

**IENG 421**  
**İnsan Kaynakları Yönetimi**

Ders Sunumları

Prof. Dr. Aşkıner Güngör  
PAÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü, Denizli

## Açıklama

- Elinizdeki bu notlar, Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümü öğretim üyesi Prof.Dr. Aşkıner Güngör ([askiner@pau.edu.tr](mailto:askiner@pau.edu.tr)) tarafından IENG 421 kodlu İnsan Kaynakları dersinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.
- Bu notların hazırlanmasında, ilgili bölümlerin sonunda sunulan kaynaklardan, internet üzerinden kitesel erişime açık kaynaklardan yararlanılmıştır ve kişisel bilgi birikimlerim ve tecrübelerim ile zenginleştirilmiştir. Bu notların dışında size derste önerilen ders kitabı ve ek kaynakları da dikkate almanız önerilir.
- Bu notlar sadece eğitim amaçlıdır.** Dersde destek niteliğindeki bu notların faydalı olması beklenir ve «**İnsan en değerli kaynagımızdır!**» düşüncesiyle başarılar dilerim ☺

Kaynak: Sunum sonunda listelememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 2

# Giriş

Kaynak: Sunum sonunda listelememiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 3



## İnsan Kaynakları dersi neden gerekli



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 5

## İnsan Kaynakları dersi neden gerekli

- İnsanları yönetmek bütün örgütlerde temel bir zorluktur
- Bütün yöneticiler insan kaynaklarıyla ilgili stratejik ve genel yönetim bakış açısını anlamalıdır
- İK diğer temel dersleri de kapsar
  - Kurumsal süreçler
  - Strateji

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 6

## Dersin Amacı

- Bu dersin amacı, ortaya çıkan ihtiyacı karşılamak için insan kaynakları konusundaki temel bilgilerin ve çağdaş yöntemlerin katılımcılara tanıtılmasıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 7

## Öğrenme amaçları

- Bu derste;
  - İnsan kaynakları yönetiminin anlamı,
  - İnsan kaynakları yönetim ile personel yönetimi arasındaki farklar ve benzerlikler,
  - İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine etki eden faktörler,
  - İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri, tartışılacaktır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 8

## Ders Kitabı

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 9

## Derste Başarı Değerlendirme

- PAU Ders Kataloğuunda 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

ONCE AGAIN, YOU'VE MADE A BAD SITUATION WORSE.  
THAT'S THE HUMAN RESOURCES PROMISE.

*© 2009 Monty Relphoe. All rights reserved. www.montyrelphoe.com*

Bunları sınıfta bırakmak ender oluyor  
şey yok. Vücut herkes ildeki kollar  
şeyler gibi.

"Bu, çok zorlu bir görev..."  
www.ikyaz.com

REVİWİNG  
HUMAN  
RESOURCES  
101  
BY  
MONTY  
RELPHOE

*© 2009 Monty Relphoe. All rights reserved. www.montyrelphoe.com*

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 12

## Kurumlar ne ister?

A bar chart with five bars of different colors (red, teal, light blue, yellow, and light green) of increasing height from left to right. On top of each bar stands a small black silhouette of a person. The background is a textured yellow surface.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 13

## Başarıda ...

### Stratejik Yönetim Süreci

```

graph TD
    A[1. Organizasyonun Misyon ve Vizyonunu Belirlemek] --> B[2. Çevre Analizi]
    B --> C[3. Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi]
    C --> D[4. İstemenin Analizi]
    D --> E[5. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi]
    E --> F[6. Stratejiin Geliştirme]
    F --> G[7. Stratejiin Uygulanması]
    G --> H[8. Sonuçların Değerlendirilmesi]
    B --> I[SWOT Analizi]
    I --> F
    C --> F
    E --> F
  
```

The flowchart illustrates the Strategic Management Process. It starts with defining the organization's mission and vision (1). This is followed by environmental analysis (2), which leads to identifying opportunities and threats (3). Next is demand analysis (4), leading to determining strong and weak factors (5). These steps lead to strategy development (6), implementation (7), and finally evaluation of results (8). There is also a feedback loop from environmental analysis (2) through SWOT analysis (I) back to strategy development (6).

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 14

## Doğru işlerin yapılması

A central red circle labeled "Stratejik bakış" is connected by lines to several smaller colored circles arranged in a circular pattern around it. The labels include "Doğru insan", "Doğru amac", "Doğru karar", "Doğru araç", and "Doğru uygulama".

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 15

## Doğru işler için iki durum

The slide shows two photographs separated by a vertical green line. The left photograph shows two people in a warehouse or factory setting, one pointing at something while the other looks on. The right photograph shows a group of people in an office or meeting room, with one person looking very stressed or overwhelmed.

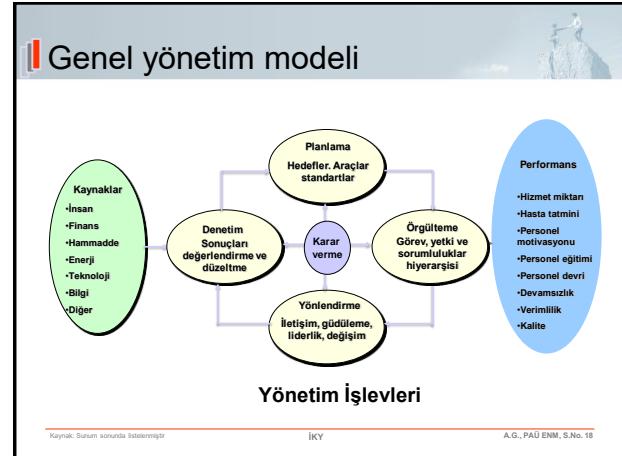
Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 16

## İ KY | Yönetim Önemlidir

**Yönetim:**

- Örgütsel amaçların başarılanması için örgütsel kaynakların eşgüdümlenmiş kullanımını sağlamaya yönelik
  - planlama
  - örgütleme
  - personel yönetimi ve
  - denetleme
 sürecidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İ KY A.G., PAÜ ENM, S.No. 17



## İ KY | İnsan Kaynakları

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İ KY A.G., PAÜ ENM, S.No. 19

## İ KY

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İ KY A.G., PAÜ ENM, S.No. 20

