

Ders Kitabı

- D. Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta basım Yayın Dağıtım A.Ş., 10. Baskı, İstanbul, 2016.
- Ders sırasında tanıtılacak diğer kaynaklar...

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 9

Derste Başarı Değerlendirme

- PAU Ders Kataloğunda tanımlanmıştır.
- Ders EDS üzerinden yürütülecektir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 10

Dersin Yaklaşık İçeriği

- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi
- **Stratejik Planlama ve Yönetimsel Etkinlik**
- İKY ve İş Analizi
- Personel Seçme ve Değerlendirme
- Liderlik
- Motivasyon
 - Kurum Kültürü
 - Etkili İletişim
 - Zaman Yönetimi
 - Kariyer Planlaması
- Eğitim Planlaması

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 11

İKY'ye 😊 bakış açısı



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 12

Kurumlar ne ister?



Kaynak: Sütüm sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 13

Başarıda ...

Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Sütüm sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 14

Doğru işlerin yapılması



Kaynak: Sütüm sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 15

Doğru işler için iki durum



Kaynak: Sütüm sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 16

Yönetim Önemlidir

- Yönetim:
 - Örgütsel amaçların başarılması için örgütsel kaynakların eşgüdömlenmiş kullanımını sağlamaya yönelik
 - planlama
 - örgütlenme
 - personel yönetimi ve
 - denetleme sürecidir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 17

Genel yönetim modeli



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 18

İnsan Kaynakları



İnsan kaynakları, örgütlerde üretim faaliyetini doğrudan ya da dolaylı biçimde gerçekleştiren kişileri (yöneticiler dahil) ifade etmektedir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 19

İKY

- Çalışanların etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılmasıyla ilgili faaliyetler bütünü veya sistemidir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 20

Klasik Yöntem ve Modern İKY

Tablo-2: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

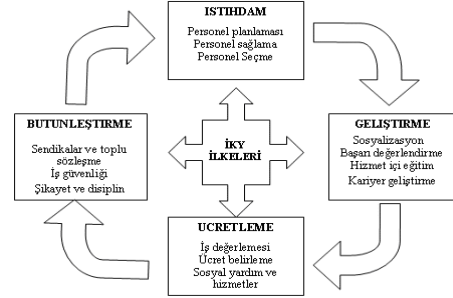
Kaynak: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.11

Kaynak: Sıruma sonucunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 21

İKY işlevleri



Kaynak: Sıruma sonucunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 22

Geleneksel İKY ve Stratejik İKY

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	İK Uzmanı	Hatıyoneticisi
Ödül	İlgilen ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/ilk adım (İnsiyatif)	Yavaş, tepkici, bölünlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa-dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gerekiyorsa onu yerine getirme
İş tasarımı	İşgücünün bölünlenmesi, bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/anahtar Yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk/Değer biçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Mello, Jeffrey A.; Strategic Human Resource Management, Second Edition, Thomson Corporation, America 2006, s. 165.

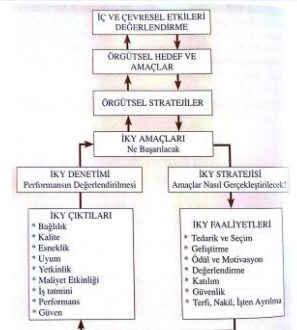
Kaynak: İ. Başar, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2010, İstanbul, 2010.

Kaynak: Sıruma sonucunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 23

İKY işlevlerinin etkileşimi



Kaynak: Sıruma sonucunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 24

İnsan

- İnsan dünyadaki en gelişmiş ve karmaşık sistemdir.
- İnsan işletmenin temel girdisidir

○ Ancak insana salt üretim aracı olarak bakılamaz!

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 29

İnsan...



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 30

İnsan - Yönetim - Sonuç



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 31

Stratejik Planlama

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof.Dr. Aşkner GÜNGÖR
PAÜ Endüstri Müh. Böl.
Denizli

Dayanak

- Bu eğitim çalışmasının hazırlanmasında DPT'nin Mayıs 2003'te yayımladığı "**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**" temel teşkil etmiştir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 33

Stratejik Planlama (SP) Nedir?

- **Stratejik planlama**, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.
- Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir.
- Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.
- Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 34

SP Nedir?

- Sonuçların planlanmasıdır
- Değişimin planlanmasıdır
- Gerçekçidir
- Kaliteli yönetimin aracıdır
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur
- Katılımcı bir yaklaşımdır

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 35

SP Ne Değildir?

- Günü kurtarmaya yönelik değildir
- Bir şablon değildir
- Salt bir belge değildir
- Sadece bütçeye dönük değildir

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 36

Özetle SP

- Stratejik planlama, özetle, şu dört temel soruya cevap arar:
 - Neredeyiz?
 - Nereye Gitmek İstiyoruz?
 - Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
 - Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 37

SP Neden Önemli?

- İşletme ve kurumlar mali ve idari sorunlarla karşılaştıkları zaman faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı ürün ve hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına (**projelerine**) ve bütçelere dayandırmayı gerekli kılar.
- Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde "**stratejik planlama**" temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 38

SP Süreci

1	Durum Analizi	Neredeyiz?
2	Misyon ve İlkeler	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
3	Vizyon	
4	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	
5	Faaliyetler ve Projeler	Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Gideriz?
6	İzleme	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?
7	Değerlendirme ve Performans Ölçümü	

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 39

Durum Analizi

- Kuruluşun iç yapısının analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- Kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi.
- İlgili tarafların (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin; paydaşların analizi).

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 40

Üniversitelerde Bazı Mevcut Durum Göstergeleri

- Kurumun ÖSYS puanlarına göre konumu ve yıllara göre değişimi
- En yüksek ve en düşük ÖSYS puanlarının yıllara göre değişimi
- Akademik personel sayıları ve yıllara göre değişimi
- Öğrenci sayıları, yıllara göre değişimi ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayıları

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 41

Üniversitelerde Bazı Mevcut Durum Göstergeleri

- Akademik personelin akademik etkinlikleri ve yıllara göre değişimi
 - Yayımlanan Kitap sayıları
 - Yayımlanan SCI makale sayısı
 - Ulusal dergi makale sayısı
 - Atıf sayıları
 - Araştırma projeleri
 - Dergi hakem ve editörlüğü
 - Tez danışmanlıkları
 - Kongre katılımları vb.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 42

Üniversitelerde Bazı Mevcut Durum Göstergeleri

- Fiziksel göstergeler
 - Kapalı alan miktarı ve değişimi
 - Eğitim ve akademik faaliyetlerde kullanılan fiziksel olanaklarla ilgili göstergeler
 - Bilgisayar sayısı
 - Laboratuvar sayısı
 - Kütüphane olanakları vb.
- Döner sermaye bütçe göstergeleri

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 43

Durum Analizi – dvm

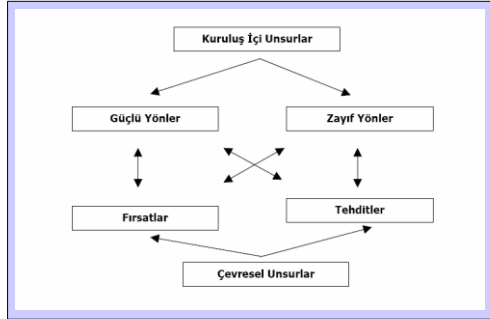
- Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem **GZFT** (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizidir.
 - Genel anlamda GZFT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun **içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri** ile **dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler** belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 44

GZFT (SWOT Analizi)



Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 45

GZFT – dvm.

● Kuruluş İçi Analiz

- Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur.
- Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir.

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 46

GZFT – Güçlü Yönler

- Üniversite birimlerinin içsel güçlü yönleri bu bölümde tespit edilmeye çalışılır.
- Örneğin:
 - Genç ve nitelikli eğitimci kadrosu
 - DPT, TÜBİTAK projelerinin sayısının giderek artması
 - İletişim altyapısının ve internet bağlantısının hızlı olması
 - Her öğretim üyesinin bir bilgisayara sahip olması

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 47

GZFT – Zayıf Yönler

- Üniversite birimlerinin içsel zayıf yönleri bu bölümde tespit edilmeye çalışılır.
- Örneğin:
 - Öğrenci sayısının öğretim elemanı sayısına göre fazlalığı
 - Katılımcı eğitim anlayışının eksikliği, dönem ödev ve projelerinin yetersizliği
 - Öğrenci başına düşen kapalı alan yetersizliği
 - Laboratuvar olanaklarının yetersiz olması

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 48

GZFT – dvm.

- Kuruluş Dışı Analiz (Çevre Analizi)
 - Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi **fırsatlar** ve **tehditler** ortaya koyduğu incelenir. Çevre analizinde; dünyadaki genel eğilimler, Türkiye'de kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır.

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 49

GZFT – Fırsatlar

- Üniversite biriminin çevresel fırsatları bu bölümde tespit edilmeye çalışılır.
- Örneğin:
 - Denizli'nin sanayi şehri olması
 - Denizli'nin turizm şehri olması
 - Denizli'nin coğrafik açıdan iyi bir konumda bulunması

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 50

GZFT – Tehditler

- Üniversite birimine yönelik çevresel tehditler bu bölümde tespit edilmeye çalışılır.
- Örneğin:
 - Denizli'nin deprem bölgesi olması
 - Denizli'de ev kiralının aşırı artış göstermesi
 - Ortaöğretim eğitim kalitesinin giderek düşmesi

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 51

Durum Analizi – Hedef Kitle ve Paydaşlar

- Üretilen mal ve/veya hizmetlerin hedef kitle tarafından gerçekten ihtiyaç duyulan veya talep edilen mal ve/veya hizmetler olup olmadığı konusundaki incelemeler, kuruluşun durum analizinde önemli bir yer tutar.
 - **Hedef kitle veya müşteri:** Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır
 - **İlgili taraflar (Paydaş):** Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 52

Durum Analizi – Varsayımlar

- **Varsayımlar**, stratejik plan hazırlayan kuruluşun doğrudan kontrolü altında olmayan ancak stratejik planın gelişimi ve başarısını etkileyebilecek kuruluş içi ve dışı faktörleri ifade etmektedir.
- Başarılı bir stratejik planlamada belirlenen varsayımların stratejik planlama ekibinde tartışılması ve olgunlaştırılması gerekmektedir. Çünkü, varsayımlar stratejik planlama-nın tüm aşamalarında her birim için ortak bir baz teşkil edecektir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 53

Geleceğe Bakış (Nereye Gitmek İstiyoruz?)

- Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiştir.
- Kuruluşlar, bu aşamada, **misyon** ve **vizyonlarını** ifade edecek, **ilkelerini** belirleyecek, **stratejik amaçlarını** ve **hedeflerini** ortaya koyacaklardır.
 - Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 54

Misyon

- **Misyon** bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur.
 - Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
 - Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
 - Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
 - Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
 - Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 55

Misyon - Sorular

- *Kuruluşun var olma nedeni nedir?*
- *Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?*
- *Kuruluş hangi alanda çalışıyor?*
- *Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?*
- *Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?*
- *Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?*

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 56

PAÜ Misyon Örnekleri

“ **Evrensel değerleri temel alarak yaptığı eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleriyle her alanda yetkin, yaratıcı, girişimci, ahlaki değer ve toplumsal sorumluluk sahibi üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, toplum ve çevreye duyarlı yüksek nitelikli bilimsel ve kültürel çalışmalar yapmayı ve insanlığın yararına sunmayı görev edinmiştir**”

“ Eğitim, öğretim, sanat, sağlık, spor, doğa ve çevre bilinci ile bilgi üretim ve kullanım becerileri alanlarında üstünlükler ortaya koyarak bölgesel ve ülke gelişiminde etkin olmak, bilgili ve becerili iş gücü oluşturmak için bulunduğu noktadan dünyaya pencereler açarak iş, sanat ve bilim dünyası ile interaktif iletişimde bulunmak sureti ile ilgili alanlarında yenilikçi, yaratıcı ve rehber olmaktadır.”

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 57

Vizyon

- **Vizyon** kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. **Bundan dolayı, bir çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.**
- Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:
 - İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
 - Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.
 - Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
 - Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.
- İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:
 - Kısa ve akılda kalıcıdır.
 - İlham verici ve iddialıdır.
 - Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
 - Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 58

Vizyon - Sorular

- **Kuruluşun ideal geleceği nedir?**
- **Kuruluş; vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?**
- **Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?**

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 59

PAÜ Vizyon Örnekleri

“ **Bilginin üretimi, kullanımı ve yayılımına en üst düzeyde katkı sağlayan, ulusal ve uluslar arası platformda saygın bir eğitim ve araştırma kurumu olmaktadır.**”

“ Yeni ekonomik bilginin önemli bir üreticisi ve katkı sağlayıcısı olmayı, övünçle paylaşan mensuplar aracılığı ile ulusal ve uluslar arası platformda tanınmaya dönük çabaları sürekli kılarak öncü araştırma ve öğretim kurumu olmaktadır.”

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 60

İlkeler

- **İlkeler** kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir.
- İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır:
 - Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
 - Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceleri belirtmelidir.
 - Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.
- İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir:
 - **Kişiler:** Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler
 - **Süreçler:** Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci
 - **Performans:** Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 61

İlkeler - Sorular

- **Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?**
- **Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?**
- **Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?**

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 62

PAÜ İlkeleri (Örnekler)

- **Açıklık ve Şeffaflık:** Yönetiş faaliyetlerimiz kurumsal paydaşlarımızın tamamına açıktır. Her düzeydeki yönetsel faaliyetlerimiz açık, şeffaf, hesap verebilir ve açıklanabilir. Kurum içi iletişim desteklenerek, birey-kurum ve bireyler arası güven ilişkisi yaratılır.
- **Adalet:** Üniversitemiz içinde yer alan tüm bireylere liyakata ve emeğe saygı gösterilerek, hiçbir ayırım gözetmeksizin adil biçimde davranılır. Akademik, idari personel ve öğrenciler adil bir ortamda toplam kaliteye katkıda bulunur.
- **Bilimsellik:** Üniversitemiz içinde bilgi bilimsel temelde üretilir, uygun yollarla kullanılır. Yerel, ulusal ve uluslararası kümülatif bilgi birikimine katkıda bulunur. Araştırmacı, yaratıcı, yenilikçi paydaşlar, öğrenen örgütü oluştururlar.
- Çevreye Saygı
- Estetik Duyarlılık
- Katılımcılık vb.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 63

Stratejik Amaçlar

- Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap verir.
- Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 64

Stratejik Amaçların Özellikleri

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 65

Stratejik Amaçlar - Sorular

- *Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?*
- *Kuruluş kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?*
- *Kuruluşun şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?*
- *Kuruluş diğer kamu kuruluşları ile ortak amaçlara sahip midir?*

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 66

Kötü Örnek

- İyi Belirlenmemiş Stratejik Amaçlar
 - *Stratejik amaç: Bölümlerin her biri yılda bir kez seminer düzenleyecektir.*
- **Neden yanlış:** Amaç yeterince açık değildir. Seminerlerin yapılması ile ne amaçlandığı belli değildir. Burada yazılan husus amaçtan daha çok, amacı gerçekleştirecek bir yolu ya da yöntemi ifade etmektedir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 67

İyi Örnek

- İyi Belirlenmiş Stratejik Amaçlar
 - *Stratejik amaç: Toplum sağlığını korumak için, kirliliği kontrol altında tutarak ve doğal çevreyi koruyarak, ülke geneli için temiz ve yeterli su temin edilecektir.*
- **Neden doğru:** Hedef ve yön açık olarak tanımlanmakta ve geleceğin planlanması güçlü bir çerçeve içinde sunulmaktadır. Su kalitesi, arzı ve kullanımı doğal çevre ve kirliliğin kontrolü ile ilişkilendirilerek, hedeflerin tanımlanması için yön gösterilmektedir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 68

Hedefler

- **Hedefler**, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.
- Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 69

Hedeflerin Özellikleri

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 70

Hedefler - Sorular

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştiril-diğinde o stratejik amaca ulaşılabilir mi?
- Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 71

Kötü Örnek

- İyi Belirlenmemiş Hedef:
 - **Hedef: Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılabacaktır.**
- **Neden yanlış:** Gerçekçi değil. Zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 72

İyi Örnek

- İyi Belirlenmiş Hedef:
 - **Hedef: Bebek ölüm oranı, 2020 yılına kadar binde 5 oranında azaltılacaktır.**
- **Neden doğru:** Belirli bir hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistik bilgileri mevcuttur.

Kaynak: Sorun sonunda tükenmektedir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 73

Faaliyetler ve Projeler

- Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Gideriz?
 - Kuruluş her bir stratejik amaca ait hedefleri bu başlık altında ayrıntılı olarak açıklayacak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylı bir şekilde anlatacaktır. Hedeflerin açıklanmasında, hedeflerle ilgili olarak ortaya çıkan gelişmeler ve varsa politika değişiklikleri ele alınacaktır.
 - Hedeflerin ortaya konulmasındaki temel amaç, stratejik amaçların yerine getirilme sürecinin ne şekilde formüle edildiğinin ortaya konulmasıdır.
 - Her bir hedefin yerine getirilmesinden yani hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri, organizasyon yapısı çerçevesinde açık bir şekilde bu aşamada belirtilecektir.

