

MUHASEBE FONKSİYONLARI

- ✓ Bugün kullandığımız çift kayıt tekniği 15.yy'da **Luca Pacioli** tarafından keşfedildi.
- ✓ Goethe muhasebenin çift yanlı kayıt tekniği "insanlık dimağının en mükemmel icatlarından biri" olarak tanımlamıştır.
- ✓ Muhasebe işletmenin dili olarak da tanımlanmaktadır.

Bilginin Özellikleri

- Bilginin Kaynağı:**Bilgi kullanıcılarının bilginin çıkış noktasına ve kaynağına verdikleri önemi ifade etmektedir.
- Bilginin İçeriği:**Bilginin o anda yapılmakta olan işin gerekleriyle birlikte ele alınması gereği,bilginin değer yaratabilmesi için ilgili,zamanlı,tam ve yeterli miktarda olması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Bilginin Temsil Edilebilirliği:**Üretilen bilginin yalınlığı ve tutarlığı sayesinde anlaşılabilir ve yorumlanabilir bir bilginin sunulmasının sağlanmasıdır.
- Bilgiye Erişebilirlik:**Bilgiye ulaşmada sistem güvenliğinin ön planda olması gerekmektedir.

Muhasebe Kavramları

Varlıklar:İşletmenin sahip olduğu ekonomik değerlerdir.Binalar,makineler,mallar,para vb. değerler örnek olarak gösterilebilir.

Kaynaklar:Girişimci ya da yatırımcıların işletmenin ihtiyaç duyduğu varlıkları elde etmesini sağlamak amacıyla verdikleri para ve benzeri değerlerdir.

Muhasebe Kişiliği:İşletme sahibinden alacaklarından ve diğer ilgili taraflarından ayrı bir varlık olarak kabul edilir.Buna muhasebe kişiliği denir.

İşletmenin Sürekliliği:İşletmenin temel amaçlarından biri kar elde etmek ya da para kazanmaktır.Bu amacın yerine getirilmesinde ise işletmenin sonsuz bir zamanı ve yaşıması olacağı varsayılır.

Özkaynak:İşletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarıdır.

Yabancı Kaynak:İşletmenin varlıklarını üçüncü şahıslardan sağlaması durumudur.Bu durumda varlıkların kaynağı borçtur.

Sermaye:İşletme kurulurken girişimcinin sağladığı varlıkların toplam değeridir.Sermaye bir öz kaynak unsurdur.

Muhasebe:Finansal nitelikli işlemlere ilişkin verileri muhasebenin ilke ve kurallara göre bilgiye dönüştürerek,ilgili kişilere sunan bir bilgi sistemidir.Muhasebe'nin temelini muhasebe eğitimi veya bilanço eğitimi oluşturur.

Muhasebe Eğitimi → Varlıklar=Kaynaklar

AKTİF (Varlıklar) PASİF (Kaynaklar)

Dönen Varlıklar	K.Vadeli Yabancı K.
Duran Varlıklar	U.Vadeli Yabancı K
	Öz Kaynaklar.

Dönem:İşletmenin sonsuz ömründe eğitim aralıklarıyla bölünmüş zaman dilimleridir.1 Ocak-31 Aralık arası dönemdir.

Dönen Varlıklar:İşletmenin 1 yıl içerisindeki faaliyetinde işlem gören varlıklardır.

Duran Varlıklar:İşletmenin 1 yıldan daha uzun sürede işlem gören varlıklardır.

K.V.Yabancı Kaynaklar:İşletmenin sağladığı yabancı kaynakları 1 yıl içinde ödeme yükümlülüğü olan kaynaklardır.

U.V.Yabancı Kaynaklar:Bir yıldan daha uzun bir süre içinde ödenmek zorunda olduğu kaynaklardır.

Bilanço:İşletmenin belirli bir andaki finansal durumunu gösteren tablodur.

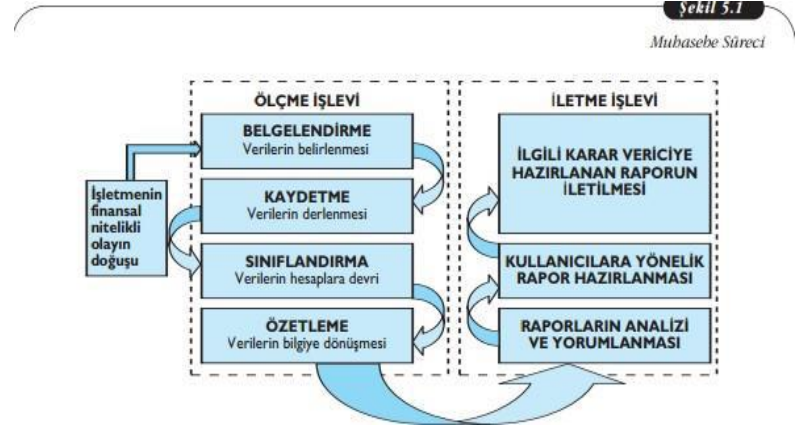
Gelir Tablosu:Belirli bir dönemde (1 Ocak-31 Aralık) tarihleri arasında gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunu kar veya zarar olarak gösteren bir finansal tablodur.

Muhasebe Süreci

- ✓ Ölçme işlevi muhasebe defter tutma ve kayıtlama olarak da adlandırılır.
- ✓ Yasalar tarafından zorunlu olarak tutulması gereken kayıtlama araçlarına defter denir.
- ✓ İşletme faaliyetine ilişkin olayın tanımını yevmiye (günlük) defter'e yapılırken, olay içindeki her bir unsurdaki değişimin izlenmesi büyük defter aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Türkiye'de işletmelerin kullanması için tek düzen hesap planı oluşturulmuştur.

