Temel ücretin yüksekliği ile onun ödeme tarihi ve primlerin ödenmesi
- Dağıtım
- İş güvenliği
- İş akdinin sona ermesi ve diğer haklar.

İşçinin işyerinde dağıtım kararını işveren verir. İşçi iş akdinin yapıldığı iş yerinde çalışma hakkı vardır. Fakat işçi işveren tarafından onun mesleki yeterliliğine göre farklı işyerlerinde çalışmak için dağıtım yapılabilir.

1.3. ÇALIŞMA SÜRESİ

Çalışma süresi, işçinin üretim sürecinde kendi işgücünü kullanarak işte geçirdiği günün belirli bir dönemini ifade etmektedir. Çalışma süresi haftada 40 saat olup, tam zamanlı çalışma sayılmaktadır. Fakat, işin ihtiyacı ya da doğasına göre işveren daha uzun ya da daha kısa çalışma süresi belirleyebilir, özellikle şu durumlarda:

- ◆ Kesintiye uğraması halinde teknolojinin ve iş organizasyonun doğası gereği çok maddi hasar ya da insanların hayatına ve sağlığına zarar vermesi mümkün olan iş sürecinin bitirilmesi mecbur olduğu şartlarda
- ◆ Hammadde ya da malzemenin bozulmasını engellemek gerektiğinde
- ◆ İş varlıklarındaki bir arızayı tamir etmek gerektiğinde
- ◆ Sürekli devam eden bir iş sürecinde bir işçiyi değiştirme ya da aniden giden birinin yerine geçmek gerektiğinde
- ◆ Doğal afetler yüzünden vb.

Çalışma süresinin tekrar belirlenmesini faaliyet doğası ya da iş ve görev doğası gerekiyorsa, yönetici bunu değiştirebilir. Yeni çalışma süresi iş organizasyonu değiştiğinde de yapılabilir, bu şekilde emek daha iyi kullanılabilir, çalışma süresi daha akılcı kullanılabilir ve bazı belirli görevler belirlenen sürede yerine getirilir.

1.4. TATİL VE İZİNLER

İşçi çalıştığı gün boyunca 30 dakika tatile ve yıl boyunca en az 18 en fazla 26 gün olmak üzere yıllık tatile hakkı vardır. Tatil süresinin uzunluğu bazı kriterler kullanılarak işveren belirler: iş tecrübesinin uzunluğu, iş yerindeki işlerin karmaşıklığı, iş şartları ve işçinin sağlık durumu.

İş süresinde tatil bir kesintiye sebep olmamalıdır, özellikle iş doğası işin kesintiye uğramaması gereken bazı işler var ya da müşterilerle ilişkiler gibi.

Aynı zamanda işçinin 7 iş gününe kadar şu durumlarda ücretli izne hakkı vardır: evlilik durumunda, yakın aile çevresinin ölüm vakası, işverenin ihtiyaçlarına göre mesleki bir sınav verilmesi gerektiğinde, taşınma halinde vb.

İşçi mesleki gelişme ve ikmal sebebiyle işten izin alabilir. Bu izin yedi iş gününden daha fazla da olabilir ve bu işveren tarafından karşılanabilir.

1.5. İŞÇİ ÜCRETLERİ

İşçinin temel hakkı ücret hakkıdır. Ücret, işçinin bir ay boyunca şirkette verdiği işgücünün karşılığıdır. Ücret iki şekilde hesaplanabilir. Birincisi zamandır. Burada temel kriter işçinin işte geçirdiği ve saatlerle ölçünen zamandır. İkinci şekil ise katkıdır, bu şekilde işçiye ürettiği ürün sayısı kadar ücret ödenecektir.

İşveren kanunen işçiye ücretini ayın 15'ine kadar ödemek zorundadır. İşveren vergileri ve primleri ödemediği takdirde ücret ödemesini yapamaz.

İşveren, işçi ücretini şirkette elde ettiği kaynaklardan temin etmektedir. Ücretin yüksekliği yapılan işe bağlıdır, aynı zamanda işçinin kara katkısı da önemlidir ve bunlar yazılı şartlar ve hesaplamalara göre yapılmaktadır.

İşçi, işten izinli olduğu dönemlerde de ücret hakkını elde edebilir: yıllık tatilde, resmi tatil izninde, hamilelik izninde, doğum ve annelik, çocuk bakımı, ön eğitim ve lisans tamamlama, işveren tarafından gönderilen mesleki gelişme ve ikmal, askeri tatbikat, savunma ve güvenlik eğitimi, diğer organlar davetine icabet etmek vb.

1.6. İŞ SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ

İşçinin iş ilişkisi şöyle sona erebilir:

1) Anlaşma. İşçinin sözleşmesi karşılıklı olarak yazılı bir şekilde iş ilişkisinin sona ermesine anlaştıklarında.

2) İş sözleşmesinin süresinin dolması. Belirli bir süre için yapılan iş sözleşmesindeki süre sona erdiğinde iş ilişkisi kesilir.

3) Kanun gücü. Kanun gücüne göre iş sözleşmesi eğer işçinin iş becerilerinde kayıp olduğu gözlemlendiğinde, eğer mahkeme ya da diğer organlar belirli iş ve görevleri yerine getirmeyi yasakladığında, eğer işçi hapis cezası almışsa, eğer işçi emekliye ayrılıyorsa gibi durumlarda sona erer. İş sözleşmesinin sona ermesi kararını işveren verir.

4) İstifa. İş ilişkisi işçinin yazılı bir şekilde iş ilişkisinin bitmesini ifade etmesiyle sona erer. İşçinin iş akdi onun davranışı hakkında geçerli bir sebep olmadığı müddetçe işveren tarafından sona erdirelemez.

5) Ekonomik, teknolojik, yapısal ve diğer değişimler. İşçinin sözleşmesi ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri değişimlerde işverenin üretimde daha büyük değişikliklere gitme niyeti olduğunda, reorganizasyonda, teknolojiye ve bunun gibi işçi sayısının azalmasını gerektirecek durumlarda sona erer.

2. İŞ İÇİN GEREKLİ ŞARTLARIN TEMİNİ

İşçi, işyerindeki görevlerini işverenin iş alanlarında yerine getirmektedir. Aynı zamanda inşaat ve benzeri gibi işlerin olduğu dış şartlarda da iş görevini yerine getirebilir. İş doğası imkân verirse, işlerini evden de gerçekleştirebilir. İşveren, işçiye gereken iş şartlarını sunmak zorundadır.

İşveren iş görevlerini belirlediğinde emek süreci organizasyonunun çağdaş trendleri de gözönünde bulundurmak zorundadır. Bu, işçiye iş esnasında iş güvenliği ve sağlık koruması yapması gerektiği anlamına geliyor.

İş için gerekli şartların yerine getirilmesi genelde şu fiziksel kriterlerin yerine getirilmesi ile olur: iş alanlarında uygun sıcaklık, gürültü, ışık, havalandırma, iş metotları vb. Bu öğeler iş ihtiyacına göre optimal oranda kullanılmalıdır. Aynı zamanda, eğer iş doğası fiziksel faktörlerin etkisinin azaltılmasına veya çekilmesine imkân vermiyorsa, o zaman işveren özel şartlarda çalışan işçilere korunmak için donanım ve giysi sağlamalıdır. İşveren, iş güvenliği için yazılı önlem ve normları yerine getirerek iş şartları oluşturmalıdır. Bu şekilde işçilerin ve vatandaşların psikofizik sağlığı ve kişisel güvenliği tesis edilmiş olur.

İşçi, iş güvenliği ve işyerindeki işlerden korunmak için alınan önlemlere uymak zorundadır. Kendi hayatı ve sağlığına güven altına almak adına iş görevini dikkatlice yerine getirmek zorundadır böylece diğer işçilerin hayatı ve sağlığını korumuş olur. İşveren, işçiye işin bütün tehlikelerini anlatmak zorundadır. İşyerinde işçinin hayat ve sağlığının tehlikeye girdiği anda, işveren hemen bu tehlikeyi bertaraf edecek önlemleri almalıdır.

3. İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN GENEL GÖREV VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

İş ilişkisine girmeleriyle birlikte işçiler belirli görevleri yükleniyorlar. Onlar şirket için azami ekonomik fayda elde etmeye odaklanmış durumundadırlar.

Her işçi öncelikle işveren tarafından belirlenmiş kurallar göre şirketteki düzen ve disipline uymak zorundadır. İşçi iş görevlerini bilinçli bir şekilde ve zamanında yerine getirmelidir. Bunlar bir işyerine ait işler için geçerli olan kural ve prosedürlere uygun olmalıdır. Mesela işçi hastalıklardan korunma, işte korunma, yangın, patlama gibi durumlardan korunma ve yaşam çevresini koruma kurallarına uymak zorundadır.

İşçi, iş araçlarının arızalanmaması veya yıpranmaması için onları bilinçli kullanmalı ya da onların işlemeleri için teknik kılavuzlara uymak zorundadır. Onların düzenli ve devamlı bakım ve tamirini yapmalıdır. Aynı zamanda zarara sebep olmayacak şekilde işinde hata ve zarar yapmamaya gayret etmelidir. Fakat böyle bir durum söz konusu olursa, hemen işvereni bu durumdan haberdar etmelidir.

İşçi çalışma süresinin düzenine ve kullanımına uymakla yükümlüdür, işten ayrılma gerektiğinde zamanında işverene bilgi vermelidir. O izni istismar etmemelidir, işyerine üç iş günü ardı ardına gelmemesi ya da hastalık izni istismar etmesi gibi.

İş esnasında işçi alkol ve uyuşturucu madde kullanmamalıdır. Aynı zamanda araçları izinsiz kullanmamalı ya da işverene zarar verecek şekilde hırsızlık yapmamalıdır. İşçi verilen yetkiyi istismar etme ve aşmamaya dikkat etmeli ya da iş veya diğer sırları vermemeye dikkat etmelidir.

4. İŞÇİ ÖRGÜTLERİ OLARAK SENDİKALAR

4.1. SENDİKALARIN KAVRAMI VE ÖNEMİ

Sermaye ve emeğin kadim kavgasında emek her zaman zayıf taraf olduğu için onlar kendi hak ve saygınlıklarını korumaya mecbur olmuşlardır. Bunlar bu haklarını işçi sendikaları adı altında bilinen örgütlerde örgütlenerek korumaya çalışmaktadırlar.

Sendikalar işgücünün grup şeklindeki örgütlenmesi olup şiddetli sendikal hareket ve üye çokluğu ile belirgin olmaktadır. Sendikaların önemi, devlet anayasalarının sendikal örgütlenme ve işçi hareketlerini teminat altına almasında görülmektedir.