Kaynak: Sorun sonunda tükenmektedir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 74

Faaliyetler ve Projeler - Sorular

- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin rolü ve önemi nedir?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanılacak yol ve yöntemler tanımlanmış mıdır?
- Hangi ölçülebilir kriterler (performans kriterlerine baz olan) üzerine kuruludur?
 - Hangi sürede biteceği
 - Miktarı
 - Maliyeti
 - Kalitesi
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?
- Aynı hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler belirlenerek tartışılmış mıdır?

Kaynak: Sorun sonunda tükenmektedir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 75

Faaliyet – Bütçe İlişkisi

- Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.
- Program bütçe sistemi açısından bakıldığında stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeyle karşılık gelmektedir.

Kaynak: Sorun sonunda tükenmektedir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 76

Faaliyetler ve Projeler – Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

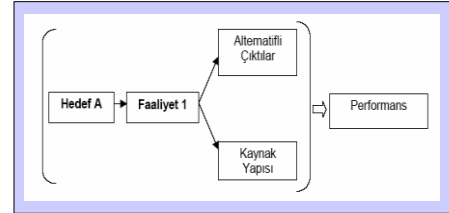
- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- **Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.** (verimlilik ve kaynak kullanım etkinliği)
- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 77

Hedef...Performans İlişkisi



Kaynak: Sorum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 78

İzleme ve Değerlendirme

- **İzleme** stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.
- **Değerlendirme** ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 79

İzleme ve Değerlendirme - Sorular

- **Ne Yaptık?**
- **Başardığımızı Nasıl Anlarız?**
- **Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?**
- **Neler Değiştirilmelidir?**
- **Gözden Kaçanlar Nelerdir?**

Kaynak: Sorum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 80

İzleme

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.
- İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. İzlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılır; ayrıca esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yoğunlaşılır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 81

Değerlendirme

- Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte, esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir.
 - **Performans ölçümü**, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir.
 - Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüşüğünün ortaya konulmasıdır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 82

Performans Göstergeleri

- Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine baz oluştururlar.
- Performans göstergeleri,
 - Girdi
 - Çıktı
 - Verimlilik
 - Sonuç
 - **kalite** göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 83

Örnek - Okuma Yazma Kursları

- **Stratejik Amaç: Okuma yazma bilmeyen nüfus oranını azaltmak**
- **Hedef:** 2004 yılı sonunda, kursun düzenlendiği bölgede okuma yazma bilmeyen erkek nüfus oranını yüzde 10'dan yüzde 8'e, kadın nüfus oranını yüzde 21'den yüzde 18'e düşürmek.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 84

Örnek – dvm.

• Performans Göstergeleri

- **Girdi**
 - Okuma yazma kursu için gereken öğretmen, bina ve malzeme miktarı
- **Çıktı**
 - Kursu tamamlayan erkek ve kadın kursiyer sayısı
- **Sonuçlar**
 - Kursun sonunda ilköğretim 1. kademe seviyesinde okuyup yazabilen kursiyer sayısı
 - Hedef nüfus içinde okur-yazarlıktaki yüzde artış
- **Verimlilik**
 - Kursiyer başına maliyet
- **Kalite**
 - Kurs içeriğini/faaliyetlerini 10 üzerinden en az 9 ile değerlendiren kursiyerlerin oranı

Kaynak: Sonum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 85

Sonuçlar ve Öneriler

- Bütün kuruluşların stratejik planlamaya ihtiyacı vardır.
- Stratejik planlama çalışmalarını yönetmek de bir proje yönetmek gibidir.
- Bu çalışmalar koordinasyon becerisi ve yönetim desteğini gerekli kılar.

Kaynak: Sonum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 86

İKY ve Çevresel Etkiler

Giriş

- Rekabet ortamında örgütlerin **çevreyi yakından izlemesi** ve çevresel faktörlerde meydana gelen **değişiklikler doğrultusunda önlem alması** gerekir.
- İç ve dış faktörlerin tamamı İKY amaçları, stratejileri ve eylem planları üzerinde büyük etkiye sahiptir.



Kaynak: Sonum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 88


Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi

- **Çevre** canlı organizmaların ve insanların eylemleri üzerinde
 - belli bir dönem içerisinde,
 - derhal veya sonradan,
 - doğrudan veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek
 - fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik faktörlerin tümüdür.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 89

Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi

- Çevre bir çok hususla nitelendirilebilir:
 - Yoğun rekabet düzeyi
 - Yüzbinlerce küçük girişimci yeni firma
 - Düşük ücretli – yüksek nitelikli işgücüne sahip uluslar
 - Teknolojinin hızlı ilerlemesi
 - Dinamik yasal, politik ve çevresel gerçekler
 - Değişen değerler
 - Düşük fiyatta yüksek kalite isteyen müşteriler.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 90

Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi

- Örgütler, çevre ile alışverişte bulunup çevreden aldıkları girdileri, çıktılara dönüştürerek tekrar çevreye sunarlar.
 - Sistem yaklaşımı
- Özellikle küreselleşen dünyada stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, sürekli olarak değişen ulusal ve uluslararası çevreye uyum sağlanmasına bağlıdır.
- Çevrede meydana gelen değişimler işletmeleri **değişime** zorlamakta, **adaptasyonu** sağlayabilen işletmeler hayatta kalabilmektedir

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 91

Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi

- Birbiriyle karşılıklı ilişkisi olan birçok iç ve dış faktör İKY'yi etkilemektedir.
- Örgütler, dış çevresel faktörlerin İKY'yi etkilemesi üzerinde **çok az bir denetime sahiptir.**



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 92

Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi

- Örgüt içi faktörler de İKY üzerinde etkiye sahiptir.
- İKY'de **çevresel faktörler**, İKY planlaması, personel tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi işlevlerle ilgili politika oluşturulmasında rol oynar.

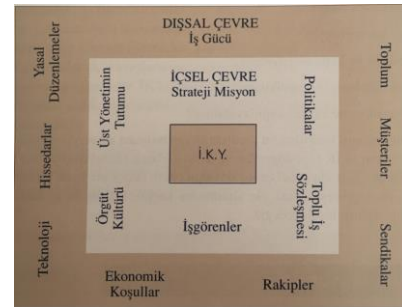


Kaynak: Sürüm sonunda istatistiklerdir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 93

Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi



Kaynak: Sürüm sonunda istatistiklerdir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 94

Dış Çevre Faktörleri

- İş Gücü Piyasası
 - Bir örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünü tedarik ettiği piyasadır
 - Firmalar için dış işgücü havuzunu oluşturur
 - İletişim teknolojisindeki gelişmeler ve uluslararası işletmelerin sayıca artması nedeniyle sadece yerel değil uluslararası işgücü piyasasından da yararlanılmaktadır.
 - Yeni işgörenler, firma dışından tedarik edildiğinden işgücü dış çevresel faktör olarak kabul edilmektedir
 - Bir işletme, rakipleriyle aynı işgücü piyasasından yararlandığı için eğilimlerin ne yönde olduğunu iyi takip etmelidir.

Kaynak: Sürüm sonunda istatistiklerdir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 95

Dış Çevre Faktörleri

- İş Gücü Piyasasını etkileyen dış çevresel faktörler



Kaynak: Sürüm sonunda istatistiklerdir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 96

Dış Çevre Faktörleri

● Yasal Düzenlemeler

- İş hukuku çerçevesinde yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler,
- Yönetmelikler ile bunları yorumlayan mahkeme içtihatları,
- Toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, işyeri uygulamaları,
- Uluslararası iş hukuku kaynakları İKY'yi etkileyen dış çevresel faktörlerdir.



Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 97

Dış Çevre Faktörleri

● Toplum ve Kültür

- Örgütler içinde bulunduğu toplumun niteliksel ve niceliksel özelliklerinden etkilenir.
- Örgüt yönetimleri, toplumun sosyo-kültürel yapısını iyi bilebilirse etkin bir İKY'yi sağlayabilirler.
- Hissedarlar da, İK tarafından tasarlanmış programların kendi çıkarlarına veya yatırımlarına etkisini bilmek isterler ve bu anlamda yöneticilere dışardan baskı yaparlar.



Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 98

Dış Çevre Faktörleri

● Müşteriler

- Herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak için satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi veya birimlerdir.
- Bir örgütün çalışanlarının becerileri, nitelikleri ve motivasyonları yüksek kalitede mal ve hizmet üretmede, müşteri hizmetlerini en iyi şekilde sürdürmede önemli bir etkidir.
- Bu nedenle uygun nitelikte işgören istihdam etmek, motive etmek ve eğitip geliştirme zorunluluğu söz konusudur



Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 99

Dış Çevre Faktörleri

● Rakipler

- Hem mal ve hizmet, hem de işgücü piyasalarında yoğun bir rekabet söz konusudur.
- Örgüt rekabette üstünlüğü sağlamak için bu çevreyi sürekli analiz etmek durumundadır.
- İKY'de ise uygun sayıda ve nitelikte işgöreni tedarik ve muhafaza etmek gerekir.
- Aynı sektör veya coğrafik bölgede, rakiplerin önerdiği ücretler, sosyal ödeme ve hizmetler de incelenmelidir



Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 100

Dış Çevre Faktörleri

- Teknoloji
 - Teknolojinin büyük ve hızlı boyutlara varan gelişimi, örgüt yapılarını da etkilemekte, hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır.
 - Bu gelişmelerle birçok iş ve meslek ortadan kalkarken, yeni iş ve meslekler de ortaya çıkmaktadır.
 - İhtiyaç duyulan bu mesleki yetkinliğe sahip bireylerin temini ve önceden öngörülüp yetiştirilmeleri İKY için başlıca ilgi alanıdır.
 - Ayrıca teknolojik ilerlemeler, İK bilgi sistemlerinin oluşturulmasında da doğrudan kullanılmaktadır.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 101

Dış Çevre Faktörleri

- Ekonomik Koşullar
 - Ülke ekonomisindeki durgunluk veya gelişmeler İKY'yi doğrudan etkiler:
 - Enflasyon oranı ve faiz oranları,
 - Emisyon hacmi,
 - İşsizlik düzeyi,
 - Ücret/Fiyat kontrolleri ve ekonomik gelişme
 - Hem örgütsel plan ve amaçlar, hem işgörenlerin nicelik ve nitelik yönünden varlığı hem de ücret düzeyinin belirlenmesi ve işe alma-çıkarma kararlarını etkiler.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 102

Dış Çevre Faktörleri

- Coğrafi Koşullar
 - İşgücü arzını etkileyen göç coğrafi bir faktördür
 - Göç veren bölgelerdeki işverenler için bir sakınca,
 - Göç alan bölgelerdeki işverenler içinse bir üstünlük sağlar
- Dış çevre analizinin uygun bir şekilde yapılması, dış çevrede gelecekte oluşabilecek değişikliklerin ön görülmesi, mevcut durum ve geçmiş çevresel değişikliklerin etkilerinin de incelenmesi gerekmektedir.



Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 103

İç Çevresel Faktörler

- İç çevre, bir firmanın daha fazla denetimi altında olan ve insan kaynaklarını etkileyen sınırları içerisindeki faktörlerdir.
- Bu faktörler İK departmanı ile diğer departmanlar arasındaki karşılıklı etkileşimi belirlemede önemli bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 104

İç Çevresel Faktörler

● Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler

○ Misyon: Örgütün varlığının amacı ve nedenidir.

- Misyon örgütün topluma sunduğu şeyleri ifade etmektedir.
- Örgütün sadece ne olduğunu değil ne yapmak istediğini de ortaya koymaktadır
- İKY görev ve işlevlerinin yerine getirilmesinde şirket misyonları ana kaynaktır.



Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 105

İç Çevresel Faktörler

● Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler

○ Amaçlar: belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.

- İKY işlevleri ifa edilirken, örgütsel amaç ve hedefler ile bunlara ulaşılmasına yönelik olarak yapılmış planlar dikkate alınmak zorundadır.

○ Stratejiler, örgütün stratejik amaçlarını eylem planlarına dönüştürüp yön oluşturduğu için, İKY stratejilerini de doğrudan etkiler.

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 106

İç Çevresel Faktörler

● Politikalar

○ Karar almada yön göstermek için önceden belirlenmiş siyasalar, işlem dizileri ve yöntemlerdir.

Bazı İKY politikaları:

- İş görenlere çalışacakları güvenli bir işyeri sağlamak,
- İş görenleri mümkün olduğunca beşeri potansiyellerini kullanmaları yönünde özendirme,
- Teşvik edici parasal ödüller sağlamak,
- Mevcut çalışanlardan performans düzeyleri uygun olanların, boşalan üst pozisyonlara öncelikli olarak terfi etmelerini sağlamak.



Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 107

İç Çevresel Faktörler

● Örgüt Kültürü

○ Örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklardır.

○ Örgüt kültürü İKY politikalarını önemli ölçüde etkiler.

○ Kültürün içerdiği değerler, yönetsel ideolojinin güçlü bir belirleyicisidir ve bu ideolojinin İKY uygulamalarını etkiler.

- Ör: takım çalışması, girişimcilik, örgüt içi ve dışı rekabet...

○ Örgüt kültürünün çalışanları ele alan yönü İK felsefesidir

- İK felsefesi, örgütün insan kaynaklarına nasıl baktığıdır



Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 108

İç Çevresel Faktörler

- Üst yöneticilerin Yönetim Tarzı
 - Örgüt içinde işlevlerin nasıl yerine getirileceği, işlerin nasıl yapılacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir.
 - Üst kademe yöneticilerinin yönetim tarzları alt kademe yöneticilerinin yönetim tarzlarını da etkilemektedir.
 - İK yetkililerinin üst yönetimin değer, tutum ve tercihlerini uygun İKY uygulamalarına nasıl dönüştüreceklerini iyi bilmeleri gerekir.



Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 109

İç Çevresel Faktörler

- Örgütsel Yapı
 - Örgüt yapısı işgörenlerin verimliliklerini, motivasyonlarını ve davranışlarını doğrudan etkilediği için, İKY örgütsel yapıyla doğrudan ilişkilidir.
 - Örgütün yapısı işlerin nasıl tasarlanacağı, kararların nasıl alınacağı, işlerin nasıl yapılacağı gibi konularda güçlü etkiye sahiptir.
 - Hiyerarşik veya basık örgüt yapılarına göre, İK birimi de kendi politikalarını örgüt yapısına uygun olarak belirleyecektir.

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 110

İç Çevresel Faktörler

- İşgörenler
 - Bir örgütte görev alan ve örgütün en alt kademesinden en tepedeki yöneticilerine kadar tüm örgüt üyeleri işgörendir.
 - İş gücünün yapısı, İKY'de göz önüne alınması gereken önemli bir iç çevresel faktördür.
 - İşgörenlerin yetenekleri, cinsiyetleri, kişilikleri, hırsları, hedefleri vb. onların motive edilmelerinde, eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerin belirlenmesinde etkilidir.
 - Etkili bir İKY için, hem bireysel hem de grupsal farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.



Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 111

İç Çevresel Faktörler


- Örgütün diğer birimleri
 - Yöneticilerin ölümler arası karşılıklı ilişkilerin farkında olması ve bu ilişkileri kendileri için en avantajlı olacak şekilde kullanmaları gerekir.
 - Yöneticiler diğer birimlerle işbirliği içinde olmak durumundadırlar.
 - İlişkiler iyi ilerlemezse departmanların verimliliği tehlikeye atılmış olur.
 - Bu nedenle İK sisteminin etkili olabilmesi için diğer tüm departmanlarla etkileşim halinde olması gerekmektedir.

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 112


İç Çevresel Faktörler



- Toplu iş sözleşmesi
 - Bir örgütte çalışanların tümü veya bir kısmı bir sendikaya üye ise ve bu sendika da ilgili yasada belirtilen koşulları yerine getirmiş ise, söz konusu işçi sendikası ile işveren arasında yapılan toplu pazarlık sonucunda çalışma koşulları konusunda anlaşmaya varılmaya çalışılır.
 - Pazarlık anlaşma ile sonuçlanırsa, toplu iş sözleşmesi imzalanır.
 - Toplu iş sözleşmesi hükümleri, emredici hukuk niteliğindedir ve genelde yöneticilerin eylemlerine sınırlamalar getirmektedir.
 - İKY'ye ilişkin birçok faaliyet bu hükümlere göre yönetilmek zorundadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 113


İç Çevresel Faktörler



- Rekabetçi Stratejiler
 - Örgütler rakiplerine üstünlük sağlamak için stratejiler geliştirmektedir. Firmalar tarafından üç genel strateji kullanılmaktadır:
 - Farklılaşma
 - Odak stratejiler
 - Maliyet liderliği
 - Bu rekabetçi stratejileri başarıyla uygulayabilmek, işgörenlerin ihtiyaç duyulan rol davranışında bulunmasını ve İKY uygulamalarını gerektirir.
 - İK profesyonelleri çalışanları bu amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmek durumundadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 114

İş Analizi



"Sevdiğin bir işi meslek edinirsen, hayatında bir gün dahi çalışmış olmazsın."