Muhasebe Süreci: İşletmenin finansal verilerini bilgiye dönüştüren ve toplanan finansal veriler ile üretilen bilgilerin gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol eden bir sistemdir.

- Sistemin girdisi, verilerin toplanmasına yardımcı olan belgelerdir.
- Sistemin süreç aşamasında, toplanan belgelerin muhasebe ilke ve kuralları ile yasal düzenlemelerin öngördüğü sürelerde zorunlu ve sistemli bir şekilde dosyalanma faaliyetini yürütmektedir.
- Sistemin çıktı aşamasında ise yevmiye defterine kaydedilen ve büyük defterde sınıflandırılan bilgilerin tutarlılığını ölçmek amacıyla ara dönemlerde veya dönem sonunda mizanların düzenlenmesi ve sonucunda finansal durum tablosu, finansal performans tablosu ve nakit akış tablosu gibi finansal tabloların hazırlanıp ilgili kullanıcılara sunulması söz konusudur.



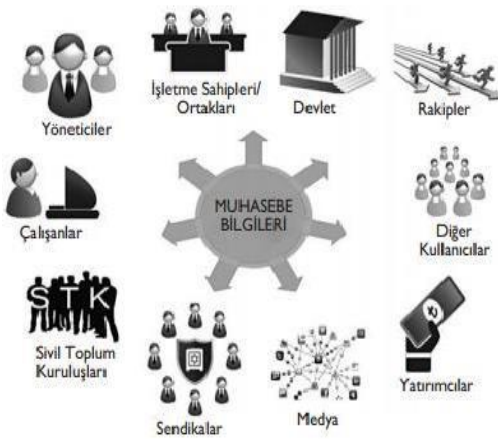
Farklı Çıkar Gruplarına Göre Muhasebe Türleri

Finansal Muhasebe: İşletmenin varlık, borç ve sermaye yapısı hakkında işletme dışı gruplara bilgi sunar.

Maliyet Muhasebesi: Sistemin temel amacı, planlama, kontrol ve kaynak geliştirme sürecinde yönetime gerek finansal gerekse de finansal olmayan bilgilerin sunulmasıdır.

Yönetim Muhasebesi: Finansal muhasebe kaynaklarından hatta muhasebe sınırlarını da aşarak ekonomi, finans yönetimi araştırmaları ve gerek gördüğü diğer disiplinlerden topladığı bilgileri yönetimin gereksinimleri için kullanılabilir veriler durumuna dönüştürmektedir.

İç ve Dış Denetim: Bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılır.



İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları

- İşletme Sahipleri veya Ortakları - Çalışanlar ve İşçi Sendikaları - Finansal Kurumlar ve Piyasalar - Devletin Vergi Toplama Yetkisi Verdiği Kurumlar
- Rakipler - İşletmelerle İlgili Düzenleme Yapma Yetkisine Sahip Düzenleme Kurumları - Müşteriler ve Tedarikçiler - Sivil Toplum Kuruluşları
- Medya

✓ Finansal kurumlardan sağlanan krediler işletme içi borç niteliğindedir ve muhasebede yabancı kaynak olarak nitelendirilmektedir. Finansal kurumlar kısa veya uzun vadeli borç verebilir. (Finansal Kurumlar ve Piyasalar)

✓ Türkiye'de BDDK, Telekomünikasyon Düzenleme Kurumu, SPK, Rekabet Kurumu gibi düzenleme kurumları vardır.

İşçilerin Korunmasına Yönelik Kanunlar

-6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu -6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu -4857 sayılı İş Kanunu

İşçinin Korunmasına Yönelik Hükümler

✓ Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar; ücret, maaş, sosyal güvenlik yardımları, ücretli yıllık izin, ikramiye...

✓ Çalışma dönemi sonrasında sağlanan faydalar; emekli maaşı, hayat sigortası veya sağlık yardımı...

✓ Çalışanlara sağlanan diğer uzun vadeli faydalar;uzun süreli işten ayrılmalar,seyahat,jubile,iş göremezlik ödeneği

✓ İşten çıkarma tazminatları

İşletme İçi Bilgi Kullanıcıları

✓ Muhasebenin ürettiği finansal bilginin tümünü elde etme ve kullanma yetkisine sahip olan işletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluşturmaktadır.

a) **Yönetim Fonksiyonu:**Muhasebe üç tür bilgi üretmektedir.İlki işletmenin finansal nitelikli olaylarını finansal tablolara dönüştürmek.İkincisi finansal analizler gerçekleştirmek.Üçüncü olarak üretilen bilgidir.

Kontrol:Planlanan hedeflere ulaşma sürecinde hedeflerden uzaklaşmayı önleyici tedbirleri ifade eder.

Bütçe Hazırlama Süreci -Bütçe komitesi oluşturulması -Bütçe döneminin belirlenmesi -Bütçe yönergesinin tanımlanması -Bütçe amaçlarının hazırlanması -Bütçenin kabulü ve onayıdır

b) **Pazarlama Fonksiyonu:**İşletme müşterilerinde satın almaya değer algısını ve satın aldıktan sonra da müşteri memnuniyetinin devam etmesini sağlamaktır.