Sendikalar, işçilerin özgürce ve gönüllü bir şekilde ekonomik ve sosyal çıkarlarını temsil etmek adına biraraya geldiği örgütlerdir. Sendikalar, hükümetten, işverenlerden, siyasi partilerden ve diğer kurum ile örgütlerden bağımsız hareket eden ve kâr amacı gütmeyen örgütlerdir. Sendikaların finansmanı üyelikler, yardımlar, donasyonlar ve diğer kaynaklarla yapılmaktadır.

Sendikaların varlığı insan hak ve hürriyetlerinin saygılanması, demokratik prensiplerin ve serbest pazarın faal olması saygısının toplumsal ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan, sendikaların uğraştığı ve gerçekleştirmeye çalıştığı şu hedefleri ortaya çıkmaktadır:

1. İşçilerin işveren karşısında haklarının korunması
2. Sosyal adaletin temini
3. Maddi güvenliğin temini
4. Sağlık korunmasının sağlanması
5. Emeklilik ve sosyal sigortanın sağlanması vb.

Sendikalar bu hedefleri aşağıda belirttiğimiz farklı yol ve metodları kullanarak gerçekleştirmektedir:

1. Sosyal diyalogun güçlendirilmesi ve sosyal ortaklığın tesisi
2. Sistem kurumlarında karar vermede katılım
3. Toplu sözleşme
4. Üyelerin eğitimi
5. Üyelerin bilgilendirilmesi vb

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikli şekil sosyal ortaklarla görüşme ve sözleşme şeklindedir. Eğer görüşmelere olumlu neticeler vermezse sendikalar protestolar, grevler gibi eylemlere başvururlar.

Sendikaların kendi çalışma tüzüğü ve programları vardır. Aynı zamanda sendika içerisinde belirli seçim süreçlerinden geçerek seçilen liderleri de vardır. Sendikal liderler üyelerin talep ve çıkarlarını kurumlar karşısında temsil ederler.

4.2. SENDİKA FAALİYETLERİNİN PROGRAMSAL İSTİKAMETLERİ

İşçilerin sosyal ve ekonomik haklarını koruma adına sendikalar genellikle faaliyetlerine şu yönde yapmaktadırlar:

◆ *Sendikaların toplumsal pozisyonlarının güçlendirilmesi*, sendikaların politika oluşumunda demokratik ilişkilerin geliştirilmesi ve kararların getirilmesi ile mümkün oluyor. Aynı zamanda sendikaların pozisyonu üyeler arasında birliğin ve dayanışmanın artması ile güçlenebilir.

◆ *Toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine destek vererek*, ki bu gelişme projelerini, özel teşebbüs ve girişimciliğin gelişmesi desteği, istihdamın artmasına yönelik önlemlere destek gibi eylemlerle gerçekleşmektedir. Sosyal segment işçinin normal yaşam ihtiyaçlarını karşılayabilecek yükseklikte devamlı maaş almaları, işsiz kalacak işçiler ve hiçbir şekilde yaşam kaynağı olmayan vatandaşlar için sosyal sigorta sisteminin tesis edilmesi, temel insan hakkı olan sağlık hakkını işçilere sağlıklı ve güvenli iş şartları sunarak sağlamaları ve iş için ekolojik ve sağlıklı yaşam şartları sunmaları şekline afirme edilmeleri ile ilgilidir.

◆ *Sosyal diyalog, sosyal ortaklık, katılım ve sistem kurumlarının karar almalarında yer alma teşfiki*. Sosyal ortaklık ve sosyal diyalog, sosyal ve demokratik olmayı hedefleyen her toplum için gereklidir. Aralarındaki çatışmanın giderilmesi için emek ve sermaye arasındaki dengenin kurulması esastır. Bu, işçi hakları, sosyal ve sağlık sigortası, ücret politikası ve sosyal program önlemleri, fiyat politikaları ve diğer meseleler gibi iş ilişkileri alanında dengeli ve partnerlik ilişkisi geliştirerek ve bu alanlarda kanunlar getirerek gerçekleştirilmektedir ki bunlar işçilerin maddi durumları için çok önemlidir.

◆ **İşçi haklarının korunması.** İşçi haklarının elde edilmesi ve korunması sendikaların özel faaliyet alanına girer. Bu aktiviteler işçilerin aktif olarak iş ilişkilerini düzenleyen kanunların getirilmesinde yer almalarına ve onların tamamıyla saygılanıp yerine getirilmesine yöneliktir.

KİLİT KAVRAMLAR:

İŞVEREN
İŞ İLİŞKİSİ
ÜCRET
ÇALIŞMA SÜRESİ
İŞ ŞARTLARI
SENDİKA

ÖZET

İstihdam edilmek işçiye verildiği gibi işverene de bazı hukuki ilişkiler verilmesi doğrudur. Bu ilişkiler işçilerin ve işverenlerin bütün hak ve yükümlülüklerinin yer aldığı İş İlişkileri Kanunu ile düzenlenmiştir. İşveren kavramından şunu anlıyoruz: ekonomik faaliyet gösteren şirket ya da diğer tüzel kişi, devlet organı ve yerel yönetim organı, işçi çalıştıran yerli ve yabancı özel kişi.

İş sözleşmesi belirli bir işi yerine getirmek ve bu ilişkinin görev ve yükümlülüklerini yerine getirmek üzere işçi ve işveren arasındaki sözleşmeli durumu ifade eder.

Çalışma süresi, işçinin üretim sürecinde kendi işgücünü kullanarak işte geçirdiği günün belirli bir dönemini ifade etmektedir.

İşçinin temel hakkı ücret hakkıdır. Ücret, işçinin bir ay boyunca şirkette verdiği işgücünün karşılığıdır.

İşçinin iş ilişkisi şöyle sona erebilir: Anlaşma. İş sözleşmesinin süresinin dolması. Kanun gücü. İstifa. Ekonomik, teknolojik, yapısal ve diğer değişimler.

İşçi, işyerindeki görevlerini işverenin iş alanlarında yerine getirmektedir. İşveren, işçiye gereken iş şartlarını sunmak zorundadır.

Her işçi öncelikle işveren tarafından belirlenmiş kurallar göre şirketteki düzen ve disipline uymak zorundadır. İşçi iş görevlerini bilinçli bir şekilde ve zamanında yerine getirmelidir.

Sendikalar, işçilerin özgürce ve gönüllü bir şekilde ekonomik ve sosyal çıkarlarını temsil etmek adına biraraya geldiği örgütlerdir. Sendikalar, hükümetten,

işverenlerden, siyasi partilerden ve diğer kurum ile örgütlerden bağımsız hareket eden ve kâr amacı gütmeyen örgütlerdir.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikli şekil sosyal ortaklarla görüşme ve sözleşme şeklindedir. Eğer görüşmelere olumlu neticeler vermezse, sendikalar protestolar, grevler gibi eylemlere başvurumaktadırlar.

Tartışma soruları:

1. İş ilişkisi ne demektir?
2. Kim işveren olabilir?
3. Çalışma süresi nedir?
4. Çalışma süresini kim belirler?
5. Ücret ne demektir ve nasıl hesaplanır?
6. İşveren hangi iş şartlarını yerine getirmelidir?
7. İşçinin şirkette hangi görev ve yükümlülükleri vardır?
8. Sendika nedir?
9. Sendikal hareketin hedefleri nedir?

KONU

4

İŞYERLERİ VE İŞYERİ DEĞİŞİMİ

KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İş ve İşyerin Analizi

2. İşyerin Tanımı

- 2.1. Üst Düzey Yöneticinin Görevi (Genel Müdür)
- 2.2. İcra Müdürleri (Sektör Yöneticileri)
- 2.3. Süpervizörler (Denetleyiciler)
- 2.4. Uygulayıcı İş Yeri (İşçi)

3. İşgücü Esnekliğinin Esası

4. İşgücü Esnekliğinin Kapsamı

- 4.1. Esnek Çalışma Saatleri
- 4.2. Esnek İşe Alma
- 4.3. Esnek Ücretler
- 4.4. İş Organizasyonunun Esnekliği
- 4.5. İş Gücünün Esnekliği Ve İşverenler

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- İşveren kavramının tanımlamanız
- İş ilişkisi kavramını tanımlamanız
- İşyerlerini tanımlamanız
- Üst düzey yöneticinin görevlerini bilmeniz
- Kimin sektör yönetici olduğunu bilmeniz
- Şirketteki denetçileri tanımanız
- İşgücü esnekliği kavramını tanımlamanız
- Esnek çalışma süresinin neden oluştuğunu anlamanız
- Esnek istihdam formlarını farketmeniz
- Esnek ücret kavramını anlamanız

1. İŞ VE İŞYERİ ANALİZİ

Çevre ve kullanılabilir kaynakların şartlarını gözönünde bulundurduğumuzda, her şirket kendi örgüt yapısı ve işyeri yapısı için kendi başına karar vermektedir.

Örgüt yapısı en çok şirketin büyüklüğüne ve faaliyetine bağlıdır. Örgüt yapısı aynı zamanda şirket hedeflerine göre uyarlama yapabilen yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Örgütün başarılı bir şekilde oturmuş olmasının kanıtı işçilerin değişimlere çabuk ayak uydurmaları ya da yeni işe başlayan işçilerin iş organizasyonuna çabuk adapte olmalarıdır.

İşyerlerinin oluşturulması işin objektif bir analizinin yapılmasını gerektirir. İş analizi, iş süreci ile ilgili verilerin toplanması ve değerlendirilmesi etkinliği olarak tanımlanabilir. Bu veriler işin içeriği ve doğası hakkında, gerekli olan bilgi, yetenek, beceri ve görevlerin yerine getirilmesi için gereken diğer talepler hakkında olabilir. İş analizi ile işçinin işyerinde ne iş yapması gerektiği verilerin toplanmasını yapılmaktadır. Daha sonra iş analizi ile iş sürecinin hangi şartlarda gelişeceği, iş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için hangi kaynakların gerekli olabileceği analizi yapılmaktadır.

Analizin nihai hedefi işyeri türlerinin yapılandırılması ve işin nasıl yapılması gerektiğinin en etkin şeklinin seçilmesidir. Bununla işyerleri türü ve yapısı, iş organizasyonu ve şirketin kullanılabilir kadroları uyumlaştırılmaktadır.

İşyerlerinin yapısının yerleştirilmesiyle şu meseleler önem verilmelidir:

- İş mekanikleşme derecesi
- İşlerin akılcı sıralaması
- Verimliliği düşüren bütün faaliyetlerin ortadan kaldırılması
- Diğer işyerleri ile bağlantı kurmak
- Faaliyetleri geliştirme imkânları vb.

İşyeri belirli bir süre için birey ya da bir grup tarafından gerçekleştirilen bir ya da daha fazla görev ve işler olarak

tanımlanabilir. İş görevi özel bir hedefi gerçekleştirmek için yapılmış özel iş etkinliğidir, mesela, iş mektupları yazmak, belgeleri arşivlemek vb. Her iş görevi birbiriyle bağlı faaliyet ve işler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bunların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için işçi belirli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır, yani işini becermeli, bilmeli ve sevmelidir.