Konfüçyus

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 116

İş Ortamında Çok Sık Yaşanan Sıkıntılar

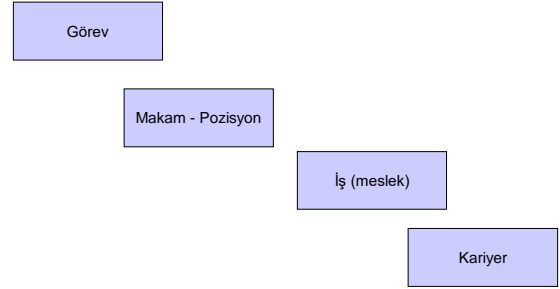
- İşin kimin tarafından yapılacağı'nın belirsizliği
 - Ortada kalan işler veya çakışan iş tanımları
- İşler arasında ilişkilerin kurulmamasının yarattığı iletişim ve yönetim sıkıntıları
- Karmaşık iş tanımları ve iş ortamı
- İş sırasında oluşan hataların incelenmesine yönelik zorluklar
- Çalışanlar arasında ücret adaletsizliği
- Çalışanların performans değerlendirmesine yönelik zorluklar
- İşe alım sürecindeki belirsizlikler...

Kaynak: Sorun sonunda bitilememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 117

İlgili Kavramlar



Kaynak: Sorun sonunda bitilememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 118

Görev – Tanımlar

- Bir nesne veya bir kimsenin yaptığı iş.
- İş görme yetisi, fonksiyon.
 - Resmî iş, vazife

Örnek: Cavit Bey, görevi ona verdiği gün, Abdi Bey çok sevinmişti. A. İlhan
- Bir cümlede bir dil biriminin öbür birimlerle ilişkisi aracılığıyla yerine getirdiği iş.
- Bir organ veya hücrenin yaptığı iş.
- Bir değer diğer değerlerle olan ilişkisi.
- Kısaca **Görev**, işin içeriğinde olan belirli amaçla yerine getirilen faaliyettir.

Kaynak: Sorun sonunda bitilememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 119

Diğer tanımlar

- **Pozisyon – Makam:** Bir şeyin, bir nesnenin, bir kimsenin bir yerde bulunuş durumu, konum, bir kimsenin toplumsal durumu
 - Bir kurumda belirli bir personel tarafından yerine getirilen görevler kümesidir
- **İş:** Birden çok benzer makamın bir araya gelmesidir.
- **İş Ailesi:** Hem benzer görevleri içeren hem de benzer personel niteliklerini gerektiren iki ya da daha fazla işi içeren iş grubudur.
- **Meslek:** Değişik işletme ve kurumlarda bulunan benzer iş grubudur.

Kaynak: Sorun sonunda bitilememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 120

Kariyer

- **Kariyerin sözlük anlamı** "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır.
- **Kariyer**, insanın istek, hedef ve davranışları ile ortaya çıkan, yaşam boyu devam eden iş hayatının itici gücü olmalıdır.
 - Seçimler yapılarak, gelişerek belirlenen bir iş yolculuğunda ilerlemektir.
 - Amaç, başarılı olmak, daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 121

İş Analizi

- Personel tarafından yürütülen iş kapsamında yer alan görevlerin, işin yapıldığı ortamın, işi yapan iş görenin taşınması gerekli niteliklerin araştırılması ve belgelenmesi sürecidir.

İş analizi bir araştırma (bilgi toplama ve inceleme) etkinliğidir.

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 122

İş Analizi

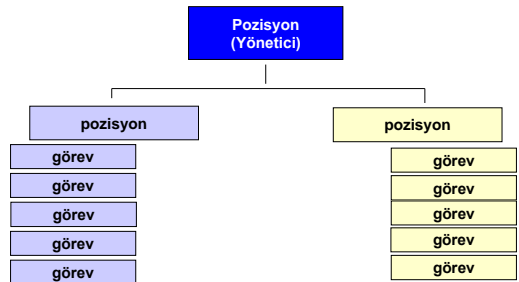
- İş Analizi Sonucunda...
 - İş Tanımı
 - Görev yetki ve sorumlulukları
 - Çalışma koşulları
 - Üretilen çıktılar
 - İşin gereklilikleri
 - İş görenin özellikleri
 - İlişki içinde bulunduğu pozisyonlar
 - Sorumluluk düzeyleri

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 123

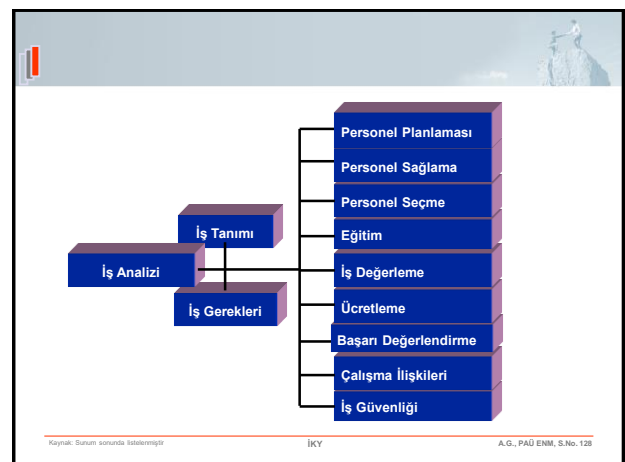
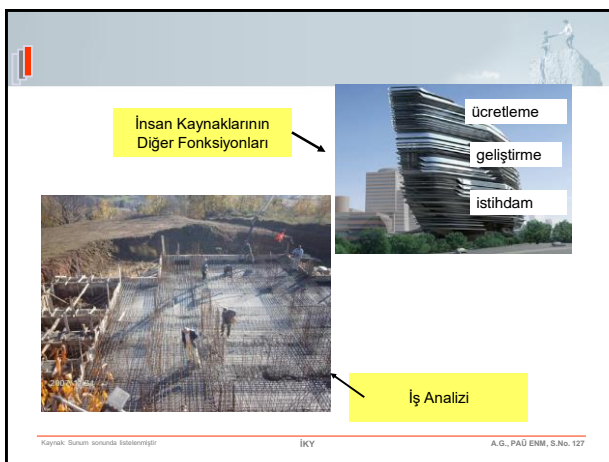
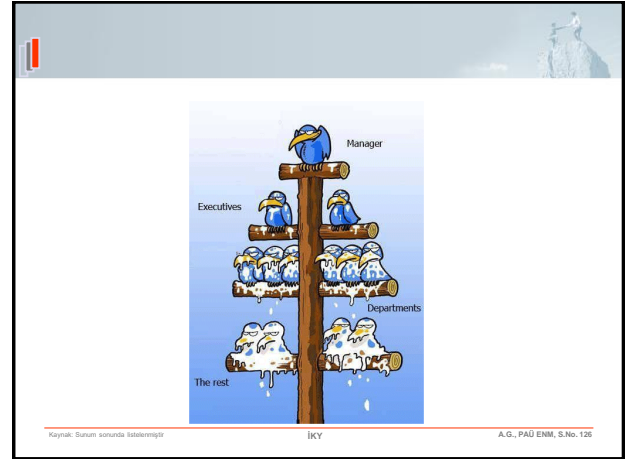
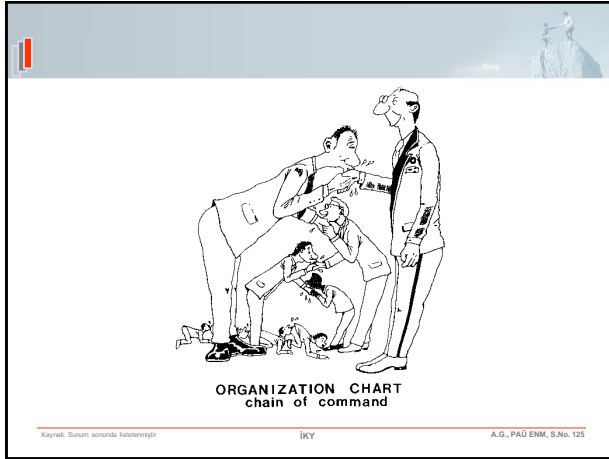
İş tanımları, koordinasyon ve denetim



Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 124



İş Analizinin Kullanım Amaçları



Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 129

İş Analizinin Kullanım Amaçları



Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 130

İş Analizi Süreci

- Hazırlık Aşaması
- Örgütlenme
- İş Analizi Yöntemi Seçme
- Uygulama
- Raporlandırma

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 131

İş analizini kim yapmalı ?

- Kurum içi ekip
- Uzman kuruluş



Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 132

İş Analizine Hazırlık

- Kurumla ilgili bilgi toplama (amaç, yapı, işlevler, girdiler, çıktılar)
- Analiz edilecek işlerin (makamların) belirlenmesi (yöneticilerle görüşme, maaş bordoları, eski iş tanımları vb).

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 133

İş Analizi Örgütlenmesi

İş analizi ekibinin seçilmesi,

İş sayısı ve analiz yöntemine dayalı olarak analizci sayısının belirlenmesi,

Analizcilerin eğitimi ve gerekli niteliklerin kazandırılması, ön uygulama yaptırılması.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 134

Analizcide Aranılan Nitelikler

- Başkalarıyla iyi geçinme,
- Anlayış ve sabır,
- Tarafsız görüş,
- İyi görünüm,
- Veri analizi ve yorumlama becerisi,
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- Kendi başına çalışabilme yeteneği.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 135

İş Analizi Yöntemleri

- Gözlem
- Anket
- Görüşme
- Karma

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 136

Gözlem yöntemi

- Gözlem yönteminde iş analizcisi, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için personel tarafından gösterilen davranışları izlemekte veya doğrudan not etmekte ya da daha önceden hazırlanmış olan kontrol listesini doldurmaktadır.



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 137

Gözlem yönteminin;

Yararları

- Gözlem yöntemi, önceden çok dikkatli biçimde hazırlanmış bir kontrol listesi kullanılarak yapıldığında iyi sonuçlar vermektedir.
- Gözlem yapılırken, iş ortamı hakkında bilgilerde kolaylıkla alınabilir.
- Kısa sürede tamamlanan ve bedensel hareketlerden oluşan işler için uygundur

Sakıncaları

- Gözlenen personel bilinçli biçimde davranışlarını değiştirebilir,
- Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri (yönetim, danışmanlık), bu yöntemle analiz etmek olanaklı değildir,
- İşin tamamlanma süresi çok uzun ise bu yöntemin uygulanması uzun zaman alır

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 138

Görüşme yöntemi

- Görüşme yönteminde, iş analizcisi işin yapıldığı yere giderek, personel ile yüz yüze görüşmektedir. Bu yöntemde planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır.



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 139

Görüşme yönteminin;

Yararları

- İş analizcisine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme olanağına sahiptir,
- Görüşme yüz yüze yapıldığından iletişim sorunları doğmamakta, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılmaktadır.

Sakıncaları

- Uzun zaman alır (özellikle yönetsel ve profesyonel işlerde),
- Maliyeti yüksektir,
- Heizenberg etkisi (insanların, görüşmecinin duymak istediğini sandığı yanıtları verme eğiliminde olması).

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 140

Görüşme Yönteminde Önemli noktalar

- Görüşme, işin yapılışını aksatmayacak bir zamanda yapılmalıdır,
- Görüşme başlarken görüşmenin amaç ve uygulanış biçimi, dostane biçimde personele aktarılmalıdır,
- Gereksiz ayrıntılara girilmemelidir,
- Görüşme sırasında samimi bir ortamın yaratılmasına, gereksiz tartışmalara girilmemesine dikkat gösterilmelidir.

Kaynak: Sorum sonunda tostenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 141

Anket yöntemi

- Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanımı olan yöntemdir.
- Araştırma aracı olan anket, iş analizi çalışması yapılacak kurumun ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanmak üzere personele verilir.
- Yanıtlanan anketlerin kapsamındaki bilgiler analizciler tarafından özetlenir.



Kaynak: Sorum sonunda tostenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 142

Anket yönteminin;

- **Yararları**
 - Çok sayıda işle ilgili bilginin çok kısa bir süre içinde toplanmasına olanak tanır,
 - Daha az iş analizi elemanı gerektirir, yani veri toplama maliyeti düşüktür,
 - İş analizi çalışmalarına daha fazla personelin katılımı sağlanabilir.
- **Sakıncaları**
 - Personelin iş analizine verdiği yanıtların doğruluğunun anında saptanamaması,
 - Personelin işini çok iyi bilmesine karşın işinin yalnızca önemli yönlerini belirtmesi
 - Personelin işini açık biçimde ifade edememesi,
 - Soruların anlamının personel tarafından yanlış anlaşılabilmesi.

Kaynak: Sorum sonunda tostenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 143

Anket Yönteminde Önemli noktalar

- Anketin elde edilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz olarak sağlayacak biçimde düzenlenmesi gereklidir,
- Soruların anlamlarının herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır olması sağlanmalıdır,
- Anketin dilinin sade ve anlaşılır olması gereklidir,
- Anketin iyi anlaşılır olması için "ankete ve anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin açıklama" ya yer verilmelidir,
- Anket soruları içeriği, konu ve benzerliklerine göre gruplandırılmalıdır,
- Ankette açık uçlu sorular bulunmalıdır. Bu kısma personel belirtmek istediği konuları serbestçe aktarabilmelidir.
- İş analizi anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gerekir.

Kaynak: Sorum sonunda tostenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 144

İş tanımının yazılması

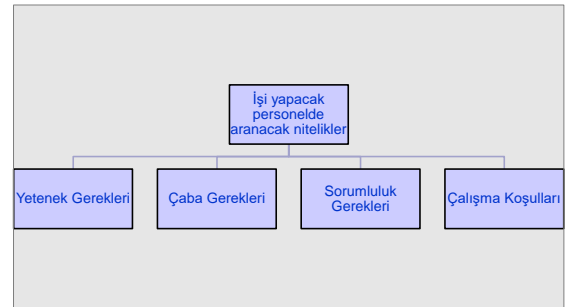
- Mümkün olduğunca kısa ve yalın cümleler kullanılmalıdır,
- Cümleler herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak nitelikte olmalıdır,
- İşin tüm yönleri ortaya konulmalıdır,
- Geniş zaman eki kullanılmalıdır (yapmak, sağlamak, yapar, sağlar)

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 149

İş gerekleri-Temel iş faktörleri



Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 150

Yetenek gerekleri

- Öğrenim
- Deneyim (iş öncesi-iş başında)
- Özel bilgi ve beceriler (yabancı dil, sayısal modeller kurabilme)
- İnisiyatif ve yaratıcılık (karar verme ve yargılama olarak da anılmaktadır)

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 151

Çaba gerekleri

- Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanır. Bu çaba, iki türlü olabilir:
 - Bedensel çaba (taşıma, kaldırma),
 - Zihinsel çaba (yargılama, uyarılama).

Kaynak: Sırum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 152

Sorumluluk gerekleri

- Sorumluluk bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü olarak tanımlanabilir.
 - Gözetim sorumluluğu
 - Malzeme ve donanım sorumluluğu
 - Mali sorumluluk
 - Diğer kişilerin korunması sorumluluğu
 - İş ilişkileri sorumluluğu

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 153

Çalışma koşulları gerekleri

- İş ortamı (ısı, gürültü, sıcaklık)
- İş riski (hastalık olasılığı ve fiziksel rahatsızlıklar)

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 154

İş Analizi - İş Tanımı Örneği

İş Unvanı: Personel Memuru Bölümdaki İşgörenlerin Sayısı: 14 İş Kodu: 158-6	Bölümün İşsuzluk Kaynakları: İşteki İşgörenlerin Sayısı: 3 Tarihi: 15 Temmuz 2006
<p>İŞİN ÖZETİ</p> <p>İSTİHDAM YÖNETİCİSİNİN gözetimi altında; yeni işgörenlerle görüşme yapar; onlarla alımlık teması sağlar; istihdamla ilgili personel ve yapıyı yerlerini alır.</p> <p>İŞİN ÖDEYELERİ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personel bilgilerini inceler ve kayıtlar hazırlar; yeni işgörenlere çalışma kartı, kartları, hizmetler vb. gibi başlangıç bilgileri verildikten sonra onlarla görüşür. Yeni işgörenin verdiği bilgileri inceler; gelir vergisi tevkifatı için gerekli bilgiyi elde eder ve sunular; hastane ve sosyal sigortalar için formları hazırlar. 2. Aday işgörenle görüşme yapıldıktan sonra, referans bilgileri almak için adayın önceki işverene bayırmı; işgörenin seçilmesinden sonra mükabip ile referansları kontrol eder. 3. İşgörenin mazeretli olarak işe gelmemesi arzu, hiç değişir onun ne zaman işe geleceğini öğrenmek için departmanına ya da onun evine telefon eder. İşgörenin izin kullanımında da aynı süreci izler. 4. İSTİHDAM YÖNETİCİSİNİN yazın işleri yönetir. 5. Çeşitli personel işleri yapar işe başlayıp ve biten saatlerine ait formları doldurur; departmanlar arasında nakil yapan işgörenlerin odanın verileri tebliğler. İlgili kayıtlar tutar; işgörenlerin adres bilgilerini kontrol eder; kendisine verilen diğer ödevleri yerine getirir. 6. Bazen KESİPSPİYON Memurunun yerine geçebilir. Personel işe Alımlık Memurunun yokluğunda yeni işgörenlere başlangıç bilgileri verir; yeni işgörenlere refakat eder. 7. Görevlerine yürürlükte bilgisayarı ve çeşitli kırtasiye kullanır. Çalışmalarını genellikle birimde yürütür. 	