Müşteri Yaşam Boyu Değeri (MYBD):İşletmenin müşterilerinin satın alma davranışı üzerinde pazarlamanın etkisini ortaya koyar ve kavram,hedeflenen pazarlama faaliyetleri için değerli bir yatırım ölçüsüdür.

c) **Üretim Fonksiyonu:**Bir üretim işletmesinde müşteri talepleri göz önünde bulundurularak üretim yapılır ve ürün maliyeti hesaplanır.

d) **Finans Fonksiyonu:**İşletmeye kaynak sağlama faaliyetine finansman faaliyeti denir.En temel görevlerinden biri,işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ve en uygun kaynaklardan işletmeye aktarılmasını sağlamaktır.İşletmenin en önemli nakit girişleri;peşin veya vadeği mal satışlarından doğan alacakların tahsilidir.

e) **İnsan Kaynakları Fonksiyonu:**Temel amacı;işletme çalışanlarına iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışanların bilgi,fikir ve yeteneklerini en iyi şekilde ortaya çıkarmasını ve onlardan en yüksek verimi alınmasını sağlamaktır.

gerefiye:Tek olarak tanımlanamayanve ayrı olarak kaydedilemeyen bir işletme birleşmesinde edinilmiş diğer varlıklardan kaynaklanan gelecekteki ekonomik faydadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONU

Amacı;Nitelikli,yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek,yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek,daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir.Bu kapsamda gerçekleştirdiği faaliyetler;

-İnsan kaynakları planlaması -Ücret yönetimi -İş gören temini -Kariyer yönetimi -Eğitim ve geliştirme -İş gören sağlığı ve güvenliği -Performans değerlemesi -Endüstriyel ilişkiler -İş değerlemesi -İş kaybetme ve disiplin yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

a) **İnsan kaynakları yönetiminin altyapısı:**İş analizi,iş gerekleri,iş tanımı,iş etüdü,iş dizaynı çalışmaları..

b) **İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı:**İş gören sağlığı,iş güvenliği,iş kazası,kıdem tazminatı...

c) **İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı:**İş gücü planlaması,iş gören temini,eğitim ve geliştirme...

d) **İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı:**Motivasyon,iletişim,liderlik,iş tatmini,örgütsel bağlılık...

İnsan Kaynakları Yönetiminin Altyapısıyla İlgili Çalışmalar

a) **İş Analizi:**İşletmedeki işler hakkında bilgi toplamak için yapılan çalışmalar bütünüdür.

Görev:Amacı,nasıl ve ne zaman ,nerede ve kim tarafından yapılacağı saptanmış faaliyetlerdir.

Pozisyon:Örgüt içerisinde önceden belirlenmiş bir yer doğrultusunda,görevin iş görene yüklenmesidir.

Meslek-Uzmanlık:Birlikte gruplanabilecek özelliklere sahip görevlerden oluşan işlerin bütünüdür.

İş:İş görene yapması için verilen sorumluluğu taşıdığı görevlerin bütünüdür.

İş analizi yapılmasının nedenleri;

✓ İnsan kaynakları planlamasının gerçekçi olarak yapılabilmesi

✓ İş gören temininde objektif ölçütlerin oluşturulması

✓ Eğitim ihtiyacının doğru saptanabilmesi

✓ Performans değerlemesi ve kariyer planlaması için gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi

- ✓ ĞĞ değerlemesi ve kariyer planlaması için gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi
- ✓ ĞĞ değerlemesi ve ücretlemede kullanılacak iĞ gruplarının oluğturulması
- ✓ Çalığanlarla ilgili yasal düzenlemelerin yapılabilmesi

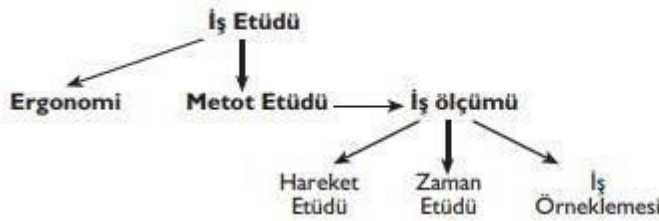
b) ĞĞ Gereklere:ĞĞi yapacak olan iĞ görende bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir.ĞĞ gereklere;

- ✓ Eğitim düzeyi (Diploma,sertifika gibi)
- ✓ Deneyim (Bonservis,referans mektubu gibi)
- ✓ Yabancı dil bilgisi (TOEFL,IELTS,ÜDS,KPDS gibi)
- ✓ Bilgisayar ve program kullanım bilgisi (Ğlgili başarı belgeleri ve sertifikalar gibi)
- ✓ Motorlu taşıt kullanımı (A1,A2,B,C,D,E,F,G,H sınıfı ehliyetler)
- ✓ Dalgıçlık,arama ve kurtarma sertifikaları gibi..
- ✓ Vinç operatörlüğü gibi belgeler..

c) Yetkinlikler:ĞĞ görenin görevini yerine getirirken kullandığı bilgi,sıklıkla tekrarlandığı tutumlar,beceri,yetenek ve davranığlardır.

- ✓ Bağarma eğilimine ve eyleme yönelik yetkinlikler (Bağarma güdüsü,risk alma,düzenli çalığma,inisiyatifkullanma..)
- ✓ Yardımlaşmaya ve hizmete yönelik yetkinlikler (Müşteri odaklılık,empati sahibi olma,bağkalarını etkileme..)
- ✓ Yönetmelik yetkinlikler (Takım çalığması,iĞ birliği,liderlik,yetki kullanabilme,ast'larını geliğtirme ve eğitme..)
- ✓ Bilişsel yetkinlikler (Analitik düşünme ve sorun çözme,teknik ve mesleki uzmanlığa sahip olma..)
- ✓ Kişisel etkinliğe yönelik yetkinlikler (Öz kontrol,öz güven,örgütsel bağlılık,örgüt kültürünü özümseme..)

ĞĞ Etüdü:Standart hareketlerin ve zamanların belirlenmesi doğrultusunda gereksiz her türlü faaliyetten kurtularak daha verimli,etkin ve ekonomik olarak çalığmasını sağlamakta ve kurumsal artığını desteklemektedir.



İş Etüdü'nün Aşamaları

Ergonomi:Yunanca "iĞ,çalığma" anlamına gelen "ergon" ve "yasa","düzen" anlamına gelen "nomos" kelimelerinden türetilmiştir.Çalığma düzeni anlamına gelmektedir ve çalığma ortamının iĞ görenlerin özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi iğdir.Ergonomi bilimi,Taylor'un çalığmalarına dayanmaktadır.