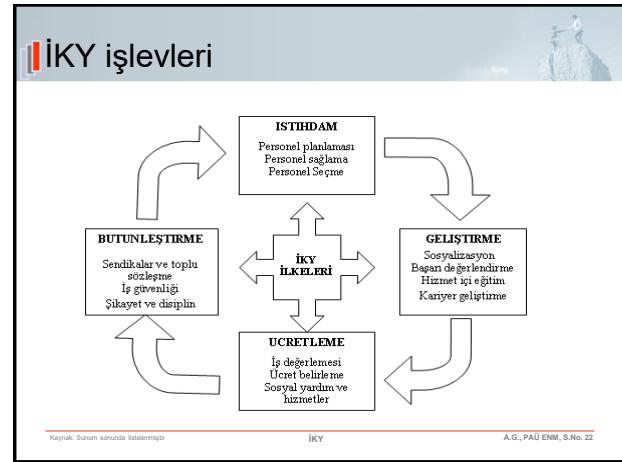
## Klasik Yöntem ve Modern İKY

**Table-2: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

PERSONEL YÖNETİMİ	INSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Düngünlük hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyeti 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: Sabunoğlu, a.e., s.11

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 21



## Geleneksel İKY ve Stratejik İKY

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	IK Uzmanı	Hat/yöneticisi
Odak	İsgören işçileri	İç ve dış müsterilerle ortaklık
İK'nın rolü	İşlenici, dejisim takipçi, savunucu	Dönüşüm, dejisim lideri, başkaların harekte gezen
Başlangıç/ilk adım	Yavaş, tepkiçi, bölümlemmiş	Hızlı, proaktif, bütünlüğe
Zaman ıftu	Kısa-dönenli	Kısa-orta-uzun dönemi (İhtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gereklisiye onu yerine getirme
İş tasarımcıları	İşgörünün bölümlemmesi, bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/anahtar Yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk/ Değer hiyerji	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 23



## İKY uygulamaları farklılıklarları

Plastik Uygulamalar	
Büygem İstihdam	İşverenlerin Olağanüstü İstihdamı
Kısıtlı Döviz	Uzun Döviz
Gelişmekteki İş Analizi	Yeterliliklerin Denge İy. Analizi
İş Zenginleştirme	İş Kankarılık
Düyük İğrenç Katalım	Yüksek İğrenç Katalım

Kadroda İstihdam Tercihleri	
İç Tüketim Kaynakları	İç Tüketim Kaynakları
Dar Karier Hizmetleri	Güç Karier Hizmetleri
Sınıf Terfi Olaklı	Ağır Karier Yolları
Ağır Kriterler	Güç Kriterler
Sınıf Sosyalizasyon	Güç Sosyalizasyon

Düzenleme Tercihleri	
Yeterlilik Kriterleri	Cümlə Kriterleri
Amasız Gelişime, Çıktın Bulma Koşulları	Çıktın Bulma Koşulları
Düyük İğrenç Katalım	Yüksek İğrenç Katalım
Büyrek Performans	Takuma Dayanı Performans

Eğitim ve Geliştirme	
Kurs Sayısı	Üzüm Sayısı
Plastik Uygulamalar, Katalım Jön	Plastik, Sistematik
Versatillik Vergisi	Çalışma Yaşamı, Kalitesi Vergisi
Büyük Yatırım	Geçir Yatırımı
Düyük Katalım	Yüksek Katalım

Erceldeklere ve Özüllendirmeye Tercihleri

Erceldeklere ve Özüllendirmeye Tercihleri	
Düyük Temel Ücret	Yüksek Temel Ücret
İş İstihdamı	Doğa İstihdamı
Şartsız, Sahip Olduğu Paket	Esnek Ödeme Paketi
Kısa-Vadeli Önerleme	Üzüm Vadeli Önerleme
Sınırlı Sayıdaki Yatırımlar	Geçir Sayıdaki Yatırımlar

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 25

## İK Yönetiminin Gelişimi

### Geçmiş Etkiler

- Endüstri devrimi
- Kütle üretimine geçiş
- Bilimsel yönetim akımı
- Davranışçı yaklaşımalar
- Liyakat ilkesinin önem kazanması.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 26

## İK Yönetiminin Gelişimi

### Çağdaş Etkiler

- İnsan kaynaklarının maliyeti
- Verimlilik krizi
- Değişimin hızlılığı
- Küreselleşme
- İş gücü çeşititliliği
- Beceri gerekliliği
- Küçülme ve sayı azaltma
- Yetkilendirme

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 27

## İKY gelişimine yönelik sorular

1. Şirketin vizyonu ve misyonu nedir? İş stratejisinin stratejik etkenlerini belirleyin.
2. İş stratejileri ve iş ortamı güçlükleri nedeniyle şirketin hangi yeteneklere sahip olması gerekmektedir?
3. Başarı için gerekten yetenekin örgütü çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi için hangi eğitim ve gelişim programları en uygun programlar olacaktır?
4. Şirketin başarısı ve iş stratejisi için hangi yetkinlikler kritik önem sahiptir?
5. Şirketin eğitim ve gelişimle iş stratejisi arasındaki bağlantıyı idarecilerin, yöneticilerin, çalışanların veya müşterilerin anıtlarunu sağlamak için bir plan var mı?
6. Üst düzey yönetim grubu eğitim ve gelişimine alenen destekleyecektir mi?
7. Şirket sadece bireyle değil, takımlara da eğitim ve geliştirme olanakları sağlıyor mu?

Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Çeviren: Canan Çetin, Beta, İstanbul, 2009, s. 57.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 28

## İnsan



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

Oncak insana salt üretim aracı olarak bakılamaz!

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 29

## İnsan...



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 30

## İnsan - Yönetim - Sonuç



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 31

## Stratejik Planlama

### İnsan Kaynakları Yönetimi

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



## Dayanak

- Bu eğitim çalışmasının hazırlanmasında DPT'nin Mayıs 2003'te yayımıldığı "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 taşırlı.
- Kuruluş bütçesinin stratejik planla 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 İstedigimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 37

## || SP Neden Önemli?

- İşletme ve kurumlar mali ve idari sorunlarla karşılaşlıklarını 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 gereklidir.
- Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “**stratejik planlama**” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 38

## || SP Süreci

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

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 39

## || Durum Analizi

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

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 40

## Universitelerde 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 41

## Universitelerde 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 42

## Universitelerde 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 kapsamında kuruluşun **icse olarak güçlü** ve **zayıf** yönleri ile **dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar** ve **tehditler** belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılrken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 44

## GZFT (SWOT Analizi)

```

graph TD
    KIU[Kuruluş İçi Unsurlar] --> GU[Güçlü Yönler]
    KIU --> ZY[Zayıf Yönler]
    GU <--> F[Çevresel Unsurlar]
    ZY <--> T[Tehditler]
    F <--> T
    F --> GU
    T --> ZY
  
```

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
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 tedbirlerle baz teşkil edecektir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 46

## GZFT – Güçlü Yönler

- Üniversite birimlerinin içsel güçlü yönleri bu bölümde tespit edilmeye çalışılır.
- Örnek:**
  - 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: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 47

## GZFT – Zayıf Yönler

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
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 bekentileri dikkate alınır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir 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 kiralarının aşırı artış göstermesi
  - Ortaöğretim eğitim kalitesinin giderek düşmesi