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 155

İş Analizi - İş Şartnamesi Örneği

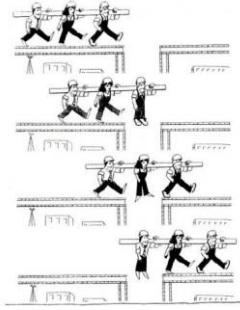
İş Unvanı: İşletim Asistanı Bölüm: İşletim İş Kodu: 158-6	Bölümün İşsuzluk Kaynakları: İşteki İşgörenlerin Sayısı: 3 Tarihi: 15 Ocak 2003
<p>İŞ ŞARTNAMESİ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. EGİTİM: İşletim ve işletim alanında eğitim görmüş olmak, işi derincede bilgilere sahip olmak, sosyal bilimlerde yüksek lisans eğitimi görmüş olmak. 2. İŞ DENYİMİ: İşletim yönetiminde ya da işletimde yüksek lisans ve yüksek bilgi kaynakları hakkında derinlemesine bir malumat edinecek yeterlik bir deneyim gerektirir. Bu süre en az 5-6 ay olmalıdır. 3. AVETİNEKLER: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 4. GÖZETİM: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 5. ZİHNSEL ÇABA: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 6. FİZİKSEL ÇABA: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 7. İSKOŞULLARI: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 8. CİNSİYET: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 9. AKSİTELİK: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 10. İYİ YAS GURUBU: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 11. MEDENİ DURUM: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 12. REFERANS: İşletim yönetiminde bilgilere sahip ve işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak, işletimdeki işleri derinlemesine bilgilere sahip olmak. 	

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 156

İş analizi takım çalışmasını gerektirir



Kaynak: Sorum sonunda istisnalar

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 157

Personel Seçme ve Yerleştirme (İşe Alım)

İş Ortamında Çok Sık Yaşanan Sıkıntılar

- İşe alım sürecindeki belirsizlikler
- İş yapan elemanların konuya hakim olmaması
- İşin hatalı yapılması
- İşe alım sürecinde yaşanan adaletsizlikler
- Mutsuz olan çalışanlar
- İşgören ve müşteri arasında iletişim hataları
 - Öğrenci işleri ile ilişkileriniz

Kaynak: Sorum sonunda istisnalar

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 159

Kaynak: Sorum sonunda istisnalar

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 160

Personel Seçim Süreci

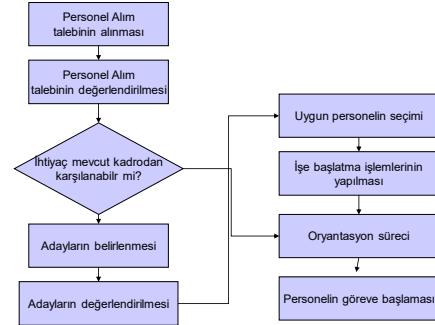
- Kurumun belli bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyduğu doğru personelin işe alımı ile sonuçlanan süreçtir.
- Önce iş veya pozisyon vardır. Sonra iş gören belirlenir!

Kaynak: Sırum sonunda tıstalemlıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 161

Personel Seçim Süreci



Kaynak: Sırum sonunda tıstalemlıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 162

Personelin seçimi yanlış olursa ne olur?

- Yetki – yeterlilik dengesizliği
- Kaynakların israfı
- Hizmetlerin aksaması
- Moral motivasyon kaybı
- Mobbing uygulamaları

Kaynak: Sırum sonunda tıstalemlıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 163

Personelin Yanlış Seçiminin maliyeti

- İş İlanı maliyeti
- Tüm adayları incelemek için yapılan masraflar
- Adayın seyahat masrafları
- Mülakatı yapanların maliyetleri
- Eğitim masrafları
- Kıdem Tazminatı vb..

Kaynak: Sırum sonunda tıstalemlıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 164

Personel Nereden Temin edilir?

- Organizasyon içinden
- Organizasyon dışından



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 165

Aday Oluşturma

- Reklam ve İlanlar
- Başvuru Havuzları
- İş Fuarları
- Referans Gösterme
- Üniversitelerde veya ilgili okullarda şirket tanıtımları
- Tekrar işe alma
- Web siteleri
- Direkt posta (elektronik ya da mektupla)
- Personel Seçme Yerleştirme Kuruluşları (İş Kur veya Firmalar)

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 166



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 167

İş ilanı verirken neler önemlidir?

- İlan;
 - Kısa ve Öz
 - Anlaşılır
 - Gerekli Ayrıntıları İçeren
 - Dikkat Çekici
 - Şirketin İmajıyla Paralellik Gösteren
 - İş Yükü Hakkında Fikir Verebilen
- bir yapıda olmalıdır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 168

İş İlanı - Örnek

- Doküman Elemanı
(Ref:PEN-DOK1)
- Genel Nitelikler:
Tercihen Lise Mezunu
Jakarlı ve Dornier Tezgahta Minimum 3 Yıl Deneyimli
Vardiyalı Çalışabilecek
Ekip Çalışmasına Uyumlu
İnsan İlişkileri Kuvvetli, Yeniliklere Açık
Yoğun İş Temposunda Çalışabilecek
Askerlik Hizmetini Tamamlamış
- İş Tanımı:
Döşemelik Kumaş Üretimi Yapan Firmamızda
Sorumluluğuna verilen tezgahların kaliteli ve randımanlı üretimini gerçekleştirmek.
- Şehir/Ülke: Bursa
İlan Tarihi: 09.10.2012
Personel Sayısı: 1

Kaynak: Sürüm sonunda 100den fazla

İKCY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 169

İş İlanı - Örnek

- ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ
(Ref:NETEND1012)
- Şehir/Ülke: İstanbul(Avr.)
İlan Tarihi: 29.10.2012
İşe Alınacak Personel Sayısı: 2
- Genel Nitelikler:
Uluslararası lojistik sektöründe lider konumda yer alan şirketimizin İstanbul Avrupa Yakası'nda değerlendirilmek üzere;
- ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ (REF:NETENM0312)
- Yetiştirilmek üzere,
Lojistik sektörde kariyer yapmayı hedefleyen,
Raporlama ve analiz becerileri gelişmiş,
Takım çalışmasına yatkın,
'Endüstri Mühendisi' aranmaktadır.

Kaynak: Sürüm sonunda 100den fazla

İKCY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 170

İş İlanı - Örnek

- ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ
(Ref:EM003)
- Şehir/Ülke: Sakarya
İlan Tarihi: 29.10.2012
İşe Alınacak Personel Sayısı: -
- Genel Nitelikler:
1978 yılında kurulmuş olan SENPİLİC, Türkiye genelinde geniş dağıtım ağı ve yaklaşık 2000 çalışan ile büyümesini sürdürmektedir. Şirket, Türkiye Sıvayı Kuruluşları listesinde ilk 100 içinde yer almaktadır. Türkiye'de tıvayacılık sektörünün lider kuruluşlarından olan firmamızın,
- Sakarya'da bulunan tesislerinde görevlendirilmek üzere ;
- * Üniversitelerin Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun,
- * Üretim ve lojistik planlama konusunda en az 3 yıl deneyimli,
- * ERP deneyimli olan,
- * Ehliyet sahibi, aktif olarak araç kullanabilen,
- * İletişim becerisi yüksek,
- * Askerlik hizmetini tamamlamış,
- * Yoğun iş temposuna uyum sağlayabilecek, dinamik,
- * Sakarya'da ikamet eden/edebilecek olan

Endüstri Mühendisi aranmaktadır.

Kaynak: Sürüm sonunda 100den fazla

İKCY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 171

İş İlanı - Örnek

- İlan Güncelleme Tarihi: 16.10.2012
Şehir/Ülke: Konya
- Personel sayısı: 1 [Endüstriyel Elektronik San. Tic. Ltd. Şti](#)
- Genel nitelikler:
Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun,
Problem çözme, analitik düşünme, planlama ve iletişim becerisi sahibi,
Kalite Yönetim Sistemleri (ISO 9001-2008, TS 16949) konusunda temel bilgilere sahip,
Çok iyi derecede İngilizce bilen,
MS Office programlarına hakim,
Proje yönetimi konusunda tecrübeli,
NETSIS vb benzeri paket programlara ağına,
Sorumluluk alabilen,
Tercihen Çevre Görevlisi Belgesi olan,
Benzer sektörde minimum 3 yıl tecrübesi olan,
Erkek adayların askerlik görevini tamamlamış.
- İş tanımı:
Tüm proses planlama çalışmalarını yürütmek ve yönetmek,
TS 16949 yönetim sistemi kurucusu olarak görev alacak,
OHSAS 18001-ISO 14001 süreçlerini takip edebilecek,
- Firmamız ilana eklediği diğer bilgiler:
Pozisyon Tipi: Sıradaki / Tam zamanlı
Eğitimi Seviyesi: Üniversite (Mezun)
Tebrikler: 3 - 5 yıl tecrübeli adaylar
Cinsiyet: Kadın
İlanın ilk yayımlanma tarihi: 20.04.2011

Kaynak: Sürüm sonunda 100den fazla

İKCY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 172

Adayların değerlendirilmesi

- Yetkinliklerin Belirlenmesi
- Etkili Seçim Sisteminin Kurulması
- Doğru Bilgi Toplama Araçları
- Bilgilerin Bütünleştirilmesi ve Değerlendirilmesi
- Yasal Süreçlere Uygunluk

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 173

Yetkinlik Bazlı Görüşmeler

- **Yetkinlik**; bir organizasyon içindeki pozisyon ya da rol için ihtiyaç duyulan ve en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir.
- Bu bilgi, beceri ve davranışların organizasyon yapısı, kültürü, öncelikli şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlenmiş olması önem taşımaktadır.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 174

Temel Yetkinlikler

- Şirket stratejileri doğrultusunda, bu stratejilere ulaşmak amacıyla tüm şirket çalışanlarının sahip olması beklenen bilgi, beceri ve davranışlardır.
 - Yeniliğe ve Değişime Açıklık
 - Analitik Düşünme / Bütünü Görebilme
 - İnisiyatif Kullanma / Risk Alma
 - Pro-aktif Olma
 - Esneklik / Değişen Koşullara Adapte Olma
 - Kaynakları Etkin Kullanabilme
 - Sürekli Öğrenmeye Açık Olma

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 175

Liderlik ve Yönetsel Yetkinlikler

- Liderlik ve yönetsel yetkinlikler, şirketler içinde yönetici pozisyonundaki ya da kariyer hayatları içinde yöneticilik pozisyonuna gelecek kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir.
 - Olumlu Kişilerarası İlişkiler
 - Yenilikçi Olma
 - Yaratıcı Olma
 - Karar Verme
 - Takım Çalışması
 - Stratejik Düşünme
 - Planlama / Organize Etme
 - Kalite Odaklılık

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 176

Aday Hakkında Bilgi Edinme

- Özgeçmiş/Başvuru Formu
- Testler
- Mülakat
- Referans mektupları

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 177

Testler

- Zeka Testleri
- Kabiliyet Testleri
- Bilgi Testleri
- Kişilik Testleri

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 178

Testlerle Yapılabilen Ölçümler

- **Zihinsel yeteneklerinin ölçümü**
 - Bellek
 - Soyutlama
 - Algılama ve ilişki kurma
 - Kavrama yeteneği
 - Zihinsel yorgunluk
 - Zeka
 - Sayısal yetenek

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 179

Testlerle Yapılabilen Ölçümler

- **Psiko-motor yeteneklerin ölçümü**
 - Dikkat süresi - Dikkat yoğunluğu
 - Tepki süresi
 - Görme keskinliği
 - El ve parmak becerileri
 - El ve kol koordinasyonları
 - El titremesi

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 180

Testlerle Yapılabilen Ölçümler

● Kişilik ölçümü

- İç ve dış dönüklülük
- Soğuk kanlılık-heyecanlılık
- İlgi alanı - özel eğilimleri
- Sosyal uyum düzeyi.
- Dik başlılık yumuşak başlılık.
- Duygusal dengesizlik ve uyum.
- Yaratıcılık.

Kaynak: Sırum sonunda testlenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 181

Testlerle Yapılabilen Ölçümler

● Algısal yeteneklerin ölçümü

- Derinlik algısı
- Mekan algılama
- Hareket algısı
- Duyusal algılama

Kaynak: Sırum sonunda testlenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 182

Görüşme Çeşitleri

- Birebir Görüşme
- Sıralı Görüşme
- Panel Görüşme
- Grup Görüşmesi
- Telefon Görüşmesi

Kaynak: Sırum sonunda testlenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 183

Mülakat Süreci

- Isınma Aşaması
- Bilgi toplama aşaması
- Kapanış

Kaynak: Sırum sonunda testlenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 184

Mülakat Süreci

- Adayın mümkün olduğunca rahat hissetmesini sağlayacak ortam, kişi ve yöntemlerle yapılmalıdır.
 - Ancak böylece adayı daha iyi tanıma fırsatı yaratılmış olur

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 185

Görüşme Sırasında Önemli Noktalar

- Görüşmenin başında değil sonunda pozisyonla ilgili bilgi verilmelidir
- Öncelikle kişinin ilgi beceri ve beklentileri öğrenilmeli. Aday görüşmenin başından yönlendirilmemelidir.
- Toplam görüşme süresinin en az %70'inde adayın konuşması gerekmektedir.
- Kişisel sorulardan kaçınılmalıdır.
- Küçümseyici bir tavırdan uzak durulmalıdır.
- Görüşme, adayı soru sormaya davet ederek, görüşme sürecinin bir sonraki aşaması konusunda bilgilendirerek ve en önemlisi teşekkür ederek tamamlanır.

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 186

Görüşme sonunda

- Adayın sorumluluk düzeyi
- Adayın yetkinlikleri
- Adayın işe yaklaşımı
- Adayın iş değiştirme sebepleri
- Adayın hedefleri
- Adayın firmanıza ve söz konusu pozisyona uygunluğu
- Adayın becerileri

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 187

Bütün süreç sonunda

- İşe alım süreci, görüşülecek son aday görüşme odasından çıktığında sonuçlanmaz. Bütün adaylar ile görüşmeler tamamlandıktan sonra atılması gereken adımlar:
 - Adayların davranışlarını sınıflandırmak
 - Adayların davranışlarını değerlendirmek
 - Adayların yetkinliklerini değerlendirmek
 - Örgüt Kültürüne uygun olup olmadığına karar vermek
 - Adaylardan alınan bilgileri bir bütün olarak değerlendirmek
 - Referans kontrollerini yapmak
 - Karar vermek
 - En uygun olan adaya iş teklif etmek
 - Ret mektuplarını hazırlayıp göndermek

Kaynak: Sürüm sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 188

Referans Kontrolü

- Yapılacak olan iş teklifi öncesinde adayın istenmeyen herhangi bir özelliğe sahip olup olmadığının teyit edilmesidir.
- Referans kontrolü için aranacak kişilerin listesi adaydan alınmalıdır. Adayın onayı olmadan kimse ile bağlantı kurulmamalıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 189



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 190



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 191



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY


A.G., PAÜ ENM, S.No. 192



İş Olan
Web Geliştirici

İş Arayan
Web Geliştirici

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 193



İ-uh... Beni Türk doktorların emânet edin ...

Abi onlar herkese beyaz et tavsiye ediyorlar ...

Ydema yav?!

Endü Yayıncılık © www.komikizme.net

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 194



Applying for a job at IKEA

Make a chair and take a seat.

Cemal FETİ

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 195



Liderlik

● **Biz, görmek istediğimiz değişiklik olmalıyız.**
 - **Mahatma Gandhi**
 ○ **We must become the change we want to see.**
 - **Mahatma Gandhi**

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 197

Kapsam


- Neden öğreniyoruz?
- Liderlik tanımı
- Liderlik Kuramları
- Liderlik Modelleri
- Lider ve Yönetici
- Sonuç - Tartışma



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 198

Neden Liderlik Konusuna Bakıyoruz

- Çünkü en önemli kaynak olan **insanın** etkin yönetimini sağlamak istiyoruz.