Temel Amacı:iĞ gören-iĞ-çalığma ortamı arasındaki uyumun sağlanması ve böylece hem iĞ görenin yıpranmasının önlenmesi hem de sağlanan bu uyum doğrultusunda kurumsal verimliliğin artırılmasıdır.

Metot Etüdü:ĞĞ görenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek amacıyla ergonomi çalığmalarının devamında gerçekleştirilen,iĞ ve iĞ gören arasındaki uyumun kurumsal performans doğrultusunda sağlanabilmesini hedefleyen çalığmalardır.

ĞĞ Ölçümü:Nitelikli bir iĞ gören tarafından normal çalığma hızında iÇin yapılması durumunda harcanacak sürenin saptanmasında kullanılan bir tekniktir.

Zaman Etüdü:Klasik yönetim düşüncesinin önemli ismi Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının önemli bir uygulaması olarak ortaya çıkmıştır.**Amacı:**iĞ yapılırken kayıp zaman olup olmadığının belirlenmesi ve iĞ görenin daha verimli olarak çalığmasının sağlanabilmesidir.

✓ ĞĖ Ölçümünde kullanılan ölçütler;zaman etütü,tempo takdiri,i örneklemesi'dir.

ĞĖ Dizaynı:Amacı;çalığanların iğlerinden sıkılması nedeniyle verimliliklerinin ve etkinliklerinin düğmesi doğrultusunda ortaya çıkan katma değeri kaybını engelleyebilmek için iÇin içeriğinin değitirilmesi ve/veya geliştirilmesidir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İDARİ KAPSAMI

ĞĖ Gören Sağlığı ve ĞĖ Güvenliğı:ĞĖ yerinde çalığanların sağlığına zarar verebilecek unsurlardan koruyabilmek amacıyla gerçekleştirilen sistemli ve bilimsel çalığmaları kapsamaktadır.

ĞĖ Güvenliğı:Meslek hastalıkları ve iğ kazalarını azaltabilmek amacıyla iğ yerindeki çalığma koğullarının ayrıntılı olarak incelenmesi,sağlık ve güvenlik içinde iğyeri faaliyetlerinin yürütülebilmesi için tıp,mühendislik ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilgili bir bilim dalıdır.

ĞĖ Kazası:Önceden planlanmayan,istenmeyen,denetlenemeyen bir olayın iğ yerinde gerçekleşmesidir.

Endüstri İlişkileri:Çalığma yağamıyla ilgili yasal düzenlemeler,sosyal tarafların örgütlenmesi ve aralarındaki ilişki türlerini ifade etmektedir.

Kıdem Tazminatı:Sosyal devlet ilkesinin bir gereğı olarak,toplumsal dengelerin gözetilmesi amacıyla,iğ sözleşmesinin feshine getirilen sınırlamalarla iğ görenin onurunu ve kiliğinin korunması düğüncesi,kıdem tazminatı uygulamasının temel nedenidir.

Alt Ğverenlik:Küresel rekabet koğullarında üretimde verimliliğın ve kalitenin artırılmasında,uzmanlık gerektiren faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde hızlı karar almada,örgüt yapısına esneklik kazandırılmasında,maliyetlerin azaltılmasında ve yeni istihdam olanaklarının oluğturulmasında önemli bir yere sahiptir.

Ėikayet Yönetimi ve ĞĖ Yeri Disiplini:Ėikayet,bir yakınmanın açığı çıkmığ halidir.

Ėikayet yönetimi süreci:Hoğnutsuzluk,yakınma,Ėikayet ve uyuğmazlık ağamalarından oluğmaktadır.

Yakınma:ĞĖ görenin hakkının ve/veya çıkarının zarar gördüğünü düğünerek duyduğu huzursuzluktur.

Ėikayet Nedenleri

-Ğveren açısından Ėikayet nedenleri; en önemlisi iğe devamsızlıktır.Ayrıca her türlü kötü alışkanlık,yüz kızartıcı suçlardan birini iğlemek,iğletmeye ait para,ücret veya kıymetli evrakı zimmetine geçirmek...

-ĞĖ gören açısından Ėikayet nedenleri;ĞĖ güvencesinin olmaması,fazla iğ yükü,adam kayırma ve ayrımcılık,kötü iğ yeri çalığma koğulları,iğ güvenliğine önem verilmemesi,çalığma saatlerinin istem dığı düzenlemesi..

Disiplin:Latince kökenli olup "disciple" kelimesinden gelmektedir.Türkçe karşılığı "öğrenci,öğrenim gören" anlamındadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMI

1)İnsan Kaynakları Planlaması:Doğru çalığanların doğru zamanlarda istihdam edilmesini sağlama sürecidir.

-İnsan kaynakları planlaması iğletmenin vizyon,misyon,strateji,amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.

-Temel amacı;kurumsal performans doğrultusunda verimli ve etkin olarak çalığacak insan gücünün nitelik ve nicelik olarak doğru zamanda temin edilmesidir ve bunu yapabilmek için insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleriyle doğrudan ilgilidir.İnsan kaynakları planlama süreci dört ağamadan oluğur.Bunlar;

-**İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi:**İnsan kaynakları planlamasının ilk basamağıdır.ĖKSB'de bulunması gereken temel özellik;ihtiyaç duyulan zamanda,doğru ve öz bilgiye ilgili yöneticilerin ulĖmasını sağlayabilmesidir.

-**İnsan Kaynakları Planlaması Analiz Yöntemleri:**İnsan gücü envanterleri,iğ gören devir hızı,iğe devamsızlık oranları olarak sıralanmaktadır.