Çok farklı işyerleri olduğu için bir işyeri tanımı için genel kabul görmüş bir standart format yoktur. İşyeri tanımı yapıldığında şu bilgiler yer almalıdır:

1. İşyerinin adı
2. İşyeri etkinliklerinin tanımı
3. İş gereği standardı ve sorumlulukları
4. Muhtemel hatalar için kritik anlar
5. İşyerinde iletişim
6. İşyerindeki araç ve gereçlerin tarifi
7. Eğitim düzeyi
8. İşçi sayısı vb.

2. İŞYERİN TANIMI

Şirketler örgütlenmiş ve yönetilmiş olmalıdırlar. Onların hedefleri doğrultusunda işyeri yapıları olmalı, yöneticiler de işçilerin işlerine uyarlamalı ve yönlendirmelidir. İşyeri işçilerin belirli bir işi yerine getirdikleri belirli makinelerin temin edildiği, alet, araç ve gereçlerin yer aldığı belirli bir alanı ifade eder. İşyerinin verimliliği onun örgütlenmesine bağlıdır.

Küçük şirketlerdeki işyerleri daha bireyselleşmiştir, çünkü onların iş görevleri diğer işyerlerine daha az bağımlıdır. İşçi sayısının az olması ve iş hacminin az olması sebebiyle küçük işletmelerdeki işyeri organizasyonu ve yönetimi çok daha basit ve hızlı bir süreçtir. Küçük işletmelerin yönetimini genelde işletme sahibi üstleniyor. Fakat yönetici rolü yanısıra işletme

sahibi aynı zamanda icra müdürü, süpervizör, işçi ve diğer rolleri de üstlenmektedir. Aslında o her farklı işyerine özel olan farklı iş görevlerini yerine getirebilecek evrensel işçi rolünde ortaya çıkıyor.

Bir işletme sahibi genellikle daha az sayıda işyeri oluşturmaktadır. Basit olarak işletme sahibi tarafından kurulan işyerleri yapısı işi daha kolay kontrol etmesine imkân tanıyor.

Söz konusu büyük işletmeler olduğunda ise, işyerlerini yönetmek ve organize etmek daha karmaşık oluyor ki bu ister istemez sektör, bölüm, departmanların kurulmasını gerektiriyor. O yüzden büyük şirketlerde yönetici hiyerarşisi, yani yönetici seviyeleri oluşuyor. Her yönetici seviyesinde farklı işyerleri oluşturulabilir. Her yönetici seviyesindeki işyerleri türü ve yapısı farklı olabilir. Bu faaliyetin doğasına, şirketin organizasyonel duruşuna, işyerindeki iş görevlerin kapsamına, işyerleri ve görevlerin birbiriyle bağlantısına ve diğerlerine bağlıdır.

Büyük şirketler kendi yönetimini şu üç tür yöneticiyi an-gaje ederek gerçekleştirirler:

- Üst yönetici (top manager)
- Orta düzey yönetici (middle level managers)
- Birinci sıra yöneticiler (first line managers)

Yönetimde yer almayan diğer çalışanlar “yönetici olmayanlar” ya da icracılardır.

Her yönetim seviyesinde farklı görevlerle belirlenmiş farklı işyerleri yapıları oluşturulabilir. Yönetimin en üst seviyesinde üst yönetici işyeri yer alır. Bu işyeri farklı isimler altında fakat aynı mana taşıyan isimlerle anılır: üst yönetici, genel müdür, direktör vb. Orta yönetim seviyesinde icra müdürlerinin ya da sektör yöneticilerinin işyerleri yer alır. Yönetimin birinci seviyesinde iş süreçlerini gözlemleyen ve kontrol eden yönetici işyerleri yer alır: süpervizör, kontrolör, vardiya veya alan şefi, mağaza şefi, bölüm şefi vb.

2.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN GÖREVİ (GENEL MÜDÜR)

Şirketi yönetme süreci birden fazla işlev, etkinlik ve ödev içermektedir. Bunların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için uzmanlık, yetenekli ve becerili olmak gerekmektedir. Dolayısıyla, üst yöneticinin (genel müdür) işi karmaşık ve sorumluluk isteyendir. O bütün organizasyon seviyesinde hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilgileniyor. Üst yönetici şirketin uzun vadeli hedeflerinin konulması için sorumludur.

Üst yöneticinin çok sayıda görev ve sorumluluğu vardır:

1. Üst yöneticinin, şirketin 5, 10 ve daha çok yıl sonra nasıl görüneceğine dair vizyonu olması gerekmektedir. O, diğerlerini kendi vizyonunun gerçekleşmesi için motive eder ve ilham verir.

2. Üst yönetici stratejik planları belirler. Bu planlar belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönleri içermelidir.

3. Genel müdür, işletmenin etkinliklerinin tamamen ve başarıyla gerçekleştirilmesinden sorumludur. O aynı zamanda şirketin başarılılığının da baş sorumlusudur.

4. Üst yönetici şirketin faaliyetlerinden ortaya çıkan problem ve çatışmaları çözer. Yöneticinin daha karmaşık meseleleri çözme becerisi ve tecrübesi şirketin daha fazla başarısına katkıda bulunabilir. Yönetici tanıdıklarını, arkadaşlıklarını, iş ilişkisi ağını şirkete faydalı olacak şekilde kullanarak çözüme ulaşmaktadır.

5. Organizasyon lideri olarak üst yönetici çalışanların seçimi, ilerlemesi, motivasyonu ve adil davranış için ilgilenmektedir.

6. Üst yönetici aynı zamanda faaliyetlerin hukukiliği konusunda da sorumludur. Kanunların saygılanması yetkili kurumlar ve iş ortakları karşısında şirketin çıkar ve imajının korunması yolunda en önemli sütundur.

2.2. İCRA MÜDÜRLERİ (SEKTÖR YÖNETİCİLERİ)

İcra müdürleri (sektör yöneticileri) yönetimin orta düzeyini oluşturmaktadır. Onların en önemli görevi üst yönetici tarafından verilen görevleri yönetimin birinci düzeyine aktarmalarıdır.

Orta düzey yöneticiler ayrı sektörlerin (fonksiyonların) işleri için ilgilenirler. Onlar görev belirlerler ve orta vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludurlar.

Çok sayıda sektör (departman) yöneticisi var. Onların iş görevleri şirketin faaliyet doğasına ve organizasyonel yapısına bağlıdır. Eğer fonksiyonel örgüt yapısı olan bir üretim işletmesi söz konusu ise o zaman en az dört departman yöneticisi ortaya çıkıyor: üretim müdürü, finans müdürü, pazarlama müdürü ve insan kaynakları müdürü.

Şirket farklı alanlarda, fazla ülkelerde faaliyet gösteriyor ve bölüm organizasyon yapısına sahipse, o zaman farklı sektör (departman) yöneticileri de ortaya çıkabilir: coğrafi alana göre yöneticiler (Avrupa için yönetici, Asya için yönetici, Afrika için yönetici vb.), aynı zamanda fonksiyonuna göre yöneticiler (İhracat için yönetici, Pazarlama için yönetici, Araştırma ve geliştirme için yönetici, finans için yönetici, insan kaynakları için yönetici).

İcra müdürünün işi şunları kapsamaktadır: planlama, organizasyon, takım oluşturma, görevlendirme, iletişim, motivasyon ve kontrol. Yöneticinin şu beceri ve yetenekleri de büyük önem arz etmektedir: orta vadeli planlama, problemlerin teşhisi, karar verme, takım oluşturma, alt çalışanlarda görev sorumluluğu hissi oluşturmak ve sorumluluk aramak, kontrol etmek vb. Amaçlara göre yönetim (management by objectives-MBO) sektör yöneticilerinin süpervizörlere verdiği kontrol metodudur, bu şekilde onlara kendi işlerini en yüksek öz disiplin ile yapma imkânı veriyorlar.

2.3. SÜPERVİZÖRLER

Süpervizörlerde yönetici fonksiyonları olarak en çok şunlar ön plana çıkmaktadır: alt çalışanlarla iletişim, motivasyon ve çatışmaların çözümü. Başarılı bir şekilde yönetmek için süpervizör alt çalışanlara ilgili daha çok beceri geliştirmelidir: iletişim becerisi, takım oluşturma, görevlendirme, altların disipline edilmesi, onların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanlarda beceri geliştirme, motivasyon ve problem ile çatışmaların çözümü.

Süpervizörler, her günlük görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili farklı rollere sahiptirler. Onun için süpervizörün şunlar olması gerektiği söyleniyor:

1. İşyeri yöneticisi
2. Kural ve prosedürlerin “koruyucusu”
3. Güvenli ve verimli işyeri bakıcısı
4. İşçi temsilcisi
5. Organizasyon temsilcisi ve
6. Önder.

Süpervizör (denetleyiciler), kısa vadeli planlar ve kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumludur. Genelde bu hedefler şirketin ulaşmak istediği genel hedeflerin bir parçasıdır. Süpervizörler sonuçların iyileşmesini, kalitenin artmasını ve giderlerin azalmasını şartlandırmaktadır. Hatta genellikle buna bireyler arası ilişkiyi, iş güvenliğini de eklemektedirler.

Süpervizörler (denetleyiciler) diğerleri arasında sürekli faaliyet planlarının gerçekleşmesini (her günlük faaliyetlerle ilgili olan planlar) takip etmektedir ki bu aslında kontrol demektir. Kontrol her işyerinin başarı ölçümü, belirlenen standart ve normlara göre kıyaslanması ve düzeltici eylemlerin yapılması demektir. Süpervizör üç tür kontrol yapabilir:

1. Ön kontrol
2. İş esnasında kontrol ve
3. İşten sonra kontrol

Ön *kontrol* işte istenmeyen sonuçları önlemek adına önleyici etkinlik demektir.

İş esnasında kontrol sadece çalışanların değil makinelerin de sürekli gözlemlenmesini ifade etmektedir. Bu tür kontrol çerçevesinde çok sayıda etkinlikler gerçekleştirilmektedir: işçilerin işyerine zamanında gelişi işlerin düzgün yapılması, görevlerin zamanında yerine getirilmesi kontrol edilir,

İşten sonra kontrol elde edilen sonuçların ya da üretilen ürünlerin analizi ve düzeltici önlemlerin alınmasına odaklanmaktadır.

Genellikle kontroller çıkış sonuçlarına, kaliteye, malzemeye, çalışanların yerine getirdikleri ile ilgili odaklanmaktadır. Kontrolün süpervizörlerin (denetçilerin) sadece görevlerinden biri olduğundan dolayı onlar düzeltici kontrol kararlarının bazılarını kalifiyeli bir elemana verme imkânının kullanmalıdırlar.