- **Verimli çalışmanın temelinde inanmak yatar.**

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 199

Neden Liderlik Konusuna Bakıyoruz

- Yöneticilerin çoğu **ödül ve ceza yöntemi** ile çalışanlarının verimli olacağını düşünürler.
- Oysaki ideal olan çalışanların verimliliğini onlara **güven vererek, onları işlerine inandırarak** arttırmayı başarmaktadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 200

Lider ve Liderlik



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 201

Liderlik popüler bir kavramdır

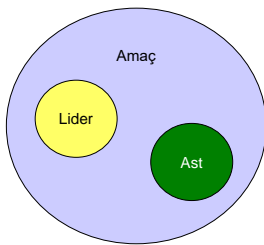


Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 202

Liderlik Süreç Bileşenleri



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 203

Liderlik

- Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını **etkileyebilmesi** oluşturur.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 204

Etkileme

Kişilerin davranışlarında değişmeye yol açma



Kişinin (önderin) davranışı ile başka kişilerin (izleyicilerin) davranışlarını değiştirmesi.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 205

Etkileşim

- Bir grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir.
- Üyeler arası iletişim ve etkileşim iki yönlüdür.
 - Bir grupta veya sosyal birimde "Etkilemesi" daha yüksek olanlar lider; "etkilenmesi" daha yüksek olanlar ise "izleyici" olarak ortaya çıkacaklardır.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 206

Etkileşim

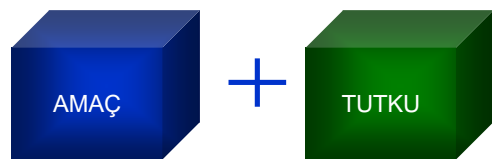
- Etkileşimin iki yönlü olması, "*liderin kim olacağı*" yanında "*liderin nasıl davranacağı*" (hangi önderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir.
 - Eğer astın (izleyici) performansı düşükse,
 - göreve yönelik, yapıyı harekete geçirici;
 - Yüksekse,
 - insana ve ilişkilere önem veren bir önderlik tarzını benimseme eğiliminde olacaktır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 207

Liderlik için önemli olan...



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 208

Liderlik ve yöneticilik

- Liderlik ile yöneticilik eş anlamlı değildir. Yöneticilik yetkisi olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.
- İdeal olan; yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 209

Liderlik ve yöneticilik

Yöneticilik de insanların davranışını ortak amaçlar doğrultusunda etkilemeyi/değiştirmeyi içerdiği bir gerçektir ve bu bakımdan liderlikle ortak bir noktada buluşur!

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 210

Lider Neden Gereklidir?

- Kurumsal Kararlılık İçin
- Ortak Hedef Belirleyebilmek İçin
- Temsil Edilmek İçin
- Gelişim İçin
- Sonuca Varmak İçin

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 211

Liderin Beklenen Özellikleri

- Yönettiği kişilerin hizmetinde olur. Önlerindeki engelleri temizlemeye, onları yetiştirmeye çalışır.
- Yanlışları kınamak yerine çözümler getirir.
- Bugünün problemlerini çözerken yarınki fırsatları kaçırmaz.
- İnsanları, kendilerini tanıdıklarından daha iyi tanımaya çalışır; **lider işleri değil, insanları yönetir.**
- Yönettiği kişileri hakkaniyetle ve alenen ödüllendirir. Gerekirse ancak baş başa kalınca eleştirir.
- En basit çözümleri arar. Emirlerini, sözlerini, talimatlarını herkesin anlayacağı biçimde iletir.
- Ülkesinin, şirketinin veya arkadaşlarının çıkarlarını şahsi çıkarlarının üstünde tutar.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 212

Liderin Beklenen Özellikleri (2)

- Yargılarına güvenir ve onları uygular.
- İnisiyatif alır, başkalarının da almasını sağlar.
- Alçak gönüllü olur, olayları olduğu gibi üzülmeden ve hoşgörü içinde kabullenir.
- **Nezaketin zayıflık olduğunu düşünmez!**
- Ulaşmalar ve günlük çözümlerle uğraşır, ama asla uzun vadeli hedefleri unutmaz.
- Yönettiklerinin, kendisine ihtiyaç duydukları zaman ulaşabilecekleri kadar yakın olur.
- Yumuşak cevaplar öfkenin ilacıdır der ve öfkeli kişileri, yumuşak davranarak sakinleştirir, dertlerini dinler makul olanları çözer. Ama hiçbir zaman öfkelere taviz vermez.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 213

Liderin Beklenen Özellikleri (3)

- Zamanı yönetir, öncelikleri belirler ve onları aklından çıkarmaz.
- Bilgilerini arkadaşlarıyla paylaşır. Yükselme ümitlerini yok etmez.
- **Başkalarını eleştirmeden önce onun önceden tespit ettiği beş olumlu davranışından bahseder.**
- **Koyduğu kurallara en sıkı şekilde kendisi uyar.**
- Mutlaka selam verir ve gülümser. ☺
- Dünyaya, ikna etmek istediği insanın penceresinden bakar.
- Tam olarak hakim olmadığı bir konuda, profesyonellere danışır.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 214

Liderin Beklenen Özellikleri (4)

- **Disiplin, çok çalışma ve hedefe kilitlenme**, liderin üç önemli davranışidir.
- Arkadaşlarının cesaretle lidere açıklayabildikleri, buz dağının sadece görünen ucudur. Lidere iletilen sorunların gerçek boyutlarını aramak ve bulmak liderin işidir.
- Düşünmeye ve hayal kurmaya zaman ayırır.
- Sinirlenip kendisini kaybetmez. Bunlar insanları ürkütebilir; ama hiçbir zaman onların güven ve saygısını kazandırmaz.
- Değişiklik ve yenilikten korkmaz, çevresini değişikliğe ve yeniliğe teşvik eder.
- **"Yukarıda anlatılanların çoğu doğuştan gelir" demez, kendisini eğitmeye çalışır.**

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 215

Güç ve yetki

- **Yasal güç:** Formel yetki
- **Zorlayıcı güç:** Maddi manevi zorlamalar
- **Karizmatik güç:** Kişisel özellikler
- **Uzmanlık gücü:** Bilgiye dayalı güç
- **Ödüllendirme gücü:** Ödül verme gücü

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 216

Liderlik Yaklaşımları

- GÜDÜLEME tarzına göre liderlik modeli
- Nitelikler liderlik modeli
- Davranışsal liderlik modeli
- Durumsal liderlik modeli
- Değişen çevresel koşullara ve globalleşen dünya için geçerli olan Dönüşümcü-Reformist (Transformasyonel) liderlik

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 217

Güdüleme tarzına göre

- Otoriter (Otokratik) liderlik
- Serbest bırakıcı liderlik
- Demokratik liderlik

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 218

Otoriter Liderlik

- Güç ve karar verme yetkisi merkezileştirilmiştir.
- Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi yeğler.
- Önemli olan, astların emirlere kayıtsız şartsız uygun davranmasıdır.
- Astların fikirlerine önem vermez.
- Astlar doyumsuz ve düşük morallidir.



Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 219

Otoriter Liderlik

- **Avantajları (Şaşırmayın var ☺)**
 - Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması
 - lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi
 - daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması
- **Dezavantajları (Elbette var ☺)**
 - liderin aşırı bencil davranması
 - grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması
 - yaratıcılığı azaltması

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 220

Serbest bırakıcı liderlik

- Bu liderlik modelinde lider işlerle direkt olarak ilgilenmez ve gerekirse devreye girer ve yön gösterici olur.
- Özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde ve izleyicilerin yeterliliklerinin yüksek olduğu durumlarda tercih edilebilir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 221

Demokratik liderlik

- Lider kararları kendisi vermez.
- Tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir.
- Önerilere ve fikirlere açıktır.
- Lider tarafından olumlu bir çalışma atmosferi yaratılmıştır.
- Grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.
- Bilginin grup üyelerince paylaşımı esastır.
- Ancak bu liderlik modelinde karar alma hızı oldukça düşüktür.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 222

Nitelikler liderlik modeli (Geleneksel)

- Bireyin lider olarak sahip olması gereken özellikler üzerinde durur.
- Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
- Lider olunmaz lider doğulur
- Bu özellikler
 - Boy, yakışıklılık, güzel konuşma, ses tonu, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 223

Davranışsal liderlik modelleri

- Davranışsal liderlik modellerine göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 224

Durumsal liderlik modeli

- Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur.
- Belli parametreler altında liderlik
 - izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları

Kaynak: Sorum sorunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 225

Modern Liderlik teorileri

- İleri görüşlü liderlik
- Karizmatik liderlik
- Manevi liderlik
- Amaç odaklı liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Girişimci liderlik

Kaynak: Sorum sorunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 226

Diğer liderlik modelleri

İleri Görüşlü Liderlik

- Literatürde en çok bilinen liderlik yaklaşımıdır.
- Vizyon yaratır ve çalışanların organizasyonda vizyonu sahiplenmelerini sağlar.
- Bulunduğu duruma uygun fırsatları, zaman içinde meydana gelebilecek değişiklik ve karmaşıklıkları ve tehditleri önceden görmeli



Karizmatik Liderlik

- Sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.
- Takipçilerini üstün performansa sevk edebilen kişidir.
- Takipçilerine bu tür liderle olan temasları ilham kaynağı olur.
- Takipçileri liderlerine tamamen güvenir ve onu insanüstü niteliklere sahip biri gibi görürler.
- Örgüt üyeleri üstünde önemli bir etki gösterir, takipçileri onu rol-model olarak görürler ve onun davranışlarını kendilerine örnek alırlar.

Manevi Liderlik

- Lider bu tür yaklaşım tarzını örgütü sevgi üstüne kurduysa gösterir.
- Örgüt çalışanları üzerinde organizasyonun çıktılarındaki başarıya katkıda bulunmada özel çaba sarf ettikleri hissi verecek bir ortam yaratır.
- Bu öznenin sevginin yayıldığı kültürde gerek liderler gerek çalışanlar birbirlerine gerçek anlamda önem verirler.

Kaynak: Sorum sorunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 227

Yönetici ve Lider

Yönetim

- Yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği kaynakları ve hakları kullanmasıdır.
- Saptanmış amaçları gerçekleştirmek için, çalışanlara biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
- Yönetimin niteliği, üst yönetici ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim tarzına göre değişir. Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.

Kaynak: Sorum sorunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 228

Yönetici

- Yönetici
 - Bir kuruluşun başında bulunan, emrindeki personeli istenilen hedefe götürmek için çalıştırabilen, emir ve kumanda edebilen kişidir.
 - Lider olmayabilir.
 - Yasal gücünü kullanır
 - Sermaye sahibi ya da yönetsel erk tarafından atanır.
 - Yönetici, yapıyı koruma ile ilgilenir ve kişisel olmayan yönetsel amaçları benimser
 - Denetler, düzenler, eşgüdümder.
 - Saptanmış amaçları gerçekleştirmek için, çalışanlara biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
 - Verilmiş yetkisini ancak çalışanları etkileyebilirse kazanılmış yetkiye dönüştürebilir.
 - Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurar.
 - Varolanı koruma güdüler, riske girme arzularına ket vurur.
 - Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 229

Bir hikaye...

- Bir inşaat ekibi, mühendisi, çalışanı ile birlikte ormanlık arazideki bir yoldan sahile bir yol yaparak sahildeki limana erişmeye çalışıyorlarmış. Mühendisler kafa kafaya vermişler, hesaplamalar yapmışlar ve plana uygun olarak işçiler ormanda kesime başlamışlar. Aradan birkaç güç geçtikten sonra ekipten bir çalışan yüksekçe bir ağacın tepesine çıkmış ve aşağıya doğru bağırılmış:

“Yanlış yönde ilerliyorsunuz!”



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 230

● Yöneticiler işleri doğru yapan insanlardır, liderler ise doğru işi yapanlardır! - Warren Bennis

○ Orijinali:

- Managers are people who do things right, while leaders are people who do the right thing. - Warren Bennis

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 231

Aklınızda Bulunsun*...


- En önemli 6 kelime
 - "Kabul ediyorum ben bir hata yaptım."
- En önemli 5 kelime
 - "Sen bu işi iyi yaptın."
- En önemli 4 kelime
 - "Bu konuda ne düşünüyorsunuz?"
- En önemli 3 kelime
 - "Lütfen, eğer yapabilirsen..."
- En önemli 2 kelime
 - "Teşekkür ederim,"
- En önemli kelime
 - "Biz"
- En önemsiz kelime
 - "Ben"

* Tercüme: yazar bilmiyor.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir


İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 232



"Büyüküğün bedeli sorumluluktur."
W. Churchill


Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 233




Bölüm Kaynakları

- Acar BALTAS, Ekip Çalışması Ve Liderlik, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İSTANBUL, Mayıs 2001.
- Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan; İşletmeciler için Davranış Bilimleri;2.b., Avcıol Basım-Yayın;İst.,1996, s.202.
- Debral Nelson, James Cambell Quick, Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1996.
- Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:209,İst. 1989.
- John W. Gardner, On Leadership; The Free Press, New York,1990,s.2.
- John W. Gardner, On Leadership; The Free Press, New York,1990.
- R.W.Griffin ve G.Moorhead,Organizational Behavior,Houghton Mifflin Co.,Boston,1986,s.369-370.
- Yıldız, E., Çelik, H., Uruçay, H. Liderlik Kavramı, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri ABD (Örgütsel Davranış Dersi Araştırma Çalışması), 2004.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 234



Motivasyon



● **Boş insanlar şansa ve durumların gerçekliğine inanır. Güçlü insanlar ise sebep ve sonuçlara... - Ralph Waldo Emerson**

○ *Shallow men believe in luck, believe in circumstances.
Strong men believe in cause and effect.-
Ralph Waldo Emerson --*

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 236

Kapsam

- Motivasyon kavramı?
- Motivasyon Kuramları
- Motivasyon Yöntemleri
- Motivasyon Araçları
- Sonuç - Tartışma

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 237

Neden Motivasyon Konusuna Bakıyoruz

- Çünkü en önemli kaynak olan insanın etkin yönetimini sağlamak istiyoruz.
- Verimli çalışmanın temelinde inanmak yatar.
 - Kişi, gereğine inandığı bir işi daha özverili yapar
 - İşe inanmak için motivasyonunuzun yüksek olması gerekir...

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 238

Neden Motivasyon Konusuna Bakıyoruz

- Bir işe sahip olduğunuz için **şükretmeniz** gerekir.
- Bu yeterince motive edici bir durumdur.
- Sizin de yöneticileriniz veya işverenleriniz böyle mi düşünüyor veya düşünecek?
- Çevrenizdeki insanlar ve aileniz de böyle düşünebilir veya düşünecektir...

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 239

Hedef...

- Motivasyon kavramını, kapsamını ve önemini anlatarak, sizlerin bu konuya olan yatkınlığınızı ve uygulama becerinizi artırmaktır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 240

İnsanlar neden çalışır?

- Daha iyi bir gelecek,
- Bağımsızlık,
- Yaşamı idame ettirme,
- İyi hissetmek,
- Başarmanın, yaratmanın verdiği hazzı duymak,
- Kendini ispat etmek...

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 241

Motivasyon Kavramının Önemi

- Yapılan araştırmaların ortak sonucu insanların mutlaka çalışmasının gerektiğidir.
- Peki insanları daha verimli ve iyi çalıştırmak için neler gereklidir?

- Hoş geldin **motivasyon** kavramı



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 242

Soruları artıralım...

- "Neden bazı insanlar diğerlerinden daha çok çalışır?"
- "Neden bazı çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenir?"
- "Ücret bazı insanlar için cazip bir faktörken diğerlerini neden aynı ölçüde etkileyememektedir?"

Motivasyon sürecinin karmaşık doğası bu sorunların net olarak yanıtlanmasını imkânsızlaştırmaktadır.

Motivasyon sürecini anlamak için çok sayıda değişkeni tanıyıp, dikkate almak gerekir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 243

Motivasyon Tanımları

- Motivasyon = **Güdüleme** veya **Güdülenme**
- **Güdüleme**
genellikle yöneticilerin iş görenleri motive etmesi anlamına gelmektedir
- **Güdülenme** ise iş görenlerin motive olması durumunu açıklamaktadır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 244

Motivasyon Tanımları

- Motivasyon arzu, istek, gereksinim, dürtü (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) ve ilgileri içeren bir kavramdır.
- Diğer tanımlar:
 - İnsanları belli durumlarda belli davranışlara yönelten etkenlerin bazıları.
 - İnsanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işi.
 - İnsanların belli bir amacı gerçekleştirmek için davranışları.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 245

Motivasyon gücü

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Olumlu yöne yöneltici,
- güçtür.