Envanter:Sayılan bilen nesnelere ele alır.

a)İnsan Gücü Envanteri:ĖĖletmede çalığanların yağ,cinsiyet,medeni durum,yabancı dil bilgisi,kıdem gibi bireysel özelliklerine,becerilerine ve yeteneklerine istenilen zamanda ve doğru olarak ulağılmasını sağlamayı amaçlar.Kullanılmasının temel nedeni;ĖĖletmede insan kaynakları maliyetinin denetim altına alınabilmesine katkıda bulunmasıdır.İnsan gücü genel envanteri ve insan gücü beceri envanteri olarak ikiye ayrılır.İnsan gücü genel envanteri kullanılanlar arasında ilk akla gelen ve en çok yararlanılan insan kaynakları envanteridir.

-İnsan gücü genel envanteri ve insan gücü beceri envanteri arasındaki fark;insan gücü beceri envanterinde her iğ gören bireysel olarak değerlendirilir.Oysa insan gücü genel envanterinde iğ görenler tek değil,genel olarak değerlendirilir.

b)ĞĖ Gören Devir Hızı:ĖĖletmedeki çalığanların belirli bir dönemde iğten ayrılma yüzdesidir.Söz konusu dönem 3,6 ay ya da 1 yıl olabilir.

$$\text{İş gören Devir Hızı} = \frac{\text{Dönem içinde işten ayrılanların sayısı}}{\frac{\text{Dönem başı iş gören sayısı} + \text{Dönem sonu iş gören sayısı}}{2}} \times 100$$

c)ĞĖ Gören Devamsızlık Oranı:Saat ve gün üzerinden olmak üzere iki ayrı Ėekilde hesaplanır.

$$\text{Devamsızlık oranı (saat)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam iş gücü saati}}{\text{Planlanan iş gücü saati}} \times 100$$

(belirli bir dönemde)

$$\text{Devamsızlık oranı (gün)} = \frac{\text{Kaybedilen adam / gün sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$$

(belirli bir dönemde)

İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri

- Korelasyon ve regresyon -Trend extrapolasyonu -Basit ve ağırlıklı ortalama -Oran analizi
- Transportasyon -Doğrusal programlama -Delfi -Simülasyon

ĞĞ Gören Temini:Ğlk basamak,insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesidir.Sonraki aÇama aday bilgi havuzu oluğturulur.Havuz oluğturulduktan sonra ise;Seçme,iğe alma ve yerleğtirme olmak üzere birbirini izleyen üç ayrı çalığma doğrultusunda iğ gören temini gerçekleştirilir.

ĞĞ Gören Temin Kaynakları

a) İÇ Kaynaklar:İĞletmenin mevcut çalığanlarını ifade etmektedir.

b) DİŐ Kaynaklar:İĞ gücü piyasasından istihdam edilebilecek adayları ifade etmektedir.

-Yeni menüz olanlar -Rakiplerde ve/veya diğer iğletmelerde çalığanlar -ĞĐsizler -Kendi iğini yapmığ olanlar

Adayların Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

- ✓ **Görüşmeler:**Adayın kişilik özelliklerinin saptanması amaçlanır.
- ✓ **Testler:**Bedensel testler,psikolojik testler ve başarı testleri olarak sınıflandırılmaktadır.
- ✓ **Belgeler:**İĞe alma aÇamasında yararlanılan en önemli belge referanstır.Bir diğer önemli belge ise bonservistir.
- ✓ İĞe yerleğtirme aÇamasında genellikle talep edilen belgeler;sağlık raporu,sabıka sicili,diplomadır.

-EĞitim kavramı ile kültürlenme kavramları arasında doğrusal bir iliğki bulunmaktadır.

-EĞitimin Amacı;çalığanın iğini daha yüksek performans ve başarı düzeyinde gerçekleştirilmesini sağlayarak kurumsal performansı artırabilmektir.

EĞitimin Ölkeleri

-Süreklilik göstermelidir -Her çalığan eğit katılım hakkına sahip olmalıdır -Katılana yarar sağlamalıdır -Etkin katılım gerçekleştirilmelidir.

EĞitim Sürecinin Temel AÇamaları

a)EĞitim ihtiyacının analizi b)EĞitimin içeriğinin tasarlanması c)EĞitimin gerçekleştirilmesi d)Sonuçların değerlendirilmesi

EĞitim ve Geliğtirme Yöntemleri

a)ĞĐ bağında eğitim yöntemleri:Staj,yetki devri,rotasyon,koçluk...

b)ĞĐ dıŐında eğitim yöntemleri:ĞĐ bağında eğitime göre daha maliyetlidir.

- ✓ **ĞĐ bağında eğitim ile iğ dıŐında eğitim arasındaki fark;iğ bağında eğitim yöntemleri çalığanı iğinin bağından ya da çalığma ortamından uzaklağmadan eğitimin yapılmasına olanak tanımaktadır.ĞĐ dıŐında eğitim yöntemleri ise,iğletmenin içinde veya dıŐında ancak çalığanı iğinden uzaklağtırarak belli konularda bilgi artığı,beceri ve yetenek düzeyi geliğtirmeye yönelik eğitimlerdir.**

Performans Değerleme:Çalığanların toplam katma değer üretimine katkılarını artırarak iğletmenin kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim uygulama sürecidir.

Performans Yönetiminin Amaçları

-ĞĐ görenin çalığmalarıyla ilgili doğru bilgiler elde etmeye ve bu bilgiler doğrultusunda hakkında yargıya varmayı sağlar.

-İĞletme stratejilerinin belirlenmesinde yöneticilere yol gösterecek bilgileri sağlar.

-İĞletme yönetiminin elde ettiği bilgiler doğrultusunda çalığanların davranıŐlarını değiğtirerek verimlilik ve etkinlik temelinde bir iğ yapma geleneğinin iğletmede yerleğtirilmesine yardımcı olur.

Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları

Amacı;Çalığanın performansı hakkında sistematik bilgi sağlayabilmektir.Diğer amaçları ise;

- Performans standartlarını geliğtirmek
- İĞletme yönetimini ve çalığanı kendi performansıyla ilgili bilgilendirmek
- Çalığandan beklenenleri açık ve net olarak anlatabilmek
- İĞletmenin amaçları doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin belirlenmesidir.

Performans Değerleme Yöntemleri

-İngilizce yazılmığ kaynaklarda;derecelendirme,sınıflandırma,değerleme ve ölçme kavramları kullanılır.

-Mavi yakalılar için liyakat değerlemesi beyaz yakalılar ve yöneticiler için performans değerlemesi kavramları kullanılır.

-Performans değerleme yöntemlerinin ortak özelliği,hepsinin "önceden belirlenmiğ ölçütler" doğrultusunda iğ görenin performansını

değerlendirmeleridir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri: Temelde üst'ün doğrudan ast'ı değerlendirmesine dayanmaktadır.

Güncel performans değerlendirme yöntemleri: Temelde performans değerlemesi yapılan iş görenin de değerlemede söz sahibi olmasına dayanmaktadır.

ĞĞ Değerlemesi: Sağlıklı bir ücret sisteminin kurulabilmesi için kullanılan bir yöntemdir.

ĞĞ Değerlemesinin Amaçları

- ĞĞ gerekleri ve iş tanımlarına dayandığı için işlerin önem ve güçlükleri, farklılık ve benzerlikleri saptanır.
- Çalışanların ücretle ilgili sorunlarının belirlenmesine olanak tanır.
- Eğit işe eğitim ücret ödenmesini sağlar.
- Eğitim açığının saptanmasına ve eğitimin planlanmasına yardımcı olur.
- Çalışanlar arasındaki yetki, sorumluluk dağılımını ve ilişkileri düzenler.
- Ücret yönetiminde nesnellığı sağladığı için çalışanlar üzerinde özendirici etki yaratır.

ĞĞ değerlendirme Etkenleri

- a) Beceri Etkeni b) Çaba Etkeni c) Sorumluluk Etkeni d) Çalışma Koşulları Etkeni

ĞĞ Değerleme Yöntemleri

a) **Sayısal olmayan yöntemler:** Sıralama yöntemi, sınıflandırma ya da derecelendirme yöntemi

b) **Sayısal yöntemler:** Faktör karşılaştırma yöntemi, Puan yöntemi.

Ücret Yönetiminin Amaçları

- a) Mevcut iş görenleri elde tutma
b) Nitelikli iş görenleri çekme
c) Tatminkar ve motive edici olabilme
d) Verimlilik ve etkinlik artırışı sağlama

Ücret Politikası İlkeleri

- Eğitlik ilkesi -Dengeli ücret ilkesi -Cari ücrete uygunluk ilkesi -Yükselme ile orantılı ücret ilkesi -Nesnellik ilkesi -Bütünlük ilkesi

Ücret Sistemleri

A) Zaman Birimini Temel Alan Ücret Sistemleri

- Temel zaman ücreti -Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret -Değişken günlük ücret

B) Özendirici Ücret Sistemleri

- a) Ürün temelli özendirici ücret sistemleri
-Parça başı ücret sistemi
-Akort ücret sistemi
b) Primli ücret sistemleri
-Tek faktörlü primli ücret sistemi
-Çok faktörlü primli ücret sistemi

Kariyer Planlaması

Kariyer: Bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği bilginin, deneyiminin, becerinin, yeteneğinin tümüdür ve emekli oluncaya kadar meslek yaşamında ilerlemesidir. Fransızca'da "taş ocağı" anlamına gelen "carriere" kelimesinden gelmektedir. Türkçe'de "meslek ya da uzmanlık" anlamında kullanılmaktadır.

Özellikleri;

- Süreklilik önemlidir.
- Çalışma yaşamı boyunca elde edilen bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin tümünü kapsar.
- Yükselme ve bu bağlamda, yetki/sorumluluk artırışı anlamına gelir.
- Hem geçmişle hem de gelecekle ilgilidir.

Kariyer Geliştirme Aşamaları

- Kendini tanıma ve uzmanlaşacağı işi bulma aşaması
Uzmanlaşma aşaması
Orta kariyer aşaması
Üst kariyer aşaması

Kariyer Yönetiminin Gereklileri

- Orta ve üst kademe yöneticilerinin görev sürelerinin sınırlandırılması olması
- Boşalan pozisyonlarının içeriden temin yoluyla doldurulması
- Dışarıdan iş gören temininde yaş sınırının bulunması

- Geri bildirim dayanan bir performans değerleme sisteminin uygulanması
- Eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi

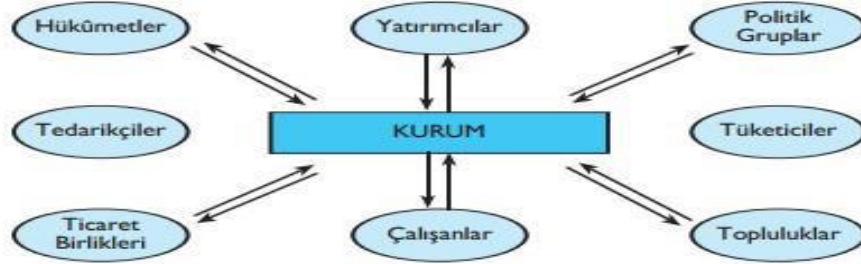
KURUMSAL İLETİŞİM FONKSİYONU

- Tüm işletmelerin bağarısında iletişim temel faktördür.
- Ėletmeler ihtiyaç duydukları sermaye,iğ gücü,ham madde gibi birincil kaynaklara iletişim aracılığıyla sahip olurlar.
- Ėletiřim,örgütsel performansın temelini oluşturmaktadır.
- Ėletiřim yönetiminin temel işlevi,marka ya da kurum imajının hedeflendiği şekilde olumlu,saygın,güvenilir şekilde oluşturulmasıdır.