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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
  - Ölçüli taraflar (Paydaş):** Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 53

## Geleceğe Bakış (Nereye Gitmek İstiyoruz?)

- Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamaya ilgili temel süreci 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 aksı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamadan bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kumaktır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 54

## Misyon

- **Misyon** bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığı, nasıl yaptığı 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 kuruluş'a verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
  - Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
  - Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 55

## Misyon - Sorular

- **Kuruluşun var olma nedeni nedir?**
- **Kuruluş kılmlere 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: Sunum sonunda listelenmiştir

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 üretimi ve kullanım becerileri alanlarında üstünlükler ortaya koymak, bölgeler 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 57

## Vizyon

- **Vizyon** kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğiñin güçlü bir anlatımdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birebir bir unsurdur. **Bundan dolayı, bir çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.**
- Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:
  - Idealist; yürekten gelmesi, hissedilmesi gereklidir.
  - Özgürdür; kuruluşu aidiyeti belliğindir.
  - 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 özelliklere 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 60

## 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 59

## PAÜ Vizyon Örnekleri

**“ Bilginin üretimi, kullanımı ve yayılmasına en üst düzeyde katkı sağlayan, ulusal ve uluslararası platformda saygın bir eğitim ve araştırma kurumu olmaktr.”**

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 60

## İlkeler



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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 62

## PAÜ İlkeleri (Örnekler)



- Açıklık ve Şeffaflik:** Yönetsel 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 bireyleyre liyakata ve emeje saygı gösterilerek, hiçbir ayrı gözetmeksızın 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. Araştırmacı, yaratıcı, yenilikçi paydaşlar, öğrenen örgütü oluştururlar.
- Çevreye Saygı
- Eşetlik Duyarlılık
- Katılımcılık vb.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir 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.
- Ulaşımak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 değişimlidir?*
- Kuruluş *diğer kamu kuruluşları ile ortak amaçlara sahip midir?*

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 66

## Kötü Örnek

- İyi Belirlenmemiş Stratejik Amaçlar
  - *Stratejik amaç: Bölgülerin 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 gerçeklestirecek bir yolu ya da yöntemi ifade etmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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, arzi ve kullanımı doğal çevre ve kirliliğin kontrolü ile ilişkilendirilerek, hedeflerin tanımlanması için yön gösterilmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 amac 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 çıktırlara 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 gerçekleştirmeye zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Kiyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 71

## Kötü Örnek

- **İyi Belirlenmemiş Hedef:**  
○ **Hedef: Ölümü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.**
- **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 bilgiler mevcuttur.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 73

## Faaliyetler ve Projeler

- Gitmek İstedığımız 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 edildiğini ortaya konulmasıdır.
  - Her bir hedefin yerine getirilmesinden yani hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkilileri, organizasyon yapısı çerçevesinde açık bir şekilde bu aşamada belirtilecektir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 74

## Faaliyetler ve Projeler - Sorular

- *Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin rolü ve önemi nedir?*
- *Hedeflerin gerçekleştirilemesine yönelik olarak kullanılacak yol ve yöntemler tanımlanmış mıdır?*
- *Hangi ölçülebilir kriterler (performans kriterlerine baz olan) üzerine kuruludur?*
  - *Hangi sürede biteceği*
  - *Miktari*
  - *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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 bakıldığından stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeyle karşılık gelmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 76

## Faaliyetler ve Projeler – Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

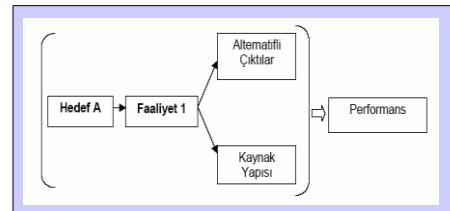
- Birbirleriyle etkileşini içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.** (verimlilik ve kaynak kullanım etkinliği)
- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklenileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmelii 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 77

## Hedef—...–Performans İlişkisi



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 78

## İzleme ve Değerlendirme

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 80

## İzleme

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilemesine 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 sistemi bir faaliyettir. İzlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılır; ayrıca esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yoğunlaşılır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 81

## Değerlendirme

- Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırımlı 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 ortastığından ortaya konulmasıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir 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 gereklili kılar.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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** gereklidir.
- İç ve dış faktörlerin tamamı İKY amaçları, stratejileri ve eylem planları üzerinde büyük etkiye sahiptir.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 88

## Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi



- **Çevre** canlı organizmaların ve insanların eylemleri üzerinde
  - belki 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 aldığı girdileri, çıktılarla dönüştürerek tekrar çevreye sunarlar.**
  - Sistem yaklaşımı
- Özellikle küreselleşen dünyada stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, sürekli olarak değişen uluslararası ve uluslararası çevreye **uyum** sağlanmasına bağlıdır.
- Çevrede meydana gelen değişimler işletmeleri **değişime** zorlamakta, **adaptasyonu** sağlayabilen işletmeler hayatı kalabilmektedir

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 91

## Çevrenin Tanımı ve İKY Açısından Önemi



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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

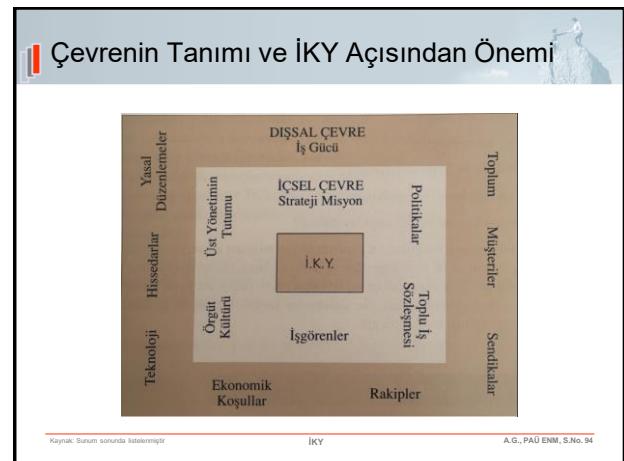
A.G., PAÜ ENM, S.No. 92

## 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: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 93



## 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: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 95



## 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: Sunum 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: Sunum 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 etkendir.
  - Bu nedenle uygun nitelikte işgören istihdam etmek, motive etmek ve eğitip geliştirme zorunluluğu söz konusudur



Kaynak: Sunum 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 gereklidir.
  - Aynı sektör veya coğrafiik bölgede, rakiplerin önerdiği ücretler, sosyal ödeme ve hizmetler de incelenmelidir