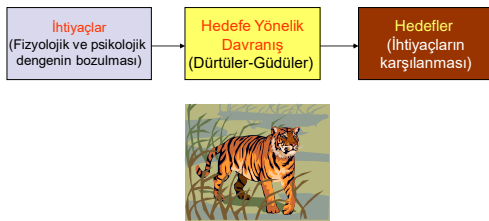


Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 246

Motivasyon süreci



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 247

Güdülerin sınıflandırılması

1. birincil güdüler



2. sosyal güdüler



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 248

Güdülerin sınıflandırılması

- **Birincil** güdüler üç grupta toplanabilir:
 - **Fizyolojik kökenli** güdüler
 - Açlık ve susuzluk
 - **Cinsellik ve analık** güdüler gibi fizyolojik bir kökeni olan, ancak bu kökenden bağımsız olarak sürebilen güdüler.
 - **Araştırma, merak, faaliyet ve kurcalama** gibi bilinen herhangi bir fizyolojik kökeni olmayan güdüler vardır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 249

Güdülerin sınıflandırılması

- **Sosyal güdüler** doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili olan güdülerdir.
- **Öğrenme yoluyla** kazanılan sadece insanlarda bulunan sosyal güdüler birçok davranışımızın da nedenini oluşturur.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 250

İçsel ve Dışsal Gündüleyiciler

- **İçsel Gündüleyiciler**
 - Açlık dürtüsü, susuzluk dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya zorlar.
- **Dışsal Gündüleyiciler**
 - Örneğin, pişmekte olan bir yemeğin kokusu bizi acıktığımızı hatırlatarak yemek yemek için güdülenmemize neden olabilir.
- **Bilinçdışı Gündülenme**
 - Freud bilinç dışı güdülenmeyi **bastırma** adı verilen bir savunma mekanizması ile açıklamaktadır.
 - Freud'a göre insanlar kendilerini rahatsız eden düşünce, istek ve güdülerini bilinç dışına iterek unutmaya çalışmaktadırlar.
 - Unutulmak için bilinç dışına itilen düşünce, istek ve güdülerimiz varlıklarını orada da sürdürmeye devam etmekte ve zaman zaman biz farkında olmadan davranışlarımızı etkilemektedir.



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 251

Çalışanın Bireysel Özellikleri

- Güdülenme ilkelerinin uygulanmasından önce çalışanın iyi tanınması gerekir.
 - Çalışan işini ve iş ortamını nasıl algılamaktadır?
 - Çalışanın tutumları, değerleri, ilgileri ve duyguları nelerdir?
 - Bireyin kişilik özellikleri nasıl betimlenebilir?
- Bunlar, bireylerin farklılığını ortaya koyarak güdülenme ilkelerinin daha **etkili** bir biçimde uygulanmasını sağlamaktadır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 252

Çalışanın Bireysel Özellikleri

- Algı
- Tutum ve Değerler
- Duygular
- Bireysel Özellikler
- İlgiler

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 253

Motiv

- Motivler insanların geçmiş yaşantılarıyla bir bütün oluştururlar. Dolayısıyla motiv bütünlüğü insan davranışlarının en büyük yönlendiricisidir. İnsanların motivleri aynı değildir, her insanın kendine özgü motivleri vardır.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 254

Motiv Türleri

- **Başarma motiv**
 - Bir işi veya davranışı istenen ölçülere göre hatta ondan daha iyi yapma isteği biçiminde açıklanabilir.
 - Bu motiv **bağımsızlık motiv** ile yakından ilişkilidir.
- **Bağlanma motiv**
 - Bu motivin etkin olduğu kişiler insanlarla ilişki ve dostluk kurmaya önem verirler. Bu motiv **yardım etme** ve **bağımlılık** motivi ile yakından ilişkilidir.
- **Yarışma motiv**
 - Çocukken yarışmaya yöneltlen bir insan yetişkinlik çağında da yarışmaya ihtiyaç duyar ve hep yarışma ortamları arar. (Çocukla yarışma örneği)
- **Güç motiv**
 - Başka insanların davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği güç motivini ifade eder.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 255

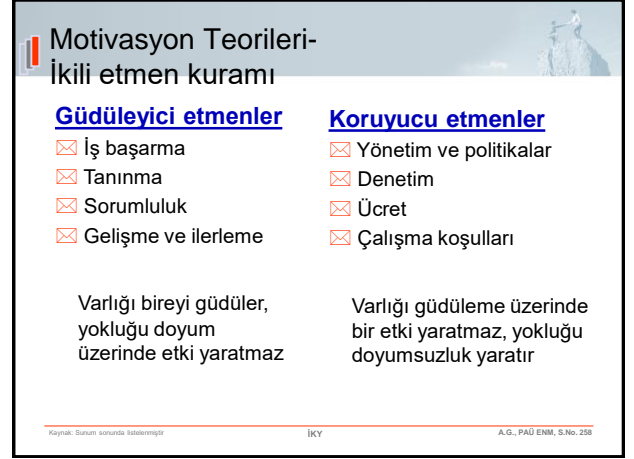
Güç motiv

- Bu güdü özellikle baskıcı ve otoriter bir çevrede yaşayan insanlarda etkilidir. Bu insanlar yetkili oldukları zaman bu eğilimini doyurmak için fırsatlar ararlar.
 - Ülkemizde ve dünyada yönetime gelen insanların gösterdikleri aşırı güç kullanma arzusu bununlar açıklanabilir.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 256



Motivasyon Teorileri - Beklenti kuramı

- Bir insanın motive edilmesi; belirli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği öneme bağlıdır.
- **Güdüleme** = **arzulama derecesi** X **beklenti**

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 259

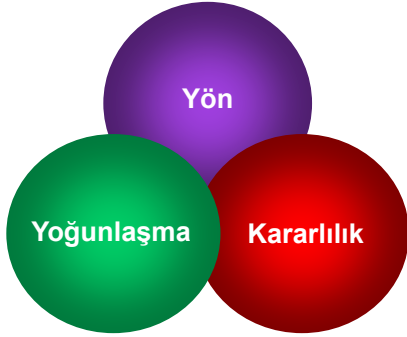
Motivasyon Teorileri - Beklenti kuramı

"It's not that I'm so smart, it's just that I stay with problems longer."

Kararlılık

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 260

Motivasyon



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 261

Motive etme süreci

- İnsanları motive etmek, onları tanımayı ve aşama aşama hareket etmeyi gerektiren uzun ve plânlı bir süreçtir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 262

Motive etme süreci

- İhtiyaç Duyma
- Uygun Ortam Sağlama
- İstek
- Seçenek Arama
- Deneme
- Tatmin Olma

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 263

Örgütlerde Kullanılan Motivasyon Yaklaşımları

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 264

Motivasyon Araçları

- Ekonomik Araçlar
- Psiko-Sosyal Araçlar
- Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

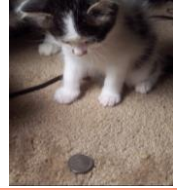
İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 265

Ekonomik Araçlar

- Çalışanları işe çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektedir.

- Ücret artışı
- primli ücret
- kara katılma
- ekonomik ödül verme



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 266

Ekonomik Araçlar

- Ücret artışı
 - İnsanları motive etmede kullanılan en yaygın etkin araç ücret artışıdır.
 - Ücret, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra ona belirli bir saygınlık kazandırması bakımından çok önemlidir.
 - Çalışan, ücretin, tatmin edici olup olmasının aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret, aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak, verimi ile işten, elde, ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 267

Ekonomik Araçlar

- Ücret artışına etki eden bazı faktörler:
 - Ücretlinin eğitim düzeyi
 - Bilgi
 - Beceri ve çalışkanlık derecesi
 - Yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması
 - Sadakat ve bağlılığı
 - Kullandığı araçları başarıyla kullanabilme.



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 268

Ekonomik Araçlar

● Primli Ücret

- İş görenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücret "prim" olarak adlandırılır.
- İşletmelerde, en sık görülen primli ücret sistemi zaman temeline dayalı ücret sistemidir.



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 269

Ekonomik Araçlar

● Primli Ücret (dvm.)

- Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, iyi bir denetimin ve gözetimin kurulamadığı hallerde, işçileri daha yavaş çalışmaya yönlendirmesidir.
- Primli ücret düzeni içerisinde dikkati çeken bir başka sistem de parça başına dayalı ücret düzenidir.
 - Bu sistemde de iş gören yaptığı parçaya ya da birime göre ücret alır.
 - Bu sistemin sakıncası da iş görenin fazla iş yapma amacıyla daha çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğidir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 270



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 271



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 272

Ekonomik Araçlar

• Kar Payı

- Kara katılma en yalın biçimde işletmede oluşan kazancın çalışanlara adil bir biçimde dağıtılmasıdır
- Çalışanların işletmede elde edeceği başarıdan kazançtan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimle çalışmasını sağlamaktır.



Kaynak: Sürüm sonunda istiselenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 273

Ekonomik Araçlar

• Ekonomik Ödül

- İş görenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir.
 - Örneğin bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi gibi.
 - TÜBİTAK proje teşvik ikramiyesi!
- Bireysel ödüllerin yanı sıra takım halindeki başarıların da ödüllendirilmesi takım çalışmasını da teşvik ettiği için etkin bir yöntemdir.

Kaynak: Sürüm sonunda istiselenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 274

Psiko-Sosyal Araçlar



Kaynak: Sürüm sonunda istiselenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 275

Psiko-Sosyal Araçlar



- Çalışanlar sadece ekonomik araçlarla değil psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive olurlar
- Psiko-sosyal birtakım özendirici araçlarla
 - Farklı kişilik yapılarına sahip iş görenleri ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirmek,
 - Çalışanları belirli yönlerle kanalize ederek motive etmek,
 - Hedefleri benimsenir.

Kaynak: Sürüm sonunda istiselenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 276

Psiko-Sosyal Araçlar

• Çalışmada Bağımsızlık

- Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırır.
- Bağımsızlık insanın doğasında vardır.
- Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, iş görenlere verilecek olan bağımsızlığın derecesidir.



Çalışmada bağımsızlık kavramının, çalışanların her konuda tam anlamıyla bağımsız olması ve hiç kimseye karşı sorumlu olmaması anlamına gelmediği açık bir biçimde ortaya konmalıdır.

Kaynak: Sorum sonunda tüstelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 277

Psiko-Sosyal Araçlar

• Sosyal Katılım

- Bir iş görenin işletme içinde huzurlu bir biçimde çalışması ve işine bağlanması büyük ölçüde ait olduğu grup içerisinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yakın ve düzenli olmasına bağlı olmaktadır.



Kaynak: Sorum sonunda tüstelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 278

Psiko-Sosyal Araçlar

• Değer veya Statü



- Statü, kişiye başkaları tarafından verilen saygınlık değer ve bir sosyal savunma, sosyal güvence olduğuna göre, bireyin diğerlerinden beklediği davranışların tümüne o bireyin statüsü denilebilir.

Kaynak: Sorum sonunda tüstelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 279

Psiko-Sosyal Araçlar

• Gelişme ve başarı

- İş görenler işletmede ilerleme ve gelişmeye çalışır.
 - Kendi imkânlarıyla,
 - İşletmenin sunduğu kurum içi ve dışı eğitim programlarıyla.
- Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir.
- Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusunun olumlu etki gözardı edilemez.

Kaynak: Sorum sonunda tüstelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 280

Psiko-Sosyal Araçlar

• Çevreye uyum

- İşletme içinde çalışan personelin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, personeli işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir.
- İşletmedeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. gibi fiziksel koşullar iş görenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir.
 - Ergonomi
 - DT örneği (burun kanaması)

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 281

Ergonomi

- İnsanların çeşitli iş ve çevre koşullarına ilişkin bedensel özelliklerini, eğilimlerini, yeteneklerini, sınırlılıklarını araştıran, elde ettiği verilerle geliştirdiği ilkeleri makine sistemlerinin tasarımına, düzenlenmesine uygulayan mühendislik dalıdır.



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 282

Psiko-Sosyal Araçlar

• Öneri sistemi

- İş görenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir.
- Burada önemli olan önerilerin üst yönetim tarafından, titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.
- İş görenlerin önerilerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi aynı zamanda iş görenlerle yöneticiler arasındaki iletişimi de güçlendirir.



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 283

Psiko-Sosyal Araçlar

• Psikolojik Güvence

- İş görenler işletme içinde ekonomik açıdan kendilerini güvende hissetmeyi istemenin yanında psikolojik-güvencelerinin de olması amaçındadırlar.
- Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlıdır.
 - Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır,
 - İkinci bir yaklaşım da olumlu nitelikli çalışma koşullarının, gerçekleştirilmesini önerir.



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

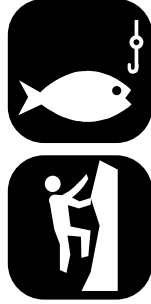
İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 284

Psiko-Sosyal Araçlar

• Sosyal Uğraşlar

- Sportif uğraşlar
- Geziler
- Kütüphaneler
- Özel günler ve eğlenceler
- Çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlayacaktır.



Kaynak: Sorum sonunda toplatılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 285

Örgütsel ve Yönetisel Araçlar



Kaynak: Sorum sonunda toplatılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 286

Örgütsel ve Yönetisel Araçlar

• Amaç Birliği

- İşletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir eş güdümlenme sağlanmalıdır.
- Amaç birliğinin sağlanması ile iş görenlerin amaçlarına ulaşmada kolaylaşacak amaçlarına ulaşar görenler ise olumlu yönde motive olarak, performans düzeylerini yükseltebileceklerdir



Kaynak: Sorum sonunda toplatılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 287

Örgütsel ve Yönetisel Araçlar

• Yetki-Sorumluluk Dengesi

- İşletme içerisinde çalışan iş görenlerin sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ölçüsünde bir takım yetkileri ellerinde bulundurması gerekmektedir.
- Önemli olan doğru kişilerin, doğru zamanda yetkili kılınması ve bu kişilerin, yetkilerini doğru ve vavayın yerlerde kullanabilmesidir!



Kaynak: Sorum sonunda toplatılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 288

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Yetki-Sorumluluk Dengesi (dvm.)

- Yetki her şeyden önce bir **haktır**.
- Yetki verildiği alanda emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirmelidir.
- Yetki emir verme ve itaat sağlama gücüdür!
- Örgüt açısından **sorumluluk**, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte herkesin bir takım sorumlulukları olmalıdır.
- Zamanında gerekli yetki devri planı hayata geçirilmelidir.
 - Ülkemizde çoooook zor!

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 289

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Eğitim ve Yükselme

- Çalışanları motive etmede kullanılan bir diğer örgütsel ve yönetsel araç da **eğitim ve yükselmedir**.
- Eğitim yoluyla birey; eksik kalan birtakım yönlerini tamamlamakta ve kendini sürekli olarak geliştirme imkânı bulabilmektedir.
- Gelişen çalışan kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması olasılığı nedeniyle çalışma isteği de artar.
- Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir çalışan üzerinde çok olumlu etkiler yaratır.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 290

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Kararlara Katılım

- Üzerinde en fazla durulan motivasyon tekniklerinden birisidir.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 291

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Kararlara Katılım (dvm.)

○ Avantajları

- İşgörenlerin motivasyonu sağlar,
- Eğitim işlevi görür,
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur,
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler,
- Amaçlara ulaşım ulaşılmadığı kontrol edilebilir,
- Kaynakların en ekonomik biçimde uygulanması sağlanabilir,
- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir,
- İşgören devamsızlıkları önenebilir.

Kaynak: Sorum sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 292

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Kararlara Katılım (dvm.)

- Katılımlı yönetim uygulamasında önemli olan işgörenlerin kararlara katılımın göstermelik olmaması, astlara gerçekten de kararlara katılma imkânının verilmesi ve astların fikir ve görüşlerinin desteklenip uygun olanların uygulanmaya aktarılmasıdır.



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 293

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● İş Zenginleştirme ve iş Genişletme

- İş zenginleştirme çalışanlara yeni sorumluluklar vermek suretiyle iş **monotonluğunu** ve **tatminsizliğini** gidermeye amaçlayan etkili bir motivasyon aracıdır.

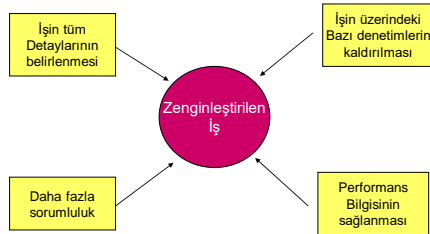
Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 294

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● İş Zenginleştirme ve iş Genişletme



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 295

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● İletişim

- İletişimin iyi olduğu bir işletmelerde çalışanlar daha mutlu ve huzurlu bir biçimde çalışmaktadır.
- Bu tür bir işletmede işgörenlerin yaptığı hata sayısı daha azdır, devamsızlıkları düşüktür ve performansları daha yüksektir.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 296

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

● Yaratıcılık

- Yaratıcılık, öğretim yoluyla geliştirilecek kalıcı hale getirilebilen becerilerin bütünü olarak ifade edilebilir.
- Üç tür yaratıcılığın (Bilimsel yasa, kural ve yöntem) bileşimiyle ise **endüstriyel yaratıcılık** ortaya çıkar ki endüstriyel bir şey yaratmak için araştırma-geliştirme merkezlerine ihtiyaç vardır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 297

Motivasyon Araçlarına Dönüş...