PAYDAŞLARLA İLETİŞİM

- Paydaő yaklaşımında,kurumun iletişim içinde olduğu kişi ve grupları şekilde gösterilmiştir.

Paydaşlarla İletişim



İMAJ VE MARKA İMAJI

İmaj:Bir markanın her bir çağrışımının eğit oranda belirleyici olduğu bir sonuçtur.İmajın hedeflenen kitlelerde oluşmasını sağlayan temel kavram ise çağrışımdır.

Marka İmajı:Tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir.

Marka İmajı ve Çağrışımlar



Kurumsal İmaj:Görsel,sözlü ve kurumsal davranışla ilgili tüm unsurları içerisinde barındırır.Kurumsal imaj,bireyin kurum hakkındaki inanç ve düşüncelerinin bütününden oluşan bir değerlendirmedir.

Kurumsal İtibar:Kurumu çağrıştıran,ona atfedilen değerlerdir.

- Kurumsal imajın kurum için çeğitli stratejik avantajları vardır.Bunlar; -Ayırt edicilik -Etki -Paydaşlar

Kurum İmajını Oluşturun Kaynaklar

- Yönetim kalitesi -Kurum kaynaklarının kullanımı -Ürün ya da hizmetlerin kalites -Ėinde yağanılan yere ve çevreye karşı sorumluluk
- Finansal mükemmeliyet -Yenilikçilik -Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri
- Yetenekli insanlara cazip gelme,onları geliştirme ve tutma

Kurumsal İtibar: En basit tanımıyla paydaşların zaman içerisinde kurum hakkındaki genel değerlendirmeleridir.

Tablo 7.1
İmaj, İtibar, Kimlik ve Marka Kavramlarının Karşılaştırılması

Kavram	Tanım	Soru
Kimlik	Kurumu meydana getiren çalışanları, ürünleri, hizmetleri, sembolleri gibi nitelikleri	Kimsin?
Kurumsal Marka	Kurumun tamamını kapsayan marka (Birbirine hiç benzemeyen alt markalardan oluşabilir)	Kim olduğunuzu ve ne olmak istediğinizi söylüyorsunuz?
İmaj	Kurumun kimliğinin ve kurumsal markasının bir yansımasıdır. Paydaşların (tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar vs.) gözünden kurumun görünüşüdür.	evrenizdekiler sizin kim olduğunuz ve onlara kim olduğunuzu söylediğiniz karşısında ne düşünüyor?
İtibar	Birçok paydaşın kurum hakkındaki imajlarının toplamını temsil eder. Zaman içerisinde ve kurumun kimlik çalışmaları sonucunda oluşur.	Siz onlara kim olduğunuzu ve neler yaptığınızı söylüyorsunuz. Peki onlar bu konuda ne düşünüyorlar?

KİMLİK VE MARKA KİMLİĞİ

- Aaker marka kimliğini biricik marka çağrışımları seti olarak tanımlar.
- Genel anlamda kimlik kavramı, dayanıklılık, bütünlük, gerçeklik gibi üç özellik temelinde değerlendirilir.

KURUMSAL KİMLİK

Kurumsal kimlik karmasını oluşturan bileşenler; düşünce, ruh ve sestir.

Düşünce: Yönetimsel vizyon, kurum felsefesi, strateji, performans, marka mimarisi, kurum sahipliğinin yapısı ve kurumsal tarihten oluşur.

Ruh: Farklılaştırıcı değerler, alt kültürler, çalışanlar arası yakınlık ve içsel imajdan oluşur.

Kurum Kültürü: Çalışanların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerden oluşur. Kurum kültürünün sahip olduğu semboller;

- Dil
- Hikayeler ve kahramanlar
- Seremoniler ve törenler
- Fiziksel semboller
- Örgütsel uygulamalar

Kurumsal Kimlik Unsurlarının Saptanması

Üç temel kritere bağvurulur. Bunlar; Merkezilik, Süreklilik ve Benzersizlik

KURUMSAL İLETİŞİM

-Kurumun iç ve dış sosyal paydaşlarıyla ilgili tüm iletişim, politika ve uygulamaları kapsayan bir yönetim biçimidir.

-Yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üçe ayrılır.

Yönetimsel İletişim: Üst yönetiminin amaç ve hedeflerinin içsel paydaşlarla iletişimi üstlenir.

Örgütsel İletişim: Halkla ilişkiler, kamu işleri, yatırımcı ilişkileri, çevre iletişimi, kurumsal reklamlar ve çalışanların iletişiminden meydana gelir.

Pazarlama İletişimi: Ürün, hizmetler ve markaların satışını destekleyen reklamcılık, sponsorluk, satış promosyonu gibi iletişim biçimlerinden oluşur.

-Kurumların bütçelerindeki en büyük payı genellikle pazarlama iletişimi, özellikle reklamcılık oluşturur. 2011 yılında dünya çapında ortalama 464 milyar dolar olduğu tahmin edilmiştir.

KURUMSAL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

1) Kurumsal Reklam: Kurumun bütününe imajını güçlendirmeye yönelik bir iletişim biçimidir. Üç temel kategoriye ayrılır;

-Kurumun imajını güçlendirmeye yönelik kurumsal reklam -Finansal ilişkilere yönelik kurumsal reklam -Savunucu kurumsal reklam

Kurumsal reklam programının kuruma sağlayacağı katkılar

-Kurumun imajını belirginleştirir ve güçlendirir.

-Ürün reklamı kadar doğrudan ve hemen olmasa da uzun vadede satışlarda artış sağlar

-Daha güçlü bir kurumsal itibarın oluşmasına destek olur

-Yeni iş gücünün kazanılması ve var olan iş gücünün kuruma bağlılığının sürdürülmesinde yardımcı olur.