2.4. UYGULAYICI İŞ YERİ (İŞÇİ)

İşyeri olarak uygulayıcı yani işçi, işçinin belirli iş faaliyetini gerçekleştirdiği ve gerekli makineler, aletler ve diğer kaynakların temin edildiği belirli bir alanı temsil etmektedir. Bir işyerinin verimliliği onun örgütlenmesine bağlıdır. İşyerinin örgütlenmesi birkaç meseleyi kapsar: makinelerin yer değiştirmesi, malzemelerin ve hazır ürünlerin ayrı işyerlerine yerleştirilmesi, hazır malların, yarı mamüllerin ve farklı türdeki hammadde ve malzemelerin nakliyatı, işyerinin iş organizasyonu, işyeri hazırlıkları vb.

Daha fazla emek verimliliği elde etmek adına iş süreci esnasında işçiye hareketlerinde ve faaliyetinde daha fazla

eşitlik sağlanması gereklidir ve işte bütün gereksiz hareketlerden kaçınmalıdır.

İşçi işyerleri farklı kriterlere göre sınıflandırılabilirler. En önemli sınıflandırmalar şunlardır:

- *Şirketteki işçilerin mesleğine göre* – çok farklı işyerleri mevcuttur, mesela demirdökümcü, demirci, tornacı, dokumacı vb;

- *İş uzmanlığına göre* – uzmanlaşmış ve uzmanlaşmamış işyerleri farkedilir. Uzmanlaşmış işyerleri toplu üretim ve seri üretimde en kolay bir biçimde uygulanabilir;

- *Bir işyerinde çalışan işçi sayısına göre*- bireysel ya da grup işyerleri;

- *İş alanı sınırlamasına göre* – durağan ve hareketli işyerleri

- *İşin mekanize seviyesine göre* – mekanize işyerleri, kısmen mekanize işyerleri ve el işi.

Her işyeri makine, alet ve diğer araçlarla donatılmaktadır. Bir iş yerinin organize edilmesinin en önemli şartlarından biri makinelerin doğru yerleştirilmesi ve en uygun makine türünün seçimidir. Makine seçimi sırasında onların yapısı konusunda dikkat gösterilmelidir - güvenli iş sağlanması, işçinin daha az yorulması, makinenin oturuş ile aynı anda iki elin kullanılmasını sağlamak.

İşyerlerinin, iş süreçlerinin aralıksız gerçekleşmesi için gerekli malzemeler, araç ve başka şeylere zamanında temin edilmesi çok büyük öneme sahiptir. Üretim türüne bağlı olmaksızın iş vardiyasının başlangıcında gerekli olan malzemeler, aletler, çizimler ve diğer şeyler işyerinde bulunmalıdır.

3. İŞGÜCÜ ESNEKLİLİĞİNİN ESASI

İşgücü esnekliği kavramının iki farklı yorumu vardır. Birinci yoruma göre, işgücü esnekliği işçilerin işverenlerin

değişen taleplerine rıza gösterme ve ayak uydurma ihtimalini ifade etmektedir. İkinci yorum ise işçilerin yararınadır. Aslında esneklik işçilere iş ve özel hayatlarını organize etmeleri için daha fazla özgürlük sağlamaktadır. Bunun özellikle kalifiyeli ve hırslı işçilerde pozitif etkisi ve teşvik edici öğeleri vardır. Onlar için esneklik kariyerlerinde daha çok ilerleme şansını oluşturmaktadır.

İşgücü esnekliği işçiler ve işverenler arasında arabuluculuk rolünü büyütüyor çünkü arabuluculuk süreci ortak çıkar olan problemlerin çözümü için fırsat yaratmaktadır. İşgücü esnekliğinin elde edilmesinin temel hedefi aynı zamanda hem işçilere hem işverenlere, hem genel olarak ekonomiye fayda sağlamasıdır.

İşverenler sürekli yüksek teknolojili ürünlerin üretimine ve yeniliğe olan ihtiyacı büyütmektedirler. Bu yüzden birden fazla mesleki görevi yerine getirebilecek yeteri kadar yetenekli esnek işgücüne olan ihtiyaç da artmaktadır. Esnekliğin artması şirketlerin rekabetine ve emek pazarındaki işgücünün rekabetine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

İşgücü esnekliğinin gelişmesi eğitim sisteminin gelişme seviyesine, emek pazarının gelişimine, bireysel vergilerin hesaplanması hususundaki vergi politikalarına, ülkedeki emeklilik politikalarına ve diğerlerine bağlıdır. Bütün bu alanlar birbirleriyle bağlıdır ve birbirlerine bağımlıdır.

4. İŞGÜCÜ ESNEKLİLİĞİNİN KAPSAMI

İşgücü esnekliği şirketin ve onun çalışanlarının iş görevlerine talebin değişimine göre uyum yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu uyum verimliliğin ve kârlılığın büyüklüğüne göre ücretlerin değişimini de kapsamaktadır.

Dört tür esneklik vardır, onlar da şunlardır:

- Esnek çalışma saatleri
- Esnek istihdam
- Esnek ücret ve
- Esnek iş organizasyonu.

4.1. ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

İki tür esnek çalışma saatleri vardır.

Birinci durumda esneklik işçilerin, işverenlerin talep ve ihtiyaçlarına göre ulaşılabilirliği ve arzusu ile ilgilidir. Bu çalışma saatlerinin uzatılması, akşam çalışması, gece çalışması ya da hafta sonu çalışması manasına gelebilir. Fakat bu sadece işçinin işyerinde geçirdiği saatlerin ödeneceği manasına gelebilir. Mesela “sıfır sözleşmeler” diye bilinen bazı iş alma sözleşmeleri var ki, bu sözleşmelerde işçi işverene her an ulaşılabilir olmakla yükümlüdür, fakat sadece işe çağrılan saatler için ücreti ödenecektir. Bu işverenler için çok yararlı olabilir, çünkü ücret giderleri sadece işgücünün gerekli olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Diğer yandan işgücünün bu şekilde kullanılması ve ücretlendirilmesi olumsuz tepkilere yol açabilir. Yani işçilerin, işverenler tarafından değer olarak değil gider olarak görülmesi işçilerin sadakatinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu nihayetinde işçilerin daha az verimliliğine ve daha çok işçi devrine sebep olmaktadır.

İkinci durumda çalışma saatlerinin esnekliği işçiye faydalıdır. Burada çalışma saatlerinin esnekliği işçinin zamanının özgürce kullanması demektir. Bu işçinin iş günü, hafta ya da ayını iş, eğlence, kariyer gelişimi ve aile hayatını optimal bir düzene sokarak tek başına organize etme imkânını oluşturmaktadır. Esnek çalışma saatleri işgününün ilave özellik ve içerik almasına imkân tanımaktadır.

Çalışma saatlerinin geleneksel konsepti artık işçilerin ihtiyaç ve ilgi çokluluğuna uymamaktadır. Dinamik yaşam daha fazla hareketlilik ve zamanın daha fazla işlevselliğini

aramaktadır. Bunun neticesi olarak işçilerin çalışma saatleri süresince başka etkinlikler yapmaları ya da serbest zaman içerisinde iş görevleri yerine getirmeleri durumu ortaya çıkmıştır. Bu durumlar sebebiyle kanun yapıcıların yasal gece çalışmasını veya haftasonu çalışmasına izin verme ihtimalleri vardır.

Esnek çalışma saatleri diğer segmentlere de olumlu etki yapmaktadır. Bu kadınların daha çok ekonomik ve sosyal hayata katılmalarını ve ömür boyu eğitim almalarını teşvik ediyor, çünkü artık işçilerin daha çok okuma ve uzmanlaşma zamanı vardır. Esneklik aynı zamanda daha yaşlı işçilere emekliliklerinden sonra da çalışma imkânı vermektedir. Esnek çalışma saatlerinin işverene da faydaları vardır, çünkü bu sayede işverenler daha çeşit ve kalifiyeli işgücü arzı elde ediyorlar.

4.2. ESNEK İSTİHDAM

Esnek istihdam tam zamanlı ve belirsiz süre için istihdamı ifade etmeyen her tür istihdam şeklidir. Bu tür istihdam işverenlere tam zamanlı süresiz istihdama bir değişiklik türüdür.

Esnek istihdam işçilere faydalı olabilir çünkü bu şekilde daha fazla işyerlerinde ya da aynı zamanda daha farklı organizasyonlarda çalışma imkânı elde etmiş oluyorlar. Aynı zamanda iş görevlerini özel hayatlarıyla daha fazla uyumlaştırma imkânına sahip oluyorlar.

Esnek istihdam sayesinde emek pazarı yeni kalite elde ediyor, çünkü bununla değişik iş görevlerini yerine getirmeye hazır olan daha kreatif işgücü arzının oluşmasına imkân tanınıyor.

Esnek istihdamın en temel türleri şunlardır:

- Tam zamanlı olmayan çalışma saatleri ya da ulusal düzeyde belirlenen standart çalışma saatlerinden daha kısa çalışmak. Makedonya Cumhuriyeti'nde İş İlişkileri Kanununa göre haftalık standard çalışma süresi 40 saattir.

- Belirli süre için geçici iş, burada insan kaynakları ajansları ile yapılan sözleşmeli iş de giriyor.

- Düzenli olmayan ve kesintili doğası olan ya da ihtiyaca göre iş olan geçici istihdam
- Yetiştirme çerçevesinde istihdam. Bu istihdam eşzamanlı eğitim ve iş içerir.
- Yılın belli bir dönemi ilişkin kesintili istihdamı ifade eden mevsimsel istihdam.

Esnek istihdam herkes için uygundur. İnsanların çoğu tam zamanlı geleneksel istihdam türünü tercih ediyor, işyerinde belli güvenlik ve düzenli maaş talep ediyorlar. Aynı zamanda işverenlerin çoğu da işçilerin bir bölümünün takımın uzun vadeli üyeleri yani şirketin bir parçası olmalarını istiyorlar.

Esnek istihdamı en çok kadınlar ve 25 yaş altı işçiler kullanıyorlar.

4.3. ESNEK ÜCRETLER

Milli ekonomi seviyesinde ücretlerin belirlenmesi birkaç kurumsal sübjede arasında gerçekleşmektedir: hükümet, işveren dernekleri, sendikalar vb. Onlar ücretlerin esnekliğini büyütme-ye uğraşıyorlar.

Esnek ücretler kategorisi bireysel ve kollektif verimliliği göz önünde bulunduran ve pazar tarafından yüklenilen giderlerin değişkenliğinin ücret hesaplamasına olan etkisi ile ilgilidir.

Ücret görüşmelerini yapan tarafların tercihleri ilgili tarafların çıkarlarının korunması için çok önemli bir husustur. Toplu görüşmede öncelikle ücretlerin hangi seviyede belirlenmesi gerektiği görüşülür. Bu seviye faaliyet düzeyinde mi olsun, işkolu düzeyinde mi yoksa şirket düzeyinde mi olsun diye görüşülür.

Eğer görüşmelerde daha çok adem-i merkez kurumlar yer alırsa, o zaman belirlenen ücretler daha esnek olacaktır.