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 100

## Dış Çevre Faktörleri

### Teknoloji

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 101

## Dış Çevre Faktörleri

### Ekonomin 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 102

## Dış Çevre Faktörleri

### Coğrafik Koşullar

- İşgücü arzını etkileyen göç coğrafik bir faktördür
- Göç veren bölgelerdeki işverenler için bir sakıncası,
- 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: Sunum 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 belirlemekte önemli bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 105

## İç Çevresel Faktörler



- Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler
  - Amaçlar: belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilemesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.
    - İKY işlevleri ifa edilirken, örgütsel amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmasına yönelik olarak yapılmış planlar dikkate alınmak zorundadır.
  - Stratejiler, örgütün stratejik amaçlarını eylem planlarına dönüştürüp yön oluşturduğu için, İKY stratejilerini de doğrudan etkiler.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 106

## İç Çevresel Faktörler



- Politikalar
  - Karar almadı yön göstermek için önceden belirlenmiş siyasetler, işlem dizileri ve yöntemlerdir.
- Bazi İKY politikaları:
  - İş gorenlere çalışacakları güvenli bir işyeri sağlamak,
  - İş gorenleri mümkün olduğunda beşeri potansiyellerini kullanmalari yönünde özendirmek,
  - Teşvik edici parasal ödüller sağlamak,
  - Mewcut çalışanlardan performans düzeyleri uygun olanların, boşalan üst pozisyonlara öncelikli olarak terfi etmelerini sağlamak.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 107

## İç Çevresel Faktörler



- Örgüt Kültürü
  - Örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar.
  - Örgüt kültürü İKY politikalarını önemli ölçüde etkiler.
  - Kültürün içeridiği değerler, yönetsel ideolojinin güçlü bir belirleyicisidir ve bu ideolojinin İKY uygulamalarını etkiler.
    - Ö: takım çalışması, girişimcilik, örgüt içi ve dışı rekabet...
  - Örgüt kültürünün çalışanları ele alan yönü İK felsefesidir
    - İK felsefesi, örgütün insan kaynaklarına nasıl baktığıdır

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 108

## İç Çevresel Faktörler



- Üst yöneticilerin Yönetim Tarzi
  - 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 gereklidir.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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 tasarılanacağı, 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: Sunum sonunda listelenmiştir 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 önemlidir.
  - 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 farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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 gereklidir.
  - Yöneticiler diğer birimlerle işbirliği içinde olmak durumundadır.
  - İlişkiler iyi ilerlemeye departmanların verimliliği tehlikeye atılmış olur.
  - Bu nedenle İK sisteminin etkili olabilmesi için diğer tüm departmanlarla etkileşim halinde olması gerekmektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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.

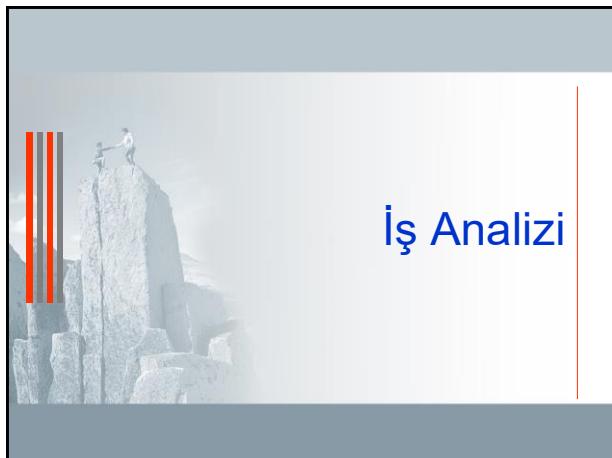
Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 113

## İç Çevresel Faktörler



- Rekabetçi Stratejiler
  - Örgütler rakiplerine üstünlik sağlamak için stratejiler geliştirmektedir. Firmalar tarafından üç genel strateji kullanılmaktadır:
    - Farklılaşma
    - Odak stratejiler
    - Maliyet liderliği
  - Bu rekabetçi stratejileri başarıyla uygulayabilmek, işgörenlerin ihtiyaç duyulan rol davranışlarında 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 edinirse, hayatında bir gün dahi çalışmış olmasın." Konfュyüs

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

## İş Ortamında Çok Sık Yaşanan Sıkıntılar

- İşin kimin tarafından yapılacağının 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 117

## İlgili Kavramlar

Görev

Makam - Pozisyon

İş (meslek)

Kariyer

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 118

## Görev – Tanımlar

- Bir nesne veya bir kimsenin yaptığı iş.
- İş görevi yetisi, fonksiyon.
  - Resmi 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 değerin başka değerlerle olan ilişkisi.
- Kisaca **Görev**, işin içeriğinde olan belirli amaçla yerine getirilen faaliyettir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 119

## Diğer tanımlar

- **Pozisyon – Makam:** Bir şeyin, bir nesnenin, bir kimsenin bir yerde bulunmuş 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: Sunum sonunda listelenmiştir

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 içi gücü olmalıdır.
  - Seçimler yapılarak, gelişerek belirlenen bir iş yolculüğunda ilerlemektir.
  - Amaç, **başarılı olmak, daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.**

Kaynak: Sunum 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 görevin taşıması gerekliliklerin araştırılması ve belgelenmesi sürecidir.