● PARA, PARA, PARA...

- İyi ücret önemlidir



● mı acaba?....

- İyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır

- İnsanları daha fazla çaba harcamaya özendiren şey, daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan işin türüyle ilgilidir. İyi bir atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker ve motive eder.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 298

Şikayet konusu hep paradır...

● Ücret artış talebi aynı zamanda dikkat çekme isteğini gösterir.

- Çok az insan açıkça ezildiğini, ihmal edildiğini ve kendine değer verilmediğini itiraf edebilir.
- Para hakkında konuşmak, hissedilenler hakkında konuşmaktan daha kolaydır. İnsanlar böylece, tatminsizliklerini, yetersiz bir ücret ile açıklamaya çalışırlar.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 299

Bir statü simgesi olarak ücret

- Maaşın ölçüsü, şirketin iç hiyerarşisindeki statüyü de gösterir.
- Her birey, maaşını meslektaşlarınıninkiyle karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığını düşünür.
- Kesin olan şey, ücretin, hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 300

Mesleki başarının kanıtı olarak ücret..

- Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister.
- İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder.
- Böylesi bir onaylanma ise terfi, yeni bir unvan veya maaşta bir artış şeklinde gerçekleşir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 301

Heyecandan yoksun bir yaşamın bedeli olarak para ...

- Para, gerçek insan ilişkilerinden yoksun bir yaşamı telafi edebilir ???
- Her zaman çok çalışan ve iyi para kazanan bir kişinin işten zevk almaya vakti olmayabilir.
 - Bazı yöneticilerin çok az yakın arkadaşı vardır, bazen hiç yoktur.
 - Aile yaşamı yoğunlukla kariyere kurban edilmiştir.
 - Boşanma yoğunluk tarafından kariyerleri için ödedikleri bedel olarak kabul edilmektedir.
- IBM Supply Chain grubu örneği...

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 302

Sonuç: Her şey para değildir...

- Çalışanları neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapılmalıdır.
- Personeli motive etmenin maliyeti pek fazla değildir.
 - Verimlilik artışları, firelerin, kazaların, sağlık sorunlarının azalması.
- İşteki mutluluk zevk almanın ön koşuludur.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 303

Aidiyet duygusu

- İşletmenin çalışanına güven duyması, çalışanın şirkete bağlılığı şeklinde geri döner.
- Böyle bir duyguyu oluşturmak zaman alsa da ortadan kaldırmak fevkalade kolaydır.
- Aidiyet duygusunu yaygınlaştırmak için kullanılan bazı metotlar:
 - Serbest iletişim ve katılım
 - Yönetimle çalışanlar arasındaki "biz ve onlar" ayırımını kaldırmak
 - Başarısının hep birlikte takdir edilmesi
 - Şirketin sosyal ve spor faaliyetleri

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 304

Motivasyon Yaklaşımı Olarak Gözdağı

- Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi "Gözdağı" olarak tanımlanır.
- Bu yöntemde birey sürekli denetim altındadır ve daima kusuru aranır. Bu yöntem bazı durumlarda etkili olur ancak sakıncaları da vardır.
 - İnsanları olduğundan fazla beklentilere itmesi.
 - Kaygı ve stres yaratması.
 - Yöntemin olumsuz etkilerinin diğer çalışanlara da yansımaları.
 - Yöntemi uygulayanlara karşı düşmanca tavırların alınması.
 - Çalışma ortamında cezalandırıcı bir iklim oluşturulması.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 305

Önemli Bir Kavram: Stres

- Schermerhorn'a göre "**Stres , bireylerin karşılaştığı olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar ortaya çıktığı zaman oluşan bir gerilim durumu**" dur.
- Özellikle işletmeler yönünden ele alınan bir tanımda ise stres, "**Bireylerin çalışma ve iş çevrelerindeki yeni ve tehdit edici faktörlere tepki**" olarak açıklanmaktadır

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 306

Stres Kaynakları

- Yapılan bir araştırmada
 - İstedikleri türde bir iş yapamamak (%34)
 - İş akışı ile başa çıkamamak (%30)
 - İşin çok zor olması (%28)
 - İş arkadaşları ile sorunlar (%21)
 - İşverenle anlaşmazlık (%18)

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 307

Stres Kaynakları (Schaefer)

- **Örgütsel Siyasa**
 - Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme, keyfi ve belirsiz politikalar, idealist iş tanımları.
- **Örgütsel Yapı**
 - Merkezlik, kararlara katılmada yetersizlik, gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı, aşırı biçimsellik, emeğin bölünmesi ve uzmanlaşma, örgütün birimlerinin birbirine bağlılığı.
- **Kişilerarası İlişkiler**
 - Adaletsiz veya saygısız deneticiler, kabul ve tanınma yoksunluğu, rekabet, güven yoksunluğu, temsil sorumluluklarında güçlük, grup içi ve gruplar arası çatışmalar.
- **İş Gereklileri**
 - Tekrarlı çalışma, zaman baskısı ve iş teslimatı, beceri gereğinin azlığı, başka kişilerden sorumlu olma, eksik ya da fazla istihdam.
- **Rol Özellikleri**
 - Rol çatışması, rol belirsizliği, rolün az veya fazla oluşu, rol-statü uyumsuzluğu

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 308

Stresle Başa Çıkma (Örgütsel)

- Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratmak
- Görevlerin Zenginleştirilmesi
- Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması
- Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık Sağlanması

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 309

İnsanları Motive Eden Yönetici

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve paylaşma fırsatı vermek,
- Onları dikkatle dinlemek,
- İnsanlara **SEVGİ** ile yaklaşmak ve onlara **GÜLÜMSEMEK** ☺,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamına gelen olumlu sözler olmayan mesajlar iletmek,
- İnsanları samimi olarak övmek,
- İnsanların dünya görüşleri ve değer yargılarına saygılı olmak,
- İnsanların görüşlerine yapıcı önerilerde bulunmak,
- İnsanların istek ve düşüncelerini anlayışla karşılamak,
- Bütün insanlara eşit muamelede bulunmak,
- Çok kolay sinirlenmemek!

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 310

İnsanları Motive Eden Yönetici (2)

- İnsanların rahatlıkla düşüncelerini açıklayabilmeleri için onlarla aynı seviyeye inmek,
- Konuşma konusunu konuşma bitmeden değiştirmemek,
- İnsanlara samimi ve dürüstçe sorular sormak,
- İnsanların güvenini sarsacak davranış ve konuşmalar yapmamak,
- İnsanlarla aynı görüşü paylaştığını açıkça söylemek,
- İnsanları zorlayan konularda yapıcı davranışlar sergilemek,
- İnsanlara gelişimi güzel söz vermemek, söz verdiğinde de sözünü tutmak!

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 311

Başarı...

Başarı nedir;
Sık ve çok gülmektir,
Zeki insanların saygısını, çocukların sevgisini kazanmaktır,
Dürüst eleştirilerin onayını almak, sahte dostların arkadan vurmalarına dayanmaktır başarı,
Güzeli sevmektir,
Başkalarındaki en iyiyi bulabilmektir,
Geride ister sağlıklı bir çocuk, ister kurtarılmış bir ruh, ister bir parça yeşil bahçe, ister iyileştirilen bir sosyal durum bırakarak dünyanın iyileşmesine katkıda bulunmaktır başarı.
Tek kişi bile olsa birinin sizin varlığınızdan ötürü daha rahat nefes aldığını bilmektir...

Ralph Waldo Emerson (25 Mayıs 1803 - 27 Nisan 1882)
ABD'li düşünür, yazar,

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 312

● Sorular - Tartışma

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 313

Kaynaklar

- Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
- Suna Tevrüz, **Davranışlarımızdan Seçmeler** Emek Ofset Matbaası, İstanbul, 1989.
- İ.Ethem Başaran; **Yönetime Giriş**, A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara 1984.
- Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık İstanbul, 1991.
- Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, (Bursa, 1987).
- Burada listelenemeyen İnternet üzerindeki birçok kaynak

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 314

Eğitim Planlaması

Neden Eğitim Planlaması Önemli

- Çünkü en önemli kaynak olan insanın etkin yönetimini sağlamak istiyoruz.
- Verimli çalışmanın temelinde **iş bilmek**, işine inanmak ve iş tatmini yatar.
 - İş gören, birçok açıdan gelişmeye açıktır. Hangi alanlarda gelişmesi gerekir? Bu gelişim nasıl sağlanabilir? sorularının cevaplandırılması önemlidir...

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 315

Neden Eğitim Konusuna Bakıyoruz

- İşletmelerin çoğu henüz iş gören eğitiminin önemli olduğunun farkında bile değildir.
- İş gören eğitiminin "önemli olduğunu" iddia eden birçok işletmede de tutarsız, amaçsız ve öylesine, kaynak israf eden eğitimlere yer verilir.
- Çok az sayıda işletme, eğitimin gerçek anlamını bilir ve eğitim planlamasının bütün hakkını verir.
 - Neden sizinki de öyle olmasın!

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 317

İşletmeler için Eğitim ve Öğrenme

- Rekabet avantajı
- Sürdürülebilir karlılık
- Ayakta kalmak
- İçin işletmelerin değişen koşullara uyum göstermesi gerekir.
 - Teknoloji yatırımı kadar insana yatırım gereklidir!

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 318

Örgütsel Öğrenme

- 1970'lerde bu kavram belirginleşmeye başlamıştır
 - "Hataların yakalanması ve düzeltilmesi" için gereken bir kavram olarak algılanmıştır.
- Çalışanlar öğrenirse örgüt de öğreniyor demektir.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 319

Örgütsel Öğrenme

- 1990'larda Huber'e göre örgütsel öğrenmenin 4 temel yapıtaşı bulunmaktadır:
 - Bilgi edinimi
 - Enformasyon dağıtımı
 - Enformasyon yorumu
 - Örgütsel bellek
- Huber'e göre:
 - Kişinin bilinçli olması gerekmez ve öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını hatta potansiyel performansını artırması şart değildir
 - "Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır."

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 320

Örgütsel Öğrenme

- Weick'e göre öğrenme **eyleminin tanımlayıcı özelliği aynı uyarıcıya verilen değişik tepkilerdir.**
- Weick örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden farklı olduğunu söyler:
 - **Kişisel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesi, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesi ile oluşur.**

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 321

Örgütsel Öğrenme

- Örgütlerde benimsenen temel öğrenme anlayışı "**Uyum gösteren öğrenme**" dir. (adaptive learning).
- Ancak asıl odak noktanın **üretici öğrenme** olduğu üzerinde durulmaktadır. (Generative learning).

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 322

Uyum gösteren öğrenme

- Öğrenme davranışlarının doğruluğuna ve uygunluğuna bakmadan, elde olan becerilerle yeni problemleri çözme anlayışına dayanır.
 - İş yapma metodlarının altında yatan nedenler sorgulanmaz.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 323

Üretici öğrenme

- İki aşamalı bir süreçtir:
 - Problem tanımlama ve çözme yöntemlerinin sürekli olarak sorgulanması
 - Geri bildirim alma ile yeni yöntemlerin üretimidir.
- Üretici öğrenmede şunlar temeldir:
 - Yaratıcılık
 - Sistem yaklaşımı
 - Paylaşım
 - Kişisel uzmanlık ve takım çalışması

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 324

Örgütsel Eğitim ve Öğrenme

- Örgütsel Eğitim, işe alınan insanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara **verilmesidir**.
- Örgütsel Öğrenme ise çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve tutumları **elde etmeleridir**.

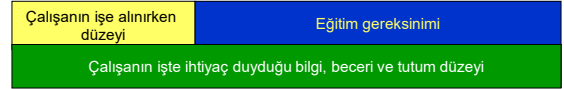
Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 325

Organizasyonlarda Eğitim

Fark kapatma sürecidir



- İş hayatında kullanılan eğitimin çok büyük bir kısmı iş başında kazanılmaktadır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 326

Organizasyonlarda Eğitimin Yararları

- Öğrenme zamanını azaltır. Deneme yanılma yönteminden çok ama çok ucuzdur. (Oryantasyon eğitimi)
- Hataları ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri en azlar.
- Yeni işe alınanların uyum süresini kısaltır ve verimlilik artışı sağlar.
- Çalışanın işi bilmesi nedeniyle daha odaklı çalışmasını sağlar.
- Becerileri geliştirerek zaman ve verim kayıplarını engeller.
- Motivasyonu ve özgüven düzeyini artırır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 327

Organizasyonlarda Eğitimin Yararları

- Çalışanın zihinsel gelişimini destekler; sorun çözme ve yaratıcı düşünme yeteneğini artırır.
- İletişimi geliştirir; ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- Çalışanların elde tutulmasını sağlar.
- Daha kaliteli ürün ve hizmet müşteri memnuniyetinde artışı sağlar.
- Çalışan yetkinliklerinin artması ile rekabet gücü artar.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 328

Yönetici Desteği

- İş hayatında öncelikler bazen eğitim ve kişisel gelişim çalışmalarının önüne geçebilir
- Üst düzey yönetim için değişim isteğe bağlı olamaz
- Yöneticiler değişim için liderlik etmelidir veya en azında yoldan çekilmelidir
- En büyük hata değişim liderlerinin değişimi göz ardı etmesidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 329

Öğrenen Organizasyonlar

- Tanımlar:
 - Öğrenen Organizasyonlar, bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etme konusunda ustalık kazanmış ve elde ettiği bilgileri özümseyerek kendi tutumlarını değiştiren organizasyonlardır.
 - Öğrenen Organizasyonlar, stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda yapısında, süreçlerinde, teknolojik ve insan kaynağı altyapısında gerekli değişiklikleri yapan organizasyonlardır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 330

Öğrenen Org. Temel Taşları

- Sistematik Problem Çözme
- Yeni yaklaşımların denenmesi
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme
- Başkalarının tecrübe ve uygulamalarından öğrenme
- Kurum içi hızlı ve etkin bilgi transferi

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 331

Sistematik Problem Çözme

- Problem tespitinde bilimsel bulgu ve yöntemlerden yararlanma
- Verilerle karar alma
- İstatistiksel yöntemleri kullanma

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 332

Yeni yaklaşımların denenmesi

- Kurumun süreçlerinde iyileştirme ve geliştirmelerin sağlanmasında yeni yaklaşımların denenmesi
 - Çalışanları bu denemeler konusunda teşvik etmek
 - Çalışanları bu denemelerde ihtiyaç duyacakları temel bilgilerle donatmak
 - Testlerin yapılması ve elde edilen sonuçların karar almada kullanılması

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 333

Tecrübe ve uygulamalardan öğrenme

- Hem kendi hem de başka örgütlerin tecrübe ve uygulamalarından öğrenmedir.
 - Gelişimsel kıyaslama (benchmarking)

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 334

Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyenler

- **Eğitilmeye katılmayan yöneticiler!**
- İki temel hata:
 1. Öğrenme sadece problem çözme olarak algılanır
 2. Öğrenme sadece bir motivasyon problemi olarak algılanır ve çalışanlarının motivasyonunun sağlanması ile bu sorunun aşılabacağı düşünülür.
 - "Ben doğruyum onlar değil" diyen yönetici ne kadar motive olursa olsun öğrenmesi mümkün değildir.

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 335

Eğitim İhtiyacının Analizi (EİA)

Kaynak: Sorum sonunda belirtilmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 336

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

● Eğitim İhtiyacının Ortaya Çıkış Nedenleri:

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında
- İşin gerekleri değiştiğinde
- İşin gerekliliği kalmadığında
- Çalışan işini değiştirdiğinde
- Yeni çalışan işe başladığında

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 337

Organizasyonel Bazda Eğitim Gereksimi

- Organizasyonun büyümesi veya küçülmesi
- Dönemsel dalgalanmalar
- Çalışanların yeni görevlere atanmaları
- İş ortamında değişiklikler
- Yeni yasaların çıkması
- Özel projelerin geliştirilmesi
- Yönetimde yapısal değişiklik
- Yeniden yapılanma
- Yeni teknolojilere geçiş
- Yeni malzemelerin kullanımı
- Yeni pazarlara giriş
- Şirket birleşmesi vb.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 338

Eğitim İhtiyaç Göstergeleri

- Müşteri şikayetlerinin yoğunlaşması
- Satışların durgunlaşması, rekabet gücünün düşmesi
- Çevresel değişimlere uyumda başarısızlıklar
- Kaynakların kullanımında israfların artması
- Makine ve donanımın kötü kullanımı
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 339

Eğitim İhtiyaç Göstergeleri

- Kayıtların yetersizliği
- Bilgi ve belgelerin tutarsızlığı
- Bekleme ve birikmelerin artması
- Birimler ve faaliyetler arasında uyum sağlanamaması
- Gerilim ve çatışmanın fazlalığı
- İşgücü devrinin yüksekliği
- Verim düşüşü ve moral bozukluğu

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 340

Kişisel Eğitim İhtiyacın Tespitinde

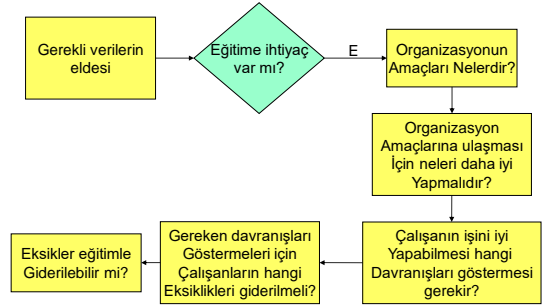
- Çalışan ne işi yapıyor?
- Kendisine verilmiş bir iş tanımı var mıdır?
- Kendisinden ne yapması beklenmektedir?
- Çalışan gerçekten kendisinden bekleneni yapıyor mu?
- İstenen performans düzeyi nedir?
- Bu düzeye ulaşabiliyor mu?
- Eğer hayır ise nedenleri nelerdir? Eğitimsizlikten mi kaynaklanıyor?
- Çalışanın eğitiminde kim sorumlu?
- Çalışan gerçekten öğreniyor ve gelişiyor mu?
- Eğitim zamanı ve maliyeti sorun oluşturuyor mu?
- Eğitim sonrasında performans artışı oluyor mu?
- Eğitim için harcanan para değer mi?