Asgari ücret düzeyinin belirlenmesi genelde düşük kalifiyeli işgücü için yeni işyerlerinin açılmasına engel olduğu düşünülüyor. Bu işverenler için istihdam etmek istedikleri

kişilere verecekleri ücretin asgari ücretten az olduğu için bir engel oluşturmaktadır.

Ücretler tespit edilirken ücret büyüklüğünün iş verimliliğine uygun olacak şekilde kriterlerin getirilmesi lazımdır, çünkü bu işçilerin şirketin genel verimliliğini artırma adına motivasyonu sıkı bağlıdır. Pratikte bireyin ödüllendirme sistemi yavaş yavaş terkedilirken daha sık olarak grup içerisinde ödülün dağıtımını içeren grup ödülleri verilmektedir. Grup içerisinde ödülün bölünmesi verimliliğin artmasına, kalitenin iyileşmesine, giderlerin azalmasına ve şirketin başarısına etki eden diğer etkilere sebep olmaktadır.

Ücretlerin yanısıra alternatif ödül şekilleri de vardır. Bu çalışanları motive etmek için daha sık kullanılmaya başlanan şekillerden biridir. Alternatif ödül şekilleri ücret esnekliğinin büyütmetedirler. Elde edilen sonuçlara göre şirket farklı yapıdaki çalışanlara belirli imkânlar ve ayrıcalıklar sunabilir. Mesela işçi bir birim daha fazla ürettiğinde gerçekleştirdiği başarılı iş için ilave prim alabilir, ödüllü tatil, şirket hisselerinde özel indirim vb elde edebilir.

4.4. İŞ ORGANİZASYONUNUN ESNEKLİĞİ

Geleneksel iş organizasyonu, üretim bandı işyerinde çalışan işçilerin çalıştıkları iş üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını göstermiştir. Bu tür işyerindeki işler yarı kalifiyeli ve kalifiye olmayan işçilerin çalışabilecekleri şekilde net görev ve işlere ayrılmıştır. İşle ilgili bütün kararlar yöneticiye ya da sorumlu kişilere bırakılmıştır. Bu tür bir çalışma banttaki işçinin sürekli basit bir operasyonu tekrarlamasına sebep olur bu da gün boyu işte bir monotonlaşmanın oluşmasını sağlar.

İş organizasyondaki değişiklikler teknolojik ilerlemeler sebebiyle olmuştur. Yüksek işleme düzeyi isteyen ürün talebinin artması şirketin esnek iş organizasyonu yapmasını

gerektirmiştir. Burada işçi karar alma sorumluluğunun bir bölümünü üstlenerek üretim sürecinde daha aktif olarak yer almaya başlar. Bu şekilde işçilerin organizasyonun yönetiminde daha fazla katılma imkânı elde edilmiş olur.

Global rekabetin artması ve işgücünün gitgide daha eğitilmiş olması şirketleri pazardaki meydan okumalara cevap vermek için yeni iş organizasyonu şekilleri geliştirmeye zorlamaktadır.

Yeni iş organizasyonu şekilleri şunlardır:

- İşyeri sınıflandırılmasının kaldırılması
- İşçilerin daha farklı işler yapabilmeleri için geliştirilmeleri

- İşçilerin bir işyerinden başka bir işyerine nakli

Şirket iş organizasyonundaki değişikliklerle kendi verimliliğini ve ekonomikliliğini artırabilir. Bu bir işyerindeki iş görevlerinin genişletilmesi ya da takım çalışmasına teşvik ile olabilir. Diğer yandan iş organizasyonundaki esnekliğin çalışmaya olumsuz etkileri de olabilir, çünkü aynı şirkette bir iş organizasyonundan diğer bir iş organizasyonuna geçiş giderlerin artmasına sebep olur.

İş organizasyonundaki değişiklikler işçilerden daha fazla bilgi ve beceri talep eden rekabetin artması ve yeni teknolojilerin girişiyle hızlanmaktadır.

4.5. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ VE İŞVERENLER

İşgücü esnekliğinin artması üzerinde en çok etkiye işverenler sahiptir. Onlar sıkça emek pazarındaki esnekliği teşvik eder ve geliştiriyorlar.

Yeni iş organizasyonun getirilmesi yönetim organları ya da şirket sahibi tarafından yapılmaktadır. Bu bir yandan işgücü esnekliğinin artmasına sebep olur çünkü talep edilenlere ayak uydurma ve cevap vermeye gayret eder. Buna ilave olarak

birçok sanayide benzer teknolojilerin olduğu gerçeği işverenlere esnek ve iyi eğitilmiş işgücünü daha çabuk işe alma imkânı sağlamaktadır.

İşverenler daha stabil işgücü istihdam etmeye odaklanmalıdırlar, çünkü sık istifalar ve geçici istihdam şirketteki verimliliği azaltmaktadır. Diğer yandan işverenler gün geçtikçe diğer esnek işgücü türlerine yönelmektedirler. Yani işverenler artık daha sık olarak esnek beceri ve yetenek ya da esnek ücretler talep etmektedirler. Bu şekil daha yüksek verimlilik ve kâr imkânı getirmektedir.

KİLİT KAVRAMLAR

İŞVEREN

İŞYERİ

ÜST YÖNETİCİ

İCRA MÜDÜRÜ

SÜPERVİZÖR (DENETLEYİCİ)

İŞÇİ

ÇALIŞMA SAATLERİ

ESNEK İSTİHDAM

İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ

ÖZET

Analizin nihai hedefi işyeri türlerinin yapılandırılması ve işin nasıl yapılması gerektiğinin en etkin şeklinin seçilmesidir.

İşyeri işçilerin belirli bir işi yerine getirdikleri belirli makinelerin temin edildiği, alet, araç ve gereçlerin yer aldığı belirli bir alanı ifade eder.

Bir işletme sahibi genellikle daha az sayıda işyeri oluşturmaktadır. Basit olarak işletme sahibi tarafından kurulan işyerleri yapısı işi daha kolay kontrol etmesine imkân tanıyor. Söz konusu büyük işletmeler olduğunda ise, işyerlerini yönetmek ve organize etmek daha karmaşık oluyor ki bu ister istemez sektör, bölüm, departmanların kurulmasını gerektiriyor.

Üst yöneticinin (genel müdür) işi karmaşık ve sorumluluk isteyendir. O bütün organizasyon seviyesinde hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilgileniyor. Üst yönetici şirketin uzun vadeli hedeflerinin konulması için sorumludur. Orta düzey yöneticiler ayrı sektörlerin (fonksiyonların) işleri için ilgilenirler. Onlar görev belirlerler ve orta vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludurlar.

Süpervizör (Denetleyici) kısa vadeli planlar ve kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumludur. Genelde bu hedefler şirketin ulaşmak istediği genel hedeflerin bir parçasıdır. Denetleyiciler sonuçların iyileşmesini, kalitenin artmasını ve giderlerin azalmasını şartlandırmaktadır. Hatta genellikle buna bireylerarası ilişkiyi, iş güvenliğini de eklemektedirler.

İşçi işyerleri farklı kriterlere göre sınıflandırılabilirler: Şirketteki işçilerin mesleğine göre; İş uzmanlığına göre; Bir işyerinde çalışan işçi sayısına göre; İş alanı sınırlamasına göre; İşin mekanize seviyesine göre.

İşgücü esnekliği şirketin ve onun çalışanlarının iş görevlerine talebin değişimine göre uyum yeteneği olarak tanımlanabilir.

Dört tür esneklik vardır, onlar da şunlardır:

- Esnek çalışma saatleri,
- Esnek istihdam,
- Esnek ücret ve
- Esnek iş organizasyonu.

Tartışma konuları:

1. İşyeri nedir?
2. İş ve işyeri analizinden ne anlıyorsun?
3. İşyeri yapısı neya bağlıdır?
4. Üst yöneticinin iş görevleri nedir?
5. Sektör yöneticileri işleri neden oluşur?
6. Süpervizörün (Denetleyicinin) görevini açıkla.
7. İşçilerin işyerleri nasıl sınıflandırılabilir?
8. Esnek işgücü ne demektir?
9. Esnek işgücü şekilleri nelerdir?
10. Esnek işgücü oluşturulmasında yöneticilerin ne gibi rolleri vardır?

KONU

5

İNSAN KAYNAKLARIN TEMİNİ VE SEÇİMİ SÜRECİ

KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İş Tanımı

- 1.1. İş Analizi ve İş Dizaynı
- 1.2. İş Analizlerinin İçerdiği Başlıca Bilgilerin Önemi
- 1.3. İş Rotasyonu ve İş Genişletme
- 1.4. İş Zenginleştirme

2. İş Gören Adayı Temin Süreci

3. İşe Alma

- 3.1. İşe Alma Başarı Faktörleri
- 3.2. İş Gören Adayı Temin Etme Kaynakları
- 3.3. Dış Kaynaklardan Aday Sağlama Yolları

4. İş gören seçimi

- 4.1. Profesyonel İş Gören Seçiminin Tanımı, Amacı ve Anlamı
- 4.2. Seçim Sürecinde Sınav/Test Uygulaması
- 4.3. İşe Alma Görüşmesi
- 4.4. Seçimin Önemi

5. Aday Başvuru Süreci

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulardan bilginiz olacak:

- İşin analizi, dizaynı, tarifi ve özelliklerini anlamanız
- Şirketlerin boş işyerleri için nasıl işçi temin ettiklerini anlamanız
- İşe alma sürecini açıklamanız
- Seçim sürecini açıklamanız
- İş için başvuruda bulunmanız.

1. İŞ TANIMI

1.1. İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI

İş analizi,işyeri ile ilgili veri toplama sürecini oluşturuyor, yani bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli öğelerin tanımlanması demektir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarını yerine getirmek için iş analizinin yapılması gerekmektedir. Bu analizin sonucu gerçekleştirenin potansiyeline göre işyerinin özel taleplerini tanımlamak için bir temel oluşturmaktadır, aynı zamanda ücret sisteminin tanımlanması için de bir temel oluşturmaktadır.

Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir. İş dizaynı sırasında kimin ne, nerde, neden ve nasıl çalışacağı kararı verilmektedir. Başarılı iş dizaynı için kilit önemde olan bir husus da şirket hedeflerinin işçi hedefleriyle uyumlaştırılmasıdır. İşin iki önemli boyutu şunlardır:

- İş kapsamı - bir işçinin yerine getirmesi gerektiği işlerin sayısı ve türü ile ilgilidir.
- İşin içeriği - işçinin planlama, organizasyon, çalışma temposu, iletişim gibi konulara olan entegrasyonunu ifade etmektedir.