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 122

## İş Analizi

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

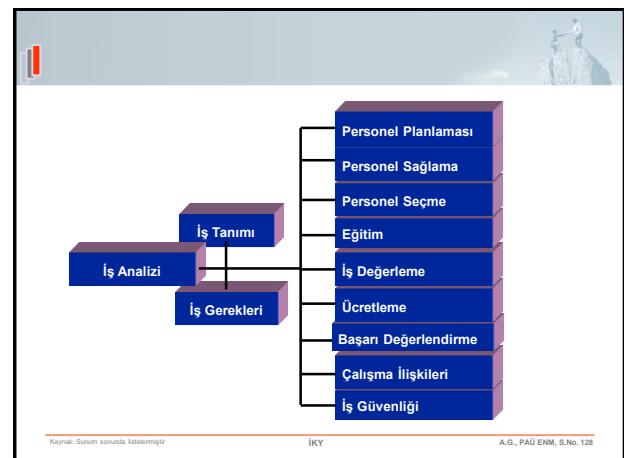
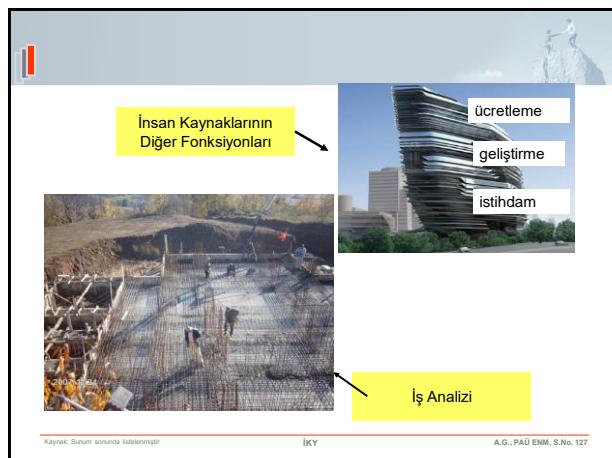
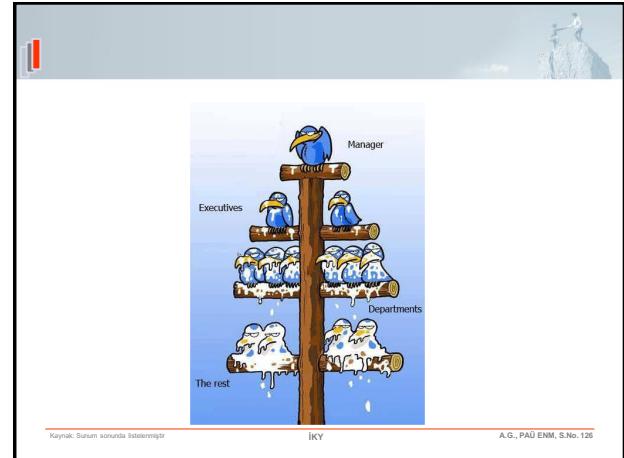
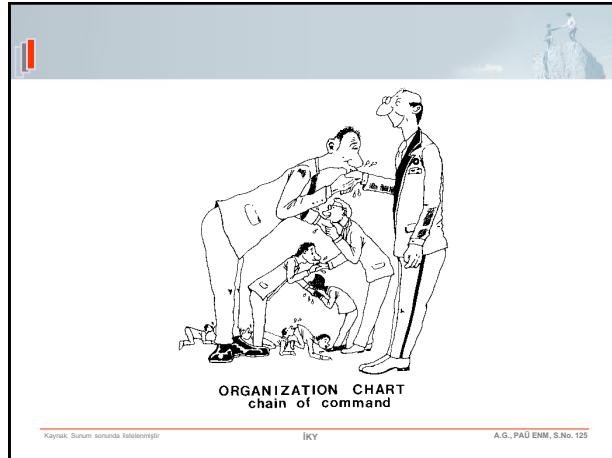
Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 123

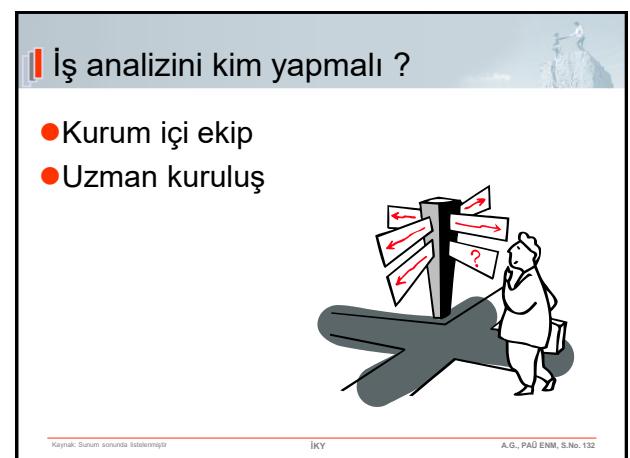
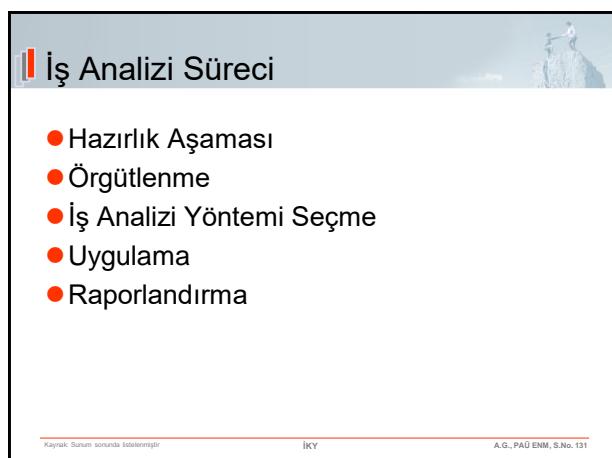
## İş tanımları, koordinasyon ve denetim

```

graph TD
    Pozisyon["Pozisyon (Yönetici)"] --> Pozisyon1["pozisyon"]
    Pozisyon1 --> G1["görev"]
    Pozisyon1 --> G2["görev"]
    Pozisyon1 --> G3["görev"]
    Pozisyon1 --> G4["görev"]
    Pozisyon1 --> G5["görev"]
    Pozisyon2["pozisyon"] --> G6["görev"]
    Pozisyon2 --> G7["görev"]
    Pozisyon2 --> G8["görev"]
    Pozisyon2 --> G9["görev"]
    Pozisyon2 --> G10["görev"]
  
```

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 124





## 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: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 134

## Analizcide Aranan 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 135

## İş Analizi Yöntemleri



- Gözlem
- Anket
- Görüşme
- Karma

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 136

## Gözlem yöntemi

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



Kaynak: Sunum 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 yapılrken, iş ortamı hakkında bilgilerde kolaylıkla alınabilir.
- Kısa sürede tamamlanan ve bedensel hareketlerden oluşan işler için uyundur

### ● Sakincaları

- 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: Sunum 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 yönteminde planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır.



Kaynak: Sunum 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 yanıtılara müdahale etme olağanına sahiptir,
- Görüşme yüz yüze yapıldığından iletişim sorunları doğmamakta, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılmaktadır.

### ● Sakincaları

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

Kaynak: Sunum 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 biçimini, dostane biçimde personele aktarılmalıdır,
- Gereksiz ayrıntılara girilmemelidir,
- Görüşme sırasında samimi bir ortamın yaratılmasına, gereksiz tartışmalara girilmemesine dikkat gösterilmelidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 yanında 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 aktarabilмелidir.
- İş analizi anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gereklidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 144

## Karma yöntem

- Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan iş analiz yöntemlerinin birarada kullanıldığı yöntemdir
- Karma yöntem, bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi, yani birden fazla yöntemin aynı anda kullanılması anlamına gelir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 145

## Uygulama İlkeleri

- Analizci personele kendini ve amacını tanıtmalıdır,
- Personele ve işine yakın ilgi göstermelidir,
- Personele işini nasıl yapacağını anlatmamalıdır,
- İş ve personeli birbirine karıştırmamalıdır,
- Toplanan bilgiler, vakit kaybetmeksizin doğrulatırlmalıdır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 146