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 341

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 342

Eğitim İhtiyaç Analizi (EİA) Proje Adımları

1. Eğitim İhtiyaç Analizi (Eia) Amacını Belirleyin

- Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda neyi hedefliyorsunuz?
- Kişi bazında, pozisyon bazında, yetkinlik bazında mı sonuçlar hedefliyorsunuz?

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 343

(EİA) Proje Adımları

2. Mevcut Verileri İnceleyin

Gerekli olacak veriyi tanımlayın. İhtiyaç analizini gerçekleştirmek için gerekli olabilecek veriler arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- > Organizasyon şeması
- > Kurumun finansal tabloları
- > Kurumun insan kaynakları politikası
- > Görev tanımları
- > Yetkinlikler
- > Performans değerlendirme sonuçları
- > Çalışan memnuniyeti anket sonuçları
- > Müşteri memnuniyeti anket sonuçları
- > Eğitim prosedür ve kayıtları
- > Çalışanların demografik bilgileri ve eğitim altyapıları

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 344

(EİA) Proje Adımları

3. Veri Toplama Metodunu Seçin

Veri toplama metotları arasında; birebir görüşmeler, grup toplantıları, anketler, iş örnekleri, iş yerinde gözlem, kayıt ve raporlar kullanılabilir. Bununla birlikte, yoğun olarak kullanılanlar; birebir görüşmeler, grup toplantıları ve anketlerdir.

Kaynak: Sorun sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 345

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

● Şirket Hedef ve Stratejilerinin Gözden Geçirilmesi

- Bunlarda meydana gelen değişimler eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına neden olur
- Yeni stratejiler uygulanmadan çalışanlar bu konuda hazırlanmalıdır

Kaynak: Sorun sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 346

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

● Performans Değerlendirme Sonuçları

- Beklenen performansla gerçekleşen performans arasındaki farklar verilerle tespit edilir
- Bu farkın giderilmesi için bireysel eğitim ihtiyaçları tespit edilir ve uygulanır
- Bu verilerin toplanabilmesi ve değerlendirilebilmesi için gerekli olan süreçler ve sistemler tasarlanmış ve uygulamaya konmuş olmalıdır.
 - Nitel ve yoruma açık değerlendirmeler sıkıntı doğurur.

Kaynak: Sorun sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 347

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

● Birebir Görüşmeler

- Çalışanlarla veya yöneticilerle yapılan birebir görüşmelerle eğitim ihtiyaçları tespit edilebilir.
- Çok daha kapsamlı bilgilere ulaşılabilir ve eğitim ihtiyaçları daha doğru bir şekilde tespit edilebilir.

○ Maliyeti ve zaman gereksinim fazladır!

Kaynak: Sorun sonunda bitilecektir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 348

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

● Odak Grup Toplantıları

- Tek başlarına veya birebir görüşme ve anketlerle birlikte kullanılırlar.
- En sistematik veri toplama araçlarındandır.
- Birden fazla kişi bir araya getirilerek eğitim ihtiyaçları belirlenebilir.
 - Aynı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesi ile grup için baskınlık ortadan kaldırılabilir
 - Örnekleme yöntemi ile belirlenebilir
- Grup için baskın kişilerin kararları etkilemesi ve süreci uzatması bir dezavantaj gibi karşımıza çıkar.

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 349

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

● Anketler

- En yaygın bilinen ve kullanılan veri toplama araçlarıdır.
- İnternet ve e-posta aracılığı ile yapılabilirler ve bu da zaman tasarrufu sağlar.
- Birebir görüşmeler ve odak grup toplantıları anket sorularının şekillenmesinde yardımcı olur.
- Çalışanlar birbirinden etkilenmeden daha rahat cevap verebilirler.

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 350

Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımları

- Birden fazla ihtiyaç belirleme yöntemi aynı anda kullanılabilir ve mümkün olduğunca iyi ve sağlıklı bir analiz çalışması yapılabilir.
- Elbetteki zaman ve bütçe sınırlamaları unutulmamalıdır!
 - Birçok işletmede dönem başında eğitim için ayrılmış bir bütçe yoktur!

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 351

Eğitim İhtiyacı

● Eğitim İhtiyacı Temelde Üç Başlık Altında Toplanabilir:

- Organizasyonel ihtiyaçlar
- Mesleki ihtiyaçlar
- Kişisel ihtiyaçlar

Kaynak: Sorun sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 352

(EİA) Proje Adımları

4. Toplanan Verileri Analiz Edin Ve Son Raporu Hazırlayın.

Toplanan tüm veriler analiz edilir ve eğitim ihtiyaçları önceliklendirilir. Belirlenen eğitim ihtiyaçları geçmiş senelerin verileri ile karşılaştırılır.

- Rapor son haline getirilmeden önce, departman yöneticileri ile bir araya gelinerek, astlarının anket sonuçlarından analiz edilen eğitim öncelikleri ile ilgili olarak nihai onayları alınır.

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 353

EİA Sonucunda...

- Çalışan bazında eğitim ihtiyaçları ve öncelikleri
- Pozisyon bazında eğitim ihtiyaçları ve öncelikleri
- Yetkinlik bazında eğitim ihtiyaçları ve öncelikler
- Departman bazında eğitim ihtiyaçları ve Şirket genelinde eğitim ihtiyaçları ve öncelikleri elde edilir

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 354

- Eğitimcilerin ve Eğitim Organizasyonunun Seçimi

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 355

Eğitimcilerin Belirlenmesi

- Eğitimleri Kim Verecek:
 - Tam zamanlı kadrolu eğitimci işe almak
 - Eğitim uzmanları ve danışmaları ile çalışmak
 - Organizasyon içinden eğitim verebilecek nitelikte çalışanlardan faydalanmak

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 356

Eğitimcilerin Belirlenmesi

Oldukça Önemli Bir Nokta

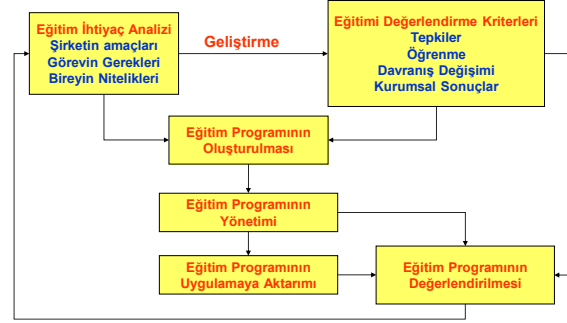
Sadece maliyet kaygıları ile yapılan tercihler çoğu zaman etkin olmayan başarısız "formalite" eğitimleri ile sonuçlanır ki bunun çok daha yüksek maliyeti söz konusudur.

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 357

Eğitim Süreci Modeli



Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 358

Eğitim Planlaması

- Planlama
 - Hangi dersler
 - Kimlere
 - Hangi kapsamda
 - Nerede (ulaşım, konaklama, yemekle vb. detayları dahil)
 - Ne zaman verileceğini tanımlar.
- Eğitim takviminin zamanlama açısından işletmenin diğer iş süreçleri ile uyumlu olması istenir
- İşletmede kariyer planlaması ile eğitim planlaması arasında bağlantılar olması gerekir.
 - Kimler yükselme için hangi eğitimleri almalıdır?

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 359

Eğitim Amacının ve Yönteminin Belirlenmesi

- Bilgilendirmeye Yönelik Eğitimler
- Beceri Geliştirmeye Yönelik Eğitimler
- Tutum Geliştirmeye Yönelik Eğitimler

Kaynak: Sorum sonunda toplanmıştır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 360

Bilgilendirmeye Yönelik Eğitimler

- Ürün bilgisi
- İmalat teknikleri
- Hizmet prosedürü
- Pazar bilgisi
- Şirket politikaları
- Makine-teçhizat kullanımı ve bakımı
- Mali analiz
- Dış ticaret vb konular sınıf eğitiminde yapılabilir.

Kaynak: Sırum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 361

Beceri Geliştirmeye Yönelik Eğitimler

- İletişim
- Etkili sunuş teknikleri
- Dinleme
- Karar alma
- Sorun çözme
- Liderlik
- Motivasyon
- Toplantı yönetimi
- Zaman yönetimi
- Çatışma yönetimi vb katılımcı merkezli ve uygulamalı eğitimlerle verilebilir

Kaynak: Sırum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 362

Tutum Geliştirmeye Yönelik Eğitimler

- Olumlu zihinsel tutum
- Girişken davranış
- Açıklık
- Güvenilir olma
- Motivasyon
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Sorumluluk alma gibi konularda deneyerek öğrenme yaklaşımı kullanılarak verilebilir.

Kaynak: Sırum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 363

Eğitimin Organizasyonu

- Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin kimler tarafından, hangi yapı ve iş ilişkileri içinde yürütüleceğinin kararlaştırılmasıdır.
- Eğitim departmanı
 - İK birimine bağlı İK performansını artırmaya yönelik hizmet birimi
 1. Sadece planlama ve koordinasyon yapabilir eğitimcileri dışarıdan temin eder
 2. Eğitimcileri de kendi bünyesinde barındırır; hatta dışarıya da hizmet verir.

Kaynak: Sırum sonunda toplanılmıdır

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 364

Eğitimin Denetimi

- Planlanan eğitimler denetlenmelidir
 - Planlanan ile gerçekleşenin karşılaştırılması
 - Farklar varsa neler olduğunun belirlenmesi
 - Farklılığın gerekçelerinin bulunması
 - Gerekirse telafi eğitimlerin yapılması
 - Gelecek dönemler karar aktarımı

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 365

Eğitimin Geri Dönüşü

- Kirkpatrick (1959) Modeli
 - Tepkinin ölçülmesi
 - Öğrenmenin Ölçülmesi
 - Davranışların Ölçülmesi
 - Sonuçların Ölçülmesi

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 366

Tepkinin ölçülmesi

- Eğitime katılanların eğitimden duydukları memnuniyetin ölçülmesidir
 - Verilen eğitimden
 - Veriliş biçiminden
 - Eğitimden
 - Eğitimin verildiği mekandan ne kadar tatmin oldukları
 - Genelde anket yöntemi

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 367

Öğrenmenin Ölçülmesi

- Eğitimde yer alan bilgilerin katılımcılar tarafından kazanılıp kazanılmadığı
- Eğitim öncesi ve sonrası sınavlarla kazanımlar tespit edilebilir

Kaynak: Sırum sonunda toplanmıştır

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 368

Davranışların Ölçülmesi

- Eğitim sonrasında davranış değişikliğinin olup olmadığı
- Eğitimden önce ve sonra performans değerlendirmesi yapılmalıdır
 - Bunun için en az 3 ay süre tanınmalıdır
 - Ancak değişim gerçekten eğitimden mi kaynaklandı ???
 - Oldukça zor...

Kaynak: Sürüm sonunda istatistikler

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 369

Sonuçların Ölçülmesi

- Eğitimin iş sonuçlarına olan etkisinin ölçümüdür
 - Satışların artması
 - İş kazalarındaki azalma
 - Ancak değişim gerçekten eğitimden mi kaynaklandı ???
 - Oldukça zor...

Kaynak: Sürüm sonunda istatistikler

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 370

Eğitimin Geri Dönüş Oranı

- Eğitimin Geri Dönüş Oranı =

$$\frac{\text{Toplam Fayda}}{\text{Toplam Eğitim Giderleri}} \times 100$$

Toplam faydanın eldesinde 1-2 yıllık sürenin kullanılması doğru olur.

Kaynak: Sürüm sonunda istatistikler

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 371

Eğitimin Geri Dönüş Oranı

- Toplam Maliyet
 - Eğitimin tasarımı ve geliştirilmesi için yapılan masraflar ve harcanan zaman
 - Eğitimin tanıtımı için yapılan masraflar
 - Eğitim organizasyonu için masraflar (ulaşım, konaklama, yemek vb)
 - Eğitime ilişkin giderler (Doküman, odaların kullanımı vb)
 - Katılımcı giderleri (Çalışanların zaman kayıplarından dolayı oluşan maliyetler)
 - Akşam iş sonrası ve hafta sonları ücret ödemedeki eğitim yaparsanız böyle maliyet yok!!! (Tanıdık mı?)
 - Eğitimin fırsat maliyeti (Çalışanların iş kayıplarından dolayı oluşan maliyetler)
 - Değerlendirme giderleri

Kaynak: Sürüm sonunda istatistikler

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 372

Eğitimin Geri Dönüş Oranı

- Toplam Fayda (Direkt ve dolaylı)
 - Zamandan tasarruf
 - MS Word eğitimi, 10 parmak klavye eğitimi
 - Üretimin artması
 - Diğer maliyet kazanımlar
 - Azalan makine tamir bakım maliyetleri
 - Fire oranlarının azalması
 - Azalan personel dönüşüm oranı
 - Çalışanların yeni gelir kaynağı yaratma potansiyeli
 - Çalışanın sosyal alana katkısı, işletmenin imajının yükselmesi, müşteri şikayetlerinin azalmasının yaratacağı Pazar potansiyeli hesaplaması oldukça zor kazanımlardır.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 373

Eğitim Yönetiminin Etkinliği Ölçütleri

- Finansal Ölçütler
 - Yıllık eğitim bütçesi
 - Kişi başına yıllık eğitim yatırımı
 - Yönetici başına yıllık eğitim yatırımı
 - Bir günlük eğitim vermenin maliyeti
 - İK bütçesi içinde eğitim bütçesinin oranı
 - Eğitici başına yıllık gelirler,
 - Eğitim bütçesinin (gelir) toplam içindeki oranı

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 374

Eğitim Yönetiminin Etkinliği Ölçütleri

- Kullanım Ölçütleri
 - Eğitici kullanımı
 - Eğitim mekanlarının kullanımı
 - Eğitim için ayrılan sürenin ne kadarının fiili olarak eğitimde harcandığı

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 375

Eğitim Yönetiminin Etkinliği Ölçütleri

- Zaman Ölçütleri
 - Eğitimlerin zamanlaması
 - İhtiyacın belirlenmesinden eğitimin verilmesine kadar geçen süre
 - Çalışan ve yönetici başına yıllık eğitim saatleri
 - Vb.

Kaynak: Sorun sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 376

Eğitimin İşe Aktarımı

- Eğitim, katılımcıların iş ve ilişkilerini geliştirmeye ve iş ortamına genel anlamda motivasyon ve performansın iyileşmesi olarak yansımıyorsa ne kadar iyi izlenim bırakırsa bıraksın zaman ve para kaybıdır.
- Çoğu organizasyon öğrenme transferinin eğitimin doğal bir sonucu olduğu kabulü ile ek çaba harcamaz.
- **Yeni bilgilere özen ve ilgi gösterilmezse asla kalıcı olmaz...**

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 377

Eğitimin İşe Aktarımı

- Öğrenilenlerin İşe Aktarımını Olumlu Etkileyen Unsurlar
 - Eğitim grubunun homojen olması
 - Eğitim sırasında ve sonrasında uygulama projelerinin verilmesi
 - Şirket kültürünün yeniliklere açık olması
 - Üst yönetimin eğitime ve yeni kazanılan bilgilerin uygulanmasına tam desteğinin olması
 - Yöneticilerin liderlik etme yeteneklerinin iyi olması
 - Eğitim süresinin uygulamalar yapacak kadar uzun olması
 - Bilgi ve becerilerin özümsemesi için yeterli sürenin tanınması
 - Uygulaması kolay-sonuçları etkileyici uygulamalara öncelik verilmesi
 - Eğitimin iş işin eğitim olmadığı kabulü

Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 378

İnsan en değerli kaynaktır...



Kaynak: Sorum sonunda listelenmiştir

İJKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 379