1.2. İŞ ANALİZLERİNİN İÇERDİĞİ BAŞLICA BİLGİLERİN ÖNEMİ

İş analizi sürecinde elde edilen bilgiler insan kaynakları yönetiminde farklı etkinliklerinde gerçekleştirmek için giriş değişkenlerini oluşturuyorlar, onlar da: iş tanımı, işin yeniden dizaynı, işe alma, seçim ve oryantasyon, personel

eğitimi, profesyonel oryantasyon, işçi güvenliği, iş sonuçlarını değerlendirme ve ücret hesaplaması için reel sistemin kurulması.

İş analizinin sonuçları yazılı bir şekilde iş tanımı ve iş gereklerini şeklinde sunulmaktadır.

- İş tanımı, işin adını, işin içeriğini (bir işçinin yerine getirmesi gerektiği bir grup aktiviteler), iş birimini ve iş için gerekli araç ve gereçleri, görevlerini, sorumluluklarını ve iş için gerekli örgütsel ilişkiler tanımını içermektedir.

- İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir: gerekli eğitim ve beceriler, mesleki hazırlık ve iş tecrübesi. İş gerekleri farklı bir belge olabilir ama genellikle iş tanımı çerçevesi içerisinde yer alır.

1.3. İŞ ROTASYONU VE İŞ GENİŞLETME

Memnuniyetsizlik, işe sıkça özürsüz gelmeme ve işçi devir hızı yüksekliği büyük ölçüde yapılan işin monotonluğuna ve rutinliğine bağlıdır. Bu sonuçlar, dar ve özelleştirilmiş işten rotasyon sayesinde aşılabilir, ki bu periyodik olarak işçilerin bir iş sürecinde bir işten başka bir işe geçişini ifade etmektedir. Fakat bununla birlikte iş görevlerinin aynı karakteri vardır ve aynı seviyede nitelik aranıyor. Bu metodun amacı iş motivasyonunu artırmak değil, çok sık rastlanan işten kaytarmalar ve yüksek işçi devir hızı problemlerine daha kolay çözüm yolu bulunmasıdır.

İş genişletmenin amacı, işçinin daha farklı ve fazla faaliyetler gerçekleştirmesi, yani bir başka deyişle iş kapsamının genişletmesinin yapılmasıdır. Genişletme işin derinleşmesi demek değildir, yani iş daha karmaşık olmuyor. Genişletme yatay şekilde aynı seviyede niteliklerin fakat yeni iş ritminin gerektiği işlerin birleştirilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu esnada da işin planlamasında, karar vermede ve işçilerin performansının

değerlendirilmesinde hiçbir değişiklik gerekli değildir. İş rotasyonu ve genişletmenin etkileri kısavadedir.

1.4. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirme yatay ve dikey şekilde yapılmaktadır yani iş kapsamının genişletilmesi yanısıra, iş içeriğinin zenginleştirilmesi de yapılmaktadır. Bu şekilde çalışanlara karar verme ve kalite kontrolü açısından belirli yetkiler verilir, yani işçiler ve iş grupları daha fazla özerklik elde etmiş oluyorlar. Bu konseptin yararları şunlardır: yüksek motivasyon, kaliteli iş, iş memnuniyeti, işten kaytarmaları azaltmak, düşük işçi devir hızı. Bu işçilerin kendi işlerinin neticelerinden haberdar edilmelerine ve onların bağımsızlığına bununla beraber aldıkları sorumluluklara borçludur.

Esasında iş zenginleştirme farklı işlerin bir iş çerçevesi içerisinde gruplaşmasını ifade etmektedir. Mesela, baskı makinesi ile uğraşan bir işçinin işi ona iş normlarını belirleme özerkliği, baskı bandı hızını kontrol etme ya da daha az gözetleme ile zenginleştirilebilir. İşçi, üretimin yanısıra (devamlı işi) kalite kontrolünden ve bakım planlamasından sorumlu oluyor ki bu rutin iş şeklinin değişikliği demektir. Fakat, eğer bir kimsenin ilerleme arzusu yoksa (kişisel gelişim ihtiyacı hissetmeyen bilgi, beceri ve yetenek geliştirmek istemeyen) o zaman iş zenginleştirme istenilen neticeleri vermeyecektir.

2. İŞGÖREN ADAYI TEMİN SÜRECİ

Kadrolama –staffing, insan kaynaklarının karmaşık etkinliği olarak iş ilanının verildiği andan seçilen adayla sözleşme imzalanacağı ana kadar olan etkinlikleri içermektedir. Kadrolama şirketin iç çevresinde gerekli olan işgücünü işe alma ve sosyalleştirme demektir. Bu, bireyin çıkarları ile şirketin taleplerinin örtüştüğü yani bir iş sözleşmesinin imzalanması

sonucunu getiren interaktif bir süreçtir. Kadrolama- staffing süreci şu etkinlikleri içerir: aday araştırma ve bulma, işe alma ve seçme, işe yerleştirme.

Kadrolamanın birinci safhası olarak aday araştırma ve bulma şirketin gerekli kadro açığını tespit etmesi ve onların temin edilme sürecidir. Aday araştırma ve bulma ile iş için gerekli olan kriterleri dolduran adayların bir grup oluşturulması yapılmaktadır. İş analizi ve dizaynı gereğince tam olarak iş gerekleri belirlenmektedir. Şirket aday kaynakları olarak iç ve dış kaynakları kullanır yani şirkette çalışan adaylar ve şirket dışındaki adaylar.

İşe alma ve seçme safhası aday grubundan iş gereklerine ve onun doğasına en çok uyan kadronun seçilmesi ve iş alınmasıdır. İşe alma ve seçim şirketin istihdam politikasından, iş dizaynından ve işe etki eden faktörlerden bağımlıdır. Adayların yetenekleri testler ile tespit edilmektedir (kişilik, bilgi, mekanik beceriler vb).

İşe yerleştirme (oryantasyon) safhasında bireyin şirketin örgüt kültürü içerisindeki uyumunun denetlenmesi yapılmaktadır. Örgüt kültürü ortak değerler sistemini, kuralları, inançları, tutumları, motivleri, işçilerin yaklaşımlarını ve diğerlerini ifade etmektedir. Oryantasyonunun önemi şirketteki bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Kadrolama boş iş yerini doldurma kararı ile başlamaktadır. Kadrolama etkinlikleri ile şirketin personel yapısı kuruluyor ve şekilleniyor. Staffing sisteminin cevap vermesi gereken en önemli sorular şunlardır: Ne kadar yeni işçi istihdam edilmelidir? Adaylar ne gibi beceri, yetenek ve iş tecrübesine sahip olmalıdır? Ne zaman ve ne şekilde aday bulma, reorganizasyon ve işten çıkarma yapılacaktır? Her iş için doğru insanlar nasıl bulunmalıdır? Kadrolama sürecinin sonunda şirketin kriterlerine en çok uyan adaylar işe alınıyorlar, yani iş sözleşmesini imzalıyorlar.

3. İŞE ALMA

3.1. İŞE ALMA BAŞARI FAKTÖRLERİ

İşe alma başarısı şuna bağlıdır:

1.İşgücü pazarı - emek fiyatının oluştuğu ve işgücünün arz ve talebinin birbiriyle etkileşimin oluştuğu bir coğrafi bölge olarak ifade edilmektedir.

2.Şirketin imajı - doğrudan başvuru sayısına etki etmektedir, ki bu sebepten dolayı şirket daha fazla ve daha kaliteli aday çekebilmek için imajını düzeltme stratejisi geliştirmelidir.

3.İşin çekiciliği - eğer bir iş sıkıcı, tehlikeli, yaratıcı olmayan ya da terfi imkânları az olan bir iş ise daha nitelikli adayları çekmesi çok zordur;

4.Şirketin iç politikası - eğer şirkette çalışanların ilerlemesi için destek politikası yürütülüyorsa, bu hem iç hem dış adaylar için teşvik edicidir.

5.Devletin etkisi - devlet tarafından getirilen kanun hükümleri gereği ki her türlü ayrımcılık yasaklanmış, işveren iş ile ilgili olmayan kriterlere göre tercih yapması mümkün olmayan cinsiyet, fiziki görüntü, dini ya da etnik aidiyet.

6.İşe alma ile ilgili giderler - şirket için engelleyici faktörlerdir. Bazen giderler çok az sayıda adaylarla sınırlandırılmalıdır, görüşme telefonla ya da daha uzakta olan adaylarla video konferans aracılığıyla yapılmalıdır.

3.2. İŞGÖREN ADAYI TEMİN ETME KAYNAKLARI

Bir işletmenin iş gören temininde yararlanacağı kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

İç kaynaklar - en iyi yetenek kaynaklarından biri kendi çalışanlarınızdır. İç kaynaklardan iş gören temin etmenin bazı

faydaları vardır: şirketteki çalışanların iyi ve kötü yanları bilinir, aynı zamanda çalışanların da şirketin işlemediği hakkında bilgileri vardır, öyle ki bir işe başlayanın gelecek işi hakkında yanlış bilgilere sahip olması ya da tatmin olmaması durumu en aza indirgenmektedir. Aynı zamanda onların o anki işlerinde gösterdikleri performansın göz önünde bulundurulacağını bildikleri için çalışanlar daha iyi motive olmaktadır. Bir diğer yararı da içten iş gören temin etme imkânlarının bütünü şirketin kârını artırmaktadır.

İç kaynaklardan çalışanları işe almanın bazı sakıncaları da vardır. Yeni iş yerinde yer almak için yapılan iç kavgalar morallere ve neticelere negatif etki yapabilir. Yeni iş yeri için işletme içi iş duyurusu yapılır ve merkezi bir yerde konulup çalışanlara belirli başvuru tarihi verilir. Bundan sonra yönetici potansiyel adaylarla görüşme yapar. Yönetici işte gösterilen performans, iş stajının uzunluğu ve diğer geçerli kriterlere göre kararı verir.

Dış kaynaklar - Dış kaynaklardan iş gören temin etme, yani şirketin dışından aday temin etme şirketin teknik, yüksek kalifiyeli ya da yönetici için büyük ihtiyacının olduğu dönemlerde yapılmaktadır. Buradaki en önemli yarar iç kaynakların aksine çok sayıda yeteneğin açıkta olmasıdır. Diğer bir yarar da dıştan temin edilen çalışanlar şirkete yeni fikir ve perspektifler getirirler. Çoğu zaman dışarıdan teknik nitelikli bireyleri ve yöneticileri işe almak iç kaynaktan daha ucuz ve daha kolaydır.

Dış kaynaktan iş gören temin etmenin ilk sakıncası adayları cezbetmek, iletişime geçmek ve değerlendirmek daha zordur. Dış kaynaklı adaylara daha uzun zaman uyum ve adaptasyon gerekmektedir. Aynı zamanda dış kaynaktan aday temin etme o işyeri için yeterli niteliğe ve uygunluğa sahip olduklarını düşünen şirket çalışanlarının morallerine problem yaratabilir.