## İş Analizi Soru Formu Örneği

İşin Umarı Müşteri Tarihi	Birim Birim Dönemsi
<p>Sorular sorulduğumda işe yardım olabileceğimiz konu ve nedeni隼注する。Be şurec deberkenin neden ve nereye gitmek istedim. Kullanıcılar Birimde verilen 1. İşin ne olduğunu, işin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 2. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 3. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 4. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 5. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 6. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 7. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 8. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 9. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 10. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 11. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 12. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 13. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 14. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 15. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 16. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 17. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 18. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 19. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 20. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 21. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 22. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 23. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? 24. İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? İşin neyi yapmak istedim? SÖZLEŞME VE İŞLETİM</p>	

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 147

## İş tanımının unsurları

- İş Tanımının Geçerlilik Tarihi,
- İşin Adı (ünvanı) ve Kodu,
- İşin Yapıldığı Bölüm,
- Bağlı Olduğu Bölüm
- İşin Özeti,
- Görevler,
- Kullanılan Makinalar,
- Kullanılan Malzemeler,
- Göztermin,
- Mali Sorumluluk,
- Çalışma Koşulları,
- Tehlikeler,
- Kişisel Nitelikler.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 148

## İş tanımının yazılması

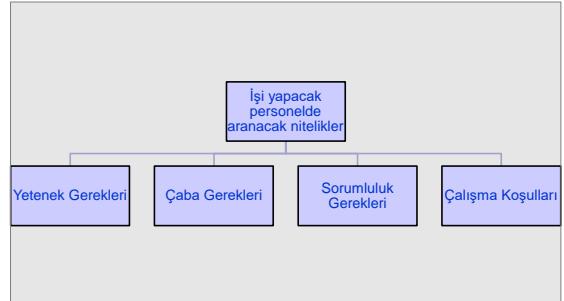
- Mümkün olduğunda kısa ve yalın cümleler kullanılmalıdır,
- Cümleler herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak nitelikte olmalıdır,
- İşin tüm yönleri ortaya konulmalıdır,
- Geniş zaman eki kullanılmalıdır (yapmak, sağlamak, yapar, sağlar)

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 149

## İş gerekleri-Temel iş faktörleri



Kaynak: Sunum 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: Sunum 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 (taşma, kaldırma),
  - Zihinsel çaba (yargılama, uyarlama).

Kaynak: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir İCY A.G., PAÜ ENM, S.No. 153

## Çalışma koşulları gerekleri

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İCY A.G., PAÜ ENM, S.No. 154

## İş Analizi - İş Tanımı Örneği

<b>İç Uyancı:</b> Personel Memuru Birimdeki İşgörülerin Sayısı: 14 İş Kodu: 158-6	<b>Buiten: İnsan Kaynakları</b> İşteki İşgörülerin Sayısı: 3 Tarihi: 15 Temmuz 2006
<b>İŞİN ÖZETİ</b>	
İSTİHDAM YÖNETİCİSİNİN görevleri altındaki yeni işgörülerle görlüğe yapar; onlara alımlı təməm etmədən istihdamda ilgili personel ve yaş təlimatı ifa eder.	
<b>İŞİN ODEVLERİ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Personel bəyləpəsi ilərəcər və kayadır; yeni işgörülər qələbədən sonra; həmçinin vəzifə vəzifələri vəzifələrə köçər. Xəzər vələdi görgüsəsi. Yeni işgörülərin vəzifə hərəkəti vəzifələri vəzifələri tərkib etmək üçün perekli bığışçı elde edər və müntəbət; hətənec və soyadlı işgörülər üçün formular hazırlar.</li> <li>Aday işgörülər görlüğə yaphayışdır; referans bığışçılarla işin adayını öncə işvəzəndən bəyənər; işgörülərin sevilməsindən sonra məktub ilə referans işvəzəndən bəyənər.</li> <li>İşgörülərin mənzərəsənək işe gəlməməsi urası, həzir deňləsə ona ne zaman işe geləcəğinə öğrenmek içün departmanına ya da onun evinə telefon edir; işgörülərin özən kullandırmada da aynı şirkəci işlər.</li> <li>İSTİHDAM YÖNETİCİSİNİN yazın işlərinin yoxdur.</li> <li>Cəyallər işi işlərinin xarap işe bəyənər; işe bəyənər və bütçə saflarının formular dərhal depozitlərdən vəzifə nədl yapan işgörülərlərə ödəng, verilən təchizatla işlətişti. La işlətişti işlər işgörülərin adres fikrətəndən kərəv; kendisine verilən digər odevləri yerinə getirir.</li> <li>Bəzən RESEPSİYON Memurumun yerinə gəpəbilir; Personel işe Alımı Müzəmmət yoxluğunda yeni işgörüləre bığışçı bığışçı verir; yeni işgörülər işlətişti işlərinə vəzifələrini təqdim etdirir.</li> <li>Gövəzliklə işlərinə bığışdırır və cəyalləri kartasına kullanır. Çalışmaları genelliklə bəzədə yürüttür.</li> </ol>	

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İCY A.G., PAÜ ENM, S.No. 155

## İş Analizi - İş Şartnamesi Örneği

<b>İç Uyancı: Arşivatura Asistanı</b> İş Kodu: 14 Uçur Süadi: 158-6	<b>Buiten: Ekonomik Arşivatura</b> Tarihi: 15 Ocak 2003
<b>İŞ GEREKLİKLƏRİ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>EĞİTİM:</b> Eləmənən işləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>İŞ DENEYİMİ:</b> İş potentiçiklərinə işləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>YETENEKLER:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>GÖZETİM:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>ZİHİNSEL ÇABA:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>FİZİKSEL ÇABA:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>İSKOSULLARI:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>CINSİYET:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>ASKERLİK:</b> İşləmə dəlili olmalıdır; işi dərcədən işləpəsi bilən; səyyar bilimlərdə yüksək lisenziya və ya təcavüz.</li> <li><b>YAS GRUBU:</b> 23-28</li> <li><b>MƏDƏNİ DURUM:</b> Evli olanlar təcib edilir.</li> <li><b>REFERANS:</b> 1) Kəndə, 2) Cələbi</li> </ol>	

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İCY A.G., PAÜ ENM, S.No. 156

**İş analizi takım çalışmasını gerektirir**

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 159

**Personel Seçme ve Yerleştirme  
(İşe Alım)**

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 159

**İş Ortamında Çok Sık Yaşanan Sıkıntılar**

- İşe alım sürecindeki belirsizlikler
- İşi 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: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 160

## Personel Seçim Süreci

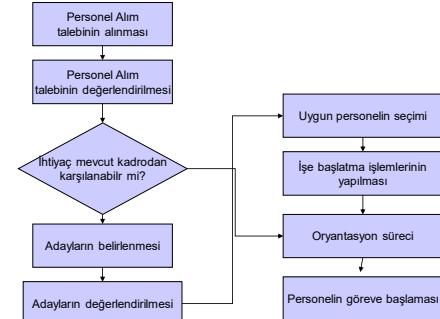
- Kurumun belli bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyduğu doğru personelin işe alımı ile sonuçlanan süreçtir.
- Önce iş veya pozisyon vardır. Sonra iş gören belirlenir!