2) Sosyal Sorumluluk: Kurumun toplumun çıkarlarına gösterdiği saygının sonucu olarak tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, topluluklar ve çevre üzerindeki etkileri konusunda tüm kurumsal faaliyetleriyle ilgili sorumluluk almasıdır.

3) Medya İlişkileri

4) İç İletişim: İç iletişimin temel kriterleri;

-Bilginin açık ve dürüst bir şekilde değişimi -Zamanında dağıtım -Güvenilir kaynaklar

-Çift yönlü geribildirim sistemi -İletişimin sürekli olarak geliştirilmesi

5) Yatırımcılarla İlişkiler

6) Hükümetle İlişkiler

7) Kriz Yönetimi

ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME VE İNOVASYON FONKSİYONLARI

Ar-ge: Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematik ve düzenli çalışmalara denir.

Araştırma faaliyetleri içeriklerine göre üç temel gruba ayrılır;

-Temel bilimsel araştırma -Uygulamaya yönelik araştırma -Deneysel geliştirme

-Frascati El Kitabı Ar-Ge sınıflandırmasına göre temel bilimsel araştırma faaliyeti olarak nitelendirilen; Geke hastalığına sebep olan gen özelliklerinin araştırılması.

Ar-Ge Sürecinde Geliştirilen Ürün ve Hizmetlerin Şirkete Sağladığı Hizmetler

-Satışların artması -Karlılığın artması -Uluslararası yeni pazarlara açılması -Ün kazanma

-Yeni iş olanakları bulunması -Başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması

AR-GE'NİN RİSKLERİ

-Yeni ya da yenilenmiş ürünlerin ya da servislerin düşünülenden daha zor veya daha pahalı olması

-Ticari açıdan başarılı olmayan bir ürünün ya da servisin geliştirilmesi

-Sonradan işe yaramaz hale gelen bir ürünün geliştirilmesi

AR-GE YÖNETİMİ

Ar-Ge yönetimi elde edilmesi için Kalypso tarafından önerilen 9 kilit uzmanlık boyutu;

-Ar-Ge -İnovasyon -Portföy yönetimi -Tedarik yönetimi -İnsan kaynakları yönetimi

-Fikri mülkiyet hakları yönetimi -Düzenlemeler ve standartlarla uyum -Ar-Ge faaliyetleri yönetimi

Portföy Yönetimi:Şirketlerin belli stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yürütülen programlar,projeler ve diğer faaliyetlerin yönetimi anlamını taşımaktadır.

Proje Yönetimi:Projenin başlangıcındaki fikir aşamasından son kapanış aşamasına kadar geçen tüm faaliyetleri kapsar.

Projeyi Oluşturan Parametreler ve Kısıtları;

-Kapsam -Kalite -Zaman -Kaynaklar -Maliyet -Risk

Fikri Mülkiyet Hakları Yönetimi

-Dünyada en bilinen ticari sır örneklerinden biri 1886'dan beri korunan Coca-Cola formülü verilebilir.

-Türkiye'de üretilen Uludağ Gazoz'a ait formül de yaklaşık 80 yıldır aynı şekilde saklanarak korunmaktadır.

TÜRKİYE'DE AR-GE DESTEKLERİ ALINABİLECEK KURUMLAR

-TÜBİTAK:Temel bilimsel araştırma projelerini desteklemektedir.

-Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB)

-KOSGEB:Küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemektedir.

-Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

İNNOVASYON NEDİR?

İnovasyon:Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir.Türkçe'de yenilik,yenileme,yenilikçilik ve son zamanlarda yenileşim gibi sözcüklerle karışılmaya çalışılsa da bu sözcüklerin hiçbiri gerçek anlamını vermemektedir.

✓ Bir şeyin gerçek anlamıyla inovasyon olabilmesi için üç temel öğeyi içermesi gerekir.Bunlar;

-Özgün olmalıdır -Değer yaratmalıdır (müşteriler için) -Değiş tokuş değeri olmalıdır

İNNOVASYON TÜRLERİ

-Ürün inovasyonu -Hizmet inovasyonu -Süreç inovasyonu -İş modeli inovasyonu

-Deneyim inovasyonu -Pazarlama inovasyonu -Organizasyonel inovasyon

İNNOVASYON HAKKINDA DOĞRU BİLGİLERİN YANLIĞI

-İnovasyon,icat demektir -İnovasyon,Ar-Ge'den ibarettir -İnovasyon sadece ürün ve teknoloji ile ilgilidir

-İnovasyonlar,hiç beklemediğimiz anlarda aniden ortaya çıkar -Sadece büyük şirketler yapabilir

-Ham maddede inovasyon mümkün değil -Gelişmiş ülke şirketleri başarır -İnovasyon çok pahalıdır

-Şirketi zora sokacak riskler içerir -İnovasyon pazarlaması gereksizdir - Farklı yapmak da inovasyon değil

-Tek başına yapmak zorundasın - Küçük fikirler inovasyon değildir

İNNOVASYON YÖNETİMİ

-İnovasyon yönetiminin parçaları;

-Ürünleri ve portföyü yönetme -Süreç ve uygulamaları yönetme

-İnovasyon hattını ve verimliliği yönetme -İnsanları ve projeleri yönetme

İnovasyonun Başarıya Ulaşmasının Önündeki Engeller

-Risklerden kaçan kültürel yapı -Geliştirme sürelerinin uzunluğu

-Ticarileştirilebilecek doğru fikirlerin seçilememesi -Yeteri kadar büyük fikrin olmaması

-Müşteri iç görüşünün yeteri kadar sürece dahil edilmemesi

✓ "Bir yöneticinin düşünebileceği en büyük tuzaklardan birinin inovasyonla yeniliğin birbiriyle karıştırılması olacağını" söyleyen yönetim gurusu