3.3. DIŞ KAYNAKLARDAN ADAY SAĞLAMA YOLLARI

En çok kullanılan dış kaynaklardan aday sağlama yollarından biri *iş duyurularıdır*. Duyurular (İlanlar) genelde günlük gazetelerde veya mesleki yayınlarda verilir, daha az olarak da radyo, televizyon ve ilan tahtaları kullanılmaktadır. Çok sayıda işveren uygun adayları bulmak için *insan kaynakları ajanslarını* kullanmaktadır. İşverenlerin üst düzey uzmanlar bulmak adına kullandığı özel insan kaynakları ajansları da vardır. *Fakültelerden potansiyel aday temin etme* yolu şirketlerin üniversite öğrencilerini çekmek için kullandıkları bir metottür. Çok sayıda üniversite öğrencisi fakültenin sağladığı staj imkânıyla iş bulmaktadırlar. Dış kaynaklardan aday temin etmenin diğer bir yolu *tavsiyelerdir* ki şirket kendi çalışanlarından aday tavsiye etmelerini istemektedir.

Dış kaynaktan aday temin etmek için şirketin web sitesi aracılığıyla *internet* de kullanılmaktadır. İnternetteki başarılı ilanlar kolay erişim olan ve kolay kullanılabilen ilanlardır. Online başvurular adaylar için testler ve işe almak için otomatik süreçler içerebilir ki hızı ve düşük maliyeti işverenler için büyük avantaj oluşturmaktadır. Bu yöntemin sakıncalı tarafı işverenlerin çoğu zaman gayri ciddi cevap almaları ya da niteliksiz adayların başvurusudur.

4. İŞGÖREN SEÇİMİ

4.1. PROFESYONEL SEÇİMİN KAVRAMI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Profesyonel seçim ya da iş gören seçimi belirli bir iş yeri için doğru adayı belirlemek için birçok etkinliklerden oluşan bir süreçtir. İnsan kaynakları departmanı adayları değerlendirerek

seçimi kolaylaştırmaktadır. İşe almada nihai kararı büyük ölçüde yönetici getirmektedir.

Profesyonel seçimin üç amacı vardır:

- Belirli bir iş için o işte en başarılı olan seçilmelidir:
- Belirli bir iş için o işin gereklerini tatmin eden kişi seçilmelidir;
- Şirkette en hızlı ve yüksek mesleki gelişme sağlama ihtimalleri olan kişi işe alınmalıdır.

Profesyonel seçimin önemi iyi yapılmış seçimin etkilerinden görülmektedir: profesyonel yetiştirme için gerekli zamanın kısılması, işçi devir hızının azaltılması, işyerinde kazaların azalması ve iş tatmininin artması gibi.

Profesyonel seçim süreci üç girdi üzerine temellenir: iş analizi, kadro gereksinimi planı ve aday bilgileri. İş analizi işin tanımı hakkında bilgi verir aynı zamanda belirli iş yerleri için gerekli beceriler hakkında bilgi verir. Kadro gereksinimi planı yeni kadro ihtiyacı hakkında bilgi verirken, aday bilgileri ise planda belirlenmiş amaçlara uygun olarak adayların nitelik ve yetenekleri konusunu içermelidir. Profesyonel seçimin problem ve meydan okumaları insan kaynakları departmanının aday seçme sürecinde sahip olduğu zaman darlığı, ayrımcılık yapmayı mücadele etmeyen kanuni mevzuatlar ve işgücünün artan çeşitliliğinden ortaya çıkmaktadır.

Seçim süreci birçok etkinlik içermektedir: başvuruların kabulü, test, görüşme, tavsiyelerin okunması ve belgelerin kontrolü, sağlık değerlendirmeleri, yönetici ile görüşme, işi anlatma ve işe alma kararını getirme. İlgi çekici işyerleri için çalışan sayısı ile aday sayısı arasında çok fark ortaya çıkabilir. Mesela Toyota şirketi üretimdeki bir iş için gerekli olan 1.700 işyerine tam 120.000 iş başvurusu kabul etmiş. 1:70 oranı kural olarak seçilen adaylarda belirli bir kaliteyi de garantiliyor.

4.2. SEÇİM SÜRECİNDE SINAV/TEST UYGULAMASI

Testlerle süreç standartlaşmış oluyor ve bu belirli bir etkinliğin ortaya çıkmasını oluşturuyor, bu etkinliğin neticesi olarak bireyin sonucu aynı durumdaki diğer kişilerin sonuçları ile kıyaslayarak bireyin başarısı ölçülüp değerlendirilmektedir. Test bir nevi bir ölçü aracı olarak adlandırılabilir ve şu özellikler içermelidir: güvenilirlik, gizlilik, duyarlılık ve objektiflik. Testlerin amacı kişileri tanımak, yani adayların kişiliklerinin belli özelliklerini daha kesin olarak belirlemektir. Açık belirlenmiş amaçları olan testlerin yanısıra gizli amaçları olan testler de vardır. Eğer testin sonuçları seçilen adayların daha sonra gösterdikleri performansla uyuyorsa testin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Birkaç tür test vardır:

- **Bilgi testleri** - bu testlerin yardımıyla teste tabi olan adayın iş ile ilgili elde ettiği bilgilerin ölçümü yapılmaktadır yani işini ne kadar beceri ile yapacağını görmekteyiz. Testler adayın genel yeteneklerini değil sadece eğitim ve uygulama ile elde edilen yeteneklerini ölçmektedir.

- **Beceri testleri** - bir işi yapmak için ön şart olan özellikleri ölçmektedirler. Bu testler bireyin gizli ve kullanılmayan imkânları hakkında bilgi verir, yani bireyin belli beceri ve bilgi elde edebilme sezileri hakkında bilgi vermektedir. Bu test grubunda şunlar yer alır: duyu testleri (görme, duyma, renk ayırımı ve başka duyu testleri), zeka testleri (özellikle farklı fikirlerin düşünsel sentezinin yapılması gerektiği iş yerlerinde), mekanik yetenek testleri (adayın mekanik prensiplerini anlaması ve teknik-teknolojik problemleri çözme yeteneğinin belirlendiği testler) ve güç ve hız testleri (ellerin, parmakların, hızlı hareket etmenin yetisi belirleniyor).

- **Kişilik testleri** - bu testlerin sayesinde kişiliğin, duygusal davranışın, kendisine olan, diğerlerine ve topluma olan genel tutumları belirlenmektedir.

- **Sağlık testleri** - bu testlerle başka hastalıklara yol açabilecek genetik eksiklikler tespit edilir, kanın zehirli kimyasal maddeler içerip içermediği kontrol edilir, kanda AIDS virüsünün varlığı kontrol edilir vb.

4.3. İŞE ALMA GÖRÜŞMESİ

Profesyonel seçim sürecinde görüşme (mülakat) iş yeteneklerini tahmin etmek için ek bilgileri toplama aracı olarak kullanılır, fakat aynı zamanda daha önceden toplanmış bilgilerin doğruluğunun kontrol edildiği araç olarak da kullanılmaktadır. Görüşmenin sakıncaları subjektif olması, sonuçlarının görüşmeyi yapan kişinin tecrübesi ve becerilerine bağlı olması, ve son etkilerin görüşülen kişinin motivasyon durumuna bağlı olması olarak gösterilebilir.

Görüşmenin başarısı şu faktörlere bağlıdır:

- **Görüşmeci** - burada önemli olan görüşmecinin görüntüsü, davranışı, soru sorma şekli, görüşme eğitimi, dürüstlük, doğruluk, ilgi, uyumluluk, zekâ gibi özelliklere sahip olmasıdır.

- **Görüşülen aday** - kendi beceri ve özelliklerini gerçekçi olarak değerlendirebilme yeteneği, kendi değerlemesinde özelleştiri, görüşme esnasında duygusal sağlamlık, görüşmeci ile karşılaşmada huzursuzluk hissi özellikle eğitim farkı söz konusu olduğunda vb.

- **Görüşmeyi gerçekleştirme süreci** - görüşmede başarı elde etmek için değerlendirilen özellikler, yetenekler ve beceriler belirlenir ve değerlendirmek için derece ve seviye tespit edilir.

Görüşmenin amacı iş tecrübesinin uzunluğu ve içeriği ve adayın nitelikleri hakkında gerekli bilgilerin elde edilmesi, işe alınmasına adaya yapacağı işi bildirmek, profesyonel gelişme imkânının söylenmesi ve seçimin neticesine bağlı olmayarak

aday ve şirket arasındaki iyi ilişkilerin genişletilmesi olarak gösterilebilir.

Farklı görüşme türleri vardır. İçerik ve akışı bakımından serbest, sistematik ve standartlaşmış görüşmeler, bilgi edinilen kişi sayısına göre bireysel ve toplu görüşmeler, özel mesleklerin profesyonel seçimi için özel görüşmeler fark edebiliyoruz. Çağdaş teknoloji telefonla ve bilgisayarla görüşme yapma imkânı sağlıyor.

4.4. SEÇİMİN ÖNEMİ

Şirketin ihtiyaçlarına göre iyi bir seçim yapmanın önemi çok açıktır, yanlış seçimin etkileri ise çok yönlüdür yani sadece finansal değil, psikolojik yönü de vardır. Yanlış seçimin etkileri hem şirketle hem bireyle ilgilidir.

Seçimin her türlü yasadışı olaylardan uzak tutulması gerekmektedir: komisyon üyelerine rüşvet verilmesi, bilinçli ayrımcılık ve subjektiflik, hazır sonuçlar ve seçim süreci öncesinde kararın getirilmesi. Çok sık olmasa da aday bulma ve seçme formalite icabı yapılır ki bu durumda adaylar eşit şartlarda değillerdir.

Seçim sürecinin mükemmelleştirilmesi amacıyla adayların elde ettiği sonuçların takip edilmesi mutlaka gerekmektedir bu şekilde iş süreci sonuçları ile iş yetenekleri arasında bir korelasyon yapılmış olur. İşverenin işe alınan adayın performansından memnun olması, onun işte olmadığı zamanlar, iş başarısı gibi seçim sürecinin başarısını ve boş işlere uygun kişi seçimin gösteren bilgiler de önemlidir.

5. ADAY BAŞVURU SÜRECİ

Belirli bir işyeri için ilgilenen adaylar şirketin personel departmanına şu belgeleri sunmalıdırlar:

- Başvuru dilekçesi
- Profesyonel özgeçmiş - *Curriculum vitae*

- Motivasyon mektubu - *cover letter*
- Diploma ve belge kopyaları
- Referanslar
- Sertifikalar (sağlık, suçsuzluk)

Bu belgelerin içeriği ile aday kendini ve kendi profesyonel profilini sunacak yani şunları gösterecek:

- Kimdir (kendisinin güçlü ve zayıf yanlarını sunacak)
- Nasıl olmak istediğini;
- Nasıl olabileceğini;
- Eğitimini, niteliklerini, uzmanlık ve becerilerini.