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 161

## Personel Seçim Süreci



Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

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: Sunum sonunda istenmemştir

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: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 164

## | Personel Nereden Temin edilir?

- Organizasyon içinden

- Organizasyon dışından



Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

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: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 166

|

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 167

## | İş ilanı verirken neler önemlidir?

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 168

## İş İlanı - Örnek



- Dokuma Elemanı  
(Ref: PEN-DOK1)
- Genel Nitelikler:  
Tercihen Lise Mezunu  
Jakarlı ve Dornier Tezgahta Minimum 3 Yıl Deneyimi  
Vardiyalı Çalışabilecek  
Ekip Çalışmasına Uygun  
İnsanı İşe Almak İstedili, Yeniliklere Açık  
Yogun İş Temposunda Çalışabilecek  
Askerlik Hizmetini Tamamlamış
- İş Tanımı:  
Dösemek Kumas Üretimi Yapan Firmamızda  
Sorumluluğuna verilen tezgahların kaliteli ve randımanlı üretiminin gerçeklestirmek.
- Şehir/Ulke: Bursa  
İlan Tarihi: 09.10.2012  
Personel Sayısı: 1

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 169

## İş İlanı - Örnek



- ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ  
(Ref: NETEND1012)
- Şehir/Ulke: 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 sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen,  
Raporlama ve analiz becerileri gelişmiş,  
Takım çalışmasına yatkın.  
Endüstri Mühendisi' aranmaktadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 170

## İş İlanı - Örnek



- ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ  
(Ref: ENM003)
- Şehir/Ulke: Sakarya  
İlan Tarihi: 29.10.2012  
İşe Alınacak Personel Sayısı: 1
- Genel Nitelikler:  
Tüm endüstriyel alanlarda eğitim ve deneyim积累  
Senpliç, Türkiye Sanayi Kuruluşları İstesinde ilk 100 içinde yer almaktadır. Türkiye'de tavukçuluk sektörünün lider kuruluşlarından olan firmamızda bulunan tesiste görevlendirilmek üzere ;  
\* Üniversitelerin Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun,  
\* Üretim ve lojistik planlama konusunda en az 3 yıl deneyimli,  
\* ERP deneyimi olan,  
\* Ehliyet sahibi, aktif olarak araç kullanabilen,  
\* İletişim becerisi yüksek,  
\* Askerlik hizmetini tamamlamış,  
\* Yogun iş temposuna uyum sağlayabilecek, dinamik,  
\* Sakarya'da ikamet eden/edebilecek olan  
Endüstri Mühendisi aranmaktadır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 171

## İş İlanı - Örnek



- İlan Guncelleme Tarihi: 16.10.2012  
Şehir/Ulke: Konya  
Personel sayısı: 1 Endüstriyel Elektrik Elektronik San. Tic. Ltd. Şti
- Genel nitelikler:  
Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun,  
Problemlösme, teknoloji planlama ve iletişim becerisi sahibi,  
Kaleme Yaratma yeteneği (ISO 9001-2008, TS 16949) konusunda temel bilgiler sahibi,  
Cok iyi derecede İngilizce bilgi,  
MS Office programlarına hakim,  
Proje yönetimi konusunda tecrübelli,  
NEDIS ve Bireysel paket programlarına aşina,  
Sırpılmış işitme yeteneği,  
Terchen Çevre Görevisi Belgesi olan,  
Benzin sektörde minimum 3 yıl tecrübe olan,  
Erkek adayların askerlik görevini tamamlamış,
- İş tarihi:  
Tüm process planlama çalışmalarını yürütmek ve yönetmek,  
TS 16949 yönetim sistemi kurucusu olarak görev alacak,  
OHSAS 18001-ISO 14001 sertifikasyonunu takip edebilecek,  
Firma ile ilana ekleldiği diğer bilgiler:  
Pozisyon Tipi: Sürekli / Tam zamanlı  
Çalışma Saati: 08:00-17:00  
Tecrübe: 3- 5 yıl  
Cinsiyet: Kadın  
İlanın ilk yayına tarihi: 20.04.2011

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 176

## Aday Hakkında Bilgi Edinme

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 177

## Testler

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 180

## | Testlerle Yapılabilen Ölçümler

### ● Kişilik ölçümlü

- İç ve dış dönüklülük
- Soguk kanlılık-heyecanlılık
- İlgi alanı - özel eğilimleri
- Sosyal uyum düzeyi.
- Dik başılılık yumuşak başılılık.
- Duyusal dengesizlik ve uyum.
- Yaratıcılık.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 181

## | Testlerle Yapılabilen Ölçümler

### ● Algısal yeteneklerin ölçümlü

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 182

## | Görüşme Çeşitleri

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 183

## | Mülakat Süreci

- İşinme Aşaması
- Bilgi toplama aşaması
- Kapanış

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 184

## Mülakat Süreci

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

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 185

## Görüşme Sırasında Önemli Noktalar

- Görüşmenin başında değil sonunda pozisyonla ilgili bilgi verilmelidir
- Öncelikle kişinin ilgi beceri ve beklenileri 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 önemli teşekkür ederek tamamlanır.

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 186

## Görüşme sonunda

- Adayın sorumluluk düzeyi
- Adayın yetkinlikleri
- Adayın işe yaklaşımı
- Adayın iş değiştirmeye sebepleri
- Adayın hedefleri
- Adayın firmanız ve söz konusu pozisyonu uygunluğu
- Adayın becerileri

Kaynak: Sunum sonunda istenilenmiş

İKY

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: Sunum sonunda istenilenmiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 188

## Referans Kontrolü

- Yapılacak olan iş teklifi öncesinde adayın istenmeyen herhangi bir özelliğe sahip olup olmadığıın 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