Aday profesyonel özgeçmişi (*curriculum vitae*) şunlar için yazmaktadır:

- Kendi avantajlarına vurgu yapmak için;
- Kendi tecrübe ve becerilerini kısa ve net olarak açıklamak için;
- İşverene o iş için en uygun kişi olduğunu göstermek için;
- İşverenin ilgisini çekmek için.

Aday motivasyon mektubunu (**cover letter**) şunlar için hazırlamaktadır:

- Güçlü yanlarına vurgu yapmak için;
- Yetenek ve tecrübelerine vurgu yapmak için;
- Şirketin başarısına yapacağı katkıyı vurgulamak için;
- Şirkette çalışmak için arzu ve motivasyonunu açıklamak için;
- Diğer adayların önüne geçmek için;
- İşverenin ilgisini çekmek için;
- Şirketin ve dolayısıyla kendisinin gelişmesine nasıl bir katkıda bulunacağı.

EK**Curriculum vitae/ Kısa özgeçmiş**

1. **SOYADI:**
2. **ADI:**
3. **DOĞUM TARİHİ:**
4. **ADRESİ:**
5. **TELEFON:**
6. **E-POSTA:**
7. **VATANDAŞLIK:**
8. **EVLİLİK DURUMU:**
9. **EHLİYET:**
10. **EĞİTİM:**

Kurum	Dönem	Diploma

11. DİL

Dil becerileri 1 ila 5 arasında sıralanmaktadır.
5 mükemmel demektir.

Dil	Okuma	Konuşma	Yazma

12. **DİĞER BECERİLER (mesela bilgisayar becerileri, özel rekabet alanları vb.)**
13. **ŞİMDİKİ POZİSYON:**
14. **ŞİRKET İÇİNDEKİ STAJ:**
15. **KİLİT NİTELİKLER:**
16. **PROFESYONEL TECRÜBE**

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

17. YAYINLAR:**Yer ve tarih****İMZA**

İŞ SÖZLEŞMESİ

İş İlişkileri Kanunu (MC Resmi Gazete, no. 80/93) 14. ve 16. maddeleri gereğince işveren _____, _____ belediyesi _____ sok _____ no, _____ kütük no. _____ belediyesi ve işçi _____ belediyesi _____ sok, _____ no, _____ kimlik kartı no, _____ kütük no, _____ belediyesi, _____ 200__ tarihinde iş bu sözleşmeyi imzaladılar:

İŞ SÖZLEŞMESİ

Madde 1

Bu sözleşme ile işveren ve işçi arasındaki iş ilişkisinin hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları düzenlenmektedir. İşçi bu sözleşmeyi _____20__ tarihinde belirsiz bir süre için imzalamıştır.

İşçi, belirli bir süre için iş ilişkisini büyüyen iş hacmi, mevsim işleri, işte olmayan işçi _____ yi değiştirmek için, _____20__ tarihinden _____20__ tarihine kadar sürecek projeyi bitirmek için kurmaktadır.

İşçi stajyer olarak iş ilişkisini _____ ay süreyle kurmaktadır.

Madde 2

İşçi iş ilişkisini _____ iş yeri için kurar, iş görevleri işverenin işyerleri standartlaştırma aktinde belirlenmiş ve açıklanmıştır ve _____ derece eğitim yeterliliği ve _____ yıl iş tecrübesi belirlenmiştir.

İşçi iş görevlerini _____ de gerçekleştirecektir.

Madde 3

İşveren işçiye bu sözleşmenin 2. maddesinde yer alan görevleri tevdi eder işçi de kabul eder.

Madde 4

İşçi, İş İlişkileri Kanunundan, kanuni ve diğer mevzuatlardan, toplu sözleşmeden, işverenin Tüzük ve akitlerinden ortaya çıkan yükümlülükleri kabul eder, özellikle:

- İşleri bilinçli, zamanında ve kaliteli yerine getirmeli, iş varlıklarını ekonomik olarak bir bütün içerisinde ve sorumlu bir şekilde kullanmalı ve pozitif iş sonuçları elde etmelidir;
- Çalışma saatleri ve güvenlik için belirlenmiş önlemlere uymalıdır;

- İşverenin genel ve özel akit, emir, yönerge ve kararları, doğrudan yöneticiyi ve yönetim organlarını saygılaması;
- Müşteri ve diğer çalışanlara doğru ve düzgün davranmak, kendi davranışıyla işverenin saygınlığını korumak, iş ve profesyonel sırları saklamak.

Madde 5

İşveren, İş İlişkileri Kanunundan, kanuni ve diğer mevzuatlardan, toplu sözleşmeden, işverenin Tüzük ve akitlerinden ortaya çıkan yükümlülükleri kabul eder, özellikle:

- İşçiye seçilen işyerine atamak;
- Alınan görevleri yerine getirmesi için gereken şartları sunmak;
- Belirli çalışma saatleri, tatil ve izin sağlamak, işte yazılı güvenlik kaynaklarını temin etmek ve kanun ile toplu sözleşmeden çıkan diğer şartları ve hakları sağlamak;
- _____ puandan oluşan düzenli aylık ücret temin etmesi;
- Diğer prim, ek ve ödemeleri kanun, toplu sözleşme ve kendi akitleri uyarınca yapması;
- İşte gösterdiği başarı oranınca kâr dağıtımında yer almasını sağlamak.

Madde 6

İhtiyaç duyulması halinde işçi kendi mesleki yeterliliğine göre başka işyerine atanmasını kabul etmektedir.

Madde 7

Bu sözleşme tarafların anlaşması ile feshedilebilir, tek taraflı olarak sözleşme süresi dolmadan işçinin ya da işverenin istifası ile, Kanun, toplu sözleşme ve işveren akitleri gereği ya da kurulan sürenin sona ermesinden sonra feshedilir.

Madde 8

Sözleşme 5 (beş) eşit kopyadan oluşmuştur ve biri işçide diğerleri işverende kalmaktadır.

Madde 9

Bu sözleşme Personel departmanında kaydolmaktadır_____.

İşçi

(MP)

İşveren

KİLİT KAVRAMLAR:*İŞ DİZAYNI**İŞ GEREKLERİ**ADAY BULMA**ADAY SEÇME**TEST**GÖRÜŞME**PROFESYONEL ÖZGEÇMİŞ**MOTİVASYON MEKTUBU**İŞ SÖZLEŞMESİ***ÖZET**

İş analizi, işyeri ile ilgili veri toplama sürecini oluşturuyor, yani bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli öğelerin tanımlanması demektir. Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir. İş analizinin sonuçları yazılı bir şekilde iş tanımı ve iş gereklerini şeklinde sunulmaktadır.

Kadrolama – staffing, insan kaynaklarının karmaşık etkinliği olarak iş ilanınin verildiği andan seçilen adayla sözleşme imzalanacağı ana kadar olan etkinlikleri içermektedir. Kadrolama iç ve dış kaynaklardan temin edilebilir. En çok kullanılan dış kaynaklardan aday temin yolu boş işyerleri için yapılan ilanlardır.

Profesyonel seçim birkaç etkinlikten oluşan sürece demektir. Bu etkinlikler içerisinde belirli bir iş yeri için uygun bir kişinin seçimi yapılmaktadır. Testlerin amacı, kişileri tanımak yani adayların kişiliklerinin belli özelliklerini daha kesin olarak belirlemektir. Profesyonel seçim sürecinde görüşme (mülakat), iş yeteneklerini tahmin etmek için ilave bilgileri toplama aracı olarak kullanılır. Fakat, aynı zamanda daha önceden toplanmış bilgilerin doğruluğunun kontrol edildiği araç olarak da kullanılmaktadır.

Şirketin ihtiyaçlarına göre iyi bir seçim yapmanın önemi çok açıktır, yanlış seçimin etkileri ise çok yönlüdür yani sadece finansal değil, psikolojik yönü de vardır.

Tartışma konuları:

1. İşin en önemli iki boyutunu açıkla.
2. İş tanımı ve gereklerinden ne anlıyorsun?
3. Neden iş rotasyonu, genişletme ve zenginleştirme yapılır?
4. Aday bulma süreci hangi etkinlikleri kapsar?
5. Aday temin etme kaynaklarını açıkla.
6. Profesyonel seçimin amaçları nedir?
7. Test ve mülakat arasındaki farkı açıklayınız.
8. Seçimin önemini açıklayınız.
9. İşe başvururken hangi belgeler sunulmalıdır?

KAYNAKÇA

1. А. Хоџиќ - „Флексибилизација на работниот процес”, Институт за општествени истражувања, Загреб 2005 г.
2. Б. Шуклев, „Основи на менаџментот” - Економски факултет, Скопје 2007
3. Б. Шуклев - „Менаџмент на малиот бизнис”, Економски факултет, Скопје 2008 г.
4. Б. Спиркоски - „Вовед во применетиот микроекономија” - Прилеп 2005 г.
5. Б. Неневски, В. Стојанова и А. Јосифовска - „Развојот на малиот и средниот предпријателство и намалувањето на невработеноста во Р. Македонија”; Фондација "Фридрих Еберт" - Канцеларија Скопје 1997 г.
6. В. Bogicevic Milikic – „Menadzment ljudskih resursa”, Beograd 2006
7. Cascio, W.F. *Managing Human Resources* – New York 1989
8. Д. Димковски - „Принципите на економијата во предпријателството” - Прилеп, 2000 г.
9. Д. Ефтимовски - „Економија на развојот”, Економски институт Скопје 2003 г.
10. G. A. Cole - *Management, Theory and Practice* – London 1996.
11. Наставен материјал „Надзорничка обука на контролоот”, - Детра центар, Скопје 2004 г.
12. Lj. Kis „Ljudski faktor - najvazniji element organizacijske strukture” ЕКОНОМИЈА, Zagreb 2007 г.
13. Љ. Дракулевски - „Лидерство” -Економски факултет - Скопје, Скопје 1999 г.
14. З. Поповска, „Управување со системите” - Економски факултет, Скопје, 2006 г.
15. Закон за работни односи - Службен весник на Р.Македонија бр. 106/2008 г.
16. М. Зарезанкова-Потевска, *Перспективите на малото стопанство.*, Скопје 2000 г.
17. Paul Samuelson ,William Nordhaus "ЕКОНОМИЈА", - Загреб 1992 г.
18. С. К. Велкова, Д. Ефтимоски, З. Златковски- „Бизнис за менаџментот”, Просветно дело, Скопје 2008 г.
19. С. К. Велкова, З. Златковски- „Основи на бизнисот 2”, Просветно дело, Скопје 2007 г.
20. Т. Јовановски - „Девизна економија” - Мисла, Скопје 1995 г.
21. Т. Фити „Основи на економијата”- Економски факултет, Скопје 2006г.
22. Т. Фити - „Макроекономија” - Економски Факултет, Скопје 2004г.
23. Ц. Смилевски - „Предизвикот и мајсторството на организацискиот промени”, - Детра центар - Скопје 2000 г.
24. Ц. Смилевски - „Надзорништво 1 и 2”- Детра центар - Скопје