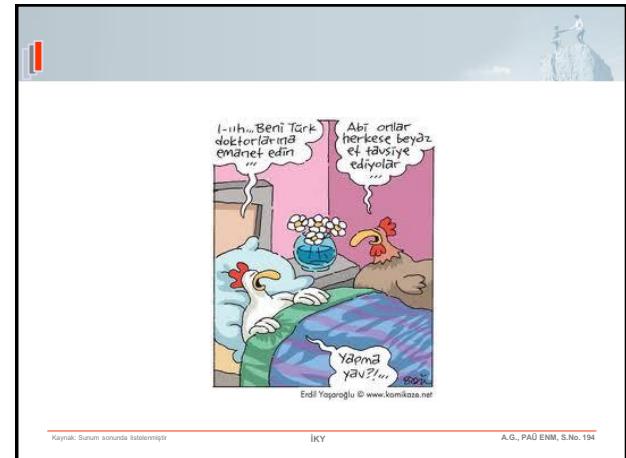
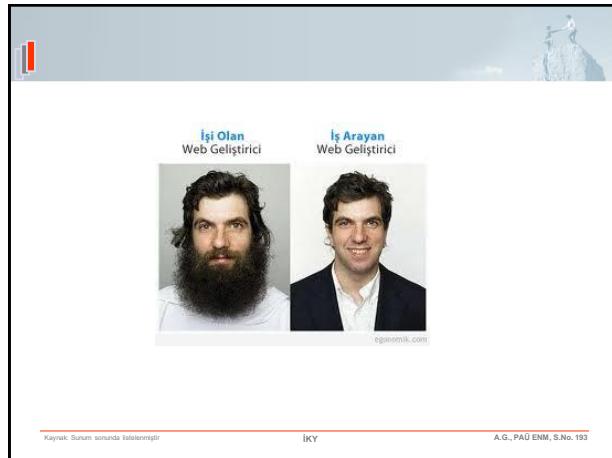
A.G., PAÜ ENM, S.No. 191



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 192





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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
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 istenmemiş  
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 istenmemiş  
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** artırmayı başarmaktadır.

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

### Lider ve Liderlik

**Lider**

**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

Amaç

Lider

Ast

LEADERSHIP  
The leader shows the way for others to follow.

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) davranışıyla başka kişilerin (izleyicilerin) davranışlarını değiştirmesi.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 205

## Etkileşim



- Bir grup içinde, tüm üyeleri 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

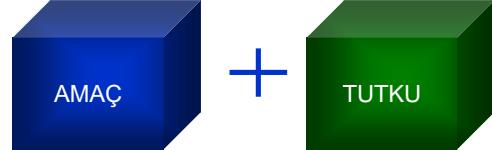
## Etkileşim



- Etkileşimin iki yönlü olması, “**liderin kim olacağı**” yanında “**liderin nasıl davranacağını**” (hangi önderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir.
  - Eğer astın (izleyici) performansı düşükse,
    - görevde 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.
- Ideal 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 içерdiği bir geçektir 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 kinamak yerine çözümler getirir.
- Bugünün problemlerini çözerken yarınki fırsatları kaçırmaz.
- İnsanları, kendilerini tanıdıklarınından daha iyi tanıtmaya çalışır; **lider işleri değil, insanları yönetir.**
- Yönettiği kişileri hakkaniyetle ve aленen ödüllendirir. Gerekirse ancak baş başa kalınca eleştirir.
- En basit çözümleri arar. Emirlerini, sözlerini, talimatlarını herkesin anlayacağı biçimde iletrir.
- 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!**
- Uzlaşmalar ve günlük çözümlerle uğraşır, ama asla uzun vadeli hedefleri unutmaz.
- Yönettiklerinin, kendisine ihtiyaç duydukları zaman ulaşabilecekleri kadar yakın olur.
- Yumuşak cevaplar öfkenin ilaçıdır der ve öfkeli kişileri, yumuşak davranışarak sakinleştirir, dertlerini dinler makul olanları çözer. Ama hiçbir zaman öfkelere taviz vermez.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 213

## Liderin Beklenen Özellikleri (3)

- Zamani 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.
- **Koşuluğu kurallara en sıkı şekilde kendisi uyar.**
- Mutlaka selam verir ve gülmser. ☺
- Dünyaya, ikna etmek istediği insanın penceresinden bakar.
- Tam olarak hakim olmadığı bir konuda, profesyonellere danışır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 214

## Liderin Beklenen Özellikleri (4)

- **Disiplin, çok çalışma** ve **hedefe kilitlenme**, liderin üç önemli davranışıdır.
- 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 sayısını kazandırmaz.
- Deşiklik ve yenilikten korkmaz, çevresini değişikliğe ve yeniliğe teşvik eder.
- "Yukarıda anlatılanların çoğu doğuştan gelir" demez, kendisini eğitmeye çalışır.

Kaynak: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 216

## Liderlik Yaklaşımları

- Gündüleme 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 217

## Gündüleme tarzına göre

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 218

## Otoriter Liderlik

- Güç ve karar verme yetkisi merkezleştirilmiştir.
- Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi yeğler.
- Önemli olan, astların emirlerle kayıtsız şartsız uygun davranışmasıdır.
- Astların fikirlerine önem vermez.
- Astlar doyumsuz ve düşük mörallidir.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 219

## Otoriter Liderlik

- **Avantajları (Şaşırmayan var 😊)**
  - Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin bekentilerine uygun bir tarz olması
  - lider bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi
  - daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlama
- **Dezavantajları (Elbette var 😞)**
  - liderin aşırı bencil davranışları
  - grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması
  - yaratıcılığı azaltması

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 istenmemiş

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 atmosferiaratılmıştır.
- Grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.
- Bilginin grup üyelerince paylaşımı esastır.
- **Ancak bu liderlik modelinde karar alma hızı oldukça düşüktür.**



Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

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 özellikleştir.
- **Lider olunmaz lider doğulur**
- Bu özellikler
  - Boy, yakışıklık, güzel konuşma, ses tonu, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kuruma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb.



Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

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 istenmemiş

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
  - İzleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları

Kaynak: Sunum sonunda 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: Sunum sonunda 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 sahibi olmalarını sağlar.
- Bulunduğu duruma uygun fırsatları, zaman içinde meydana gelebilecek değişiklik ve karmaşıklıkları ve tehditleri önceden görmeli



### Karizmatik Liderlik

- Sahip olduğu karizma yaratıcı özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranışına sevk edebilen kişidir.
- Takipçilerini işi yapmaya sevk edebilen kişidir.
- Takipçileri ile birlikte olsa temasları iham kaynağı olur.
- Takipçileri liderlerine tamamen güvenir ve onu insanüstü niteliklere sahip bir gibi görürler.
- Örgüt üyeleri üstünde önemli bir etki gösterir, takipçileri onu çoktan olarak görürler ve onun davranışlarını kendilerine örnek alırlar.

Kaynak: Sunum sonunda 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 yaptmaya çalışır.
- Yönetimin niteliği, üst yönetici ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim tarzına göre değişir. Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 228

## Yönetici

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

Kaynak: Sunum 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 çalışıyorlardı. Mühendisler kafa kafaya vermişler, hesaplamalar yapmışlar ve plana uygun olarak işçiler ormanda kesime başlamışlar. Aradan birkaç güç geçtikten sonra ekipten bir çalışan yüksekçe bir ağaçın tepesine çıkmış ve aşağıya doğru bağırmış:

“Yanlış yönde ilerliyorsunuz!”



Kaynak: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 231

## Aklinizda Bulunsun\*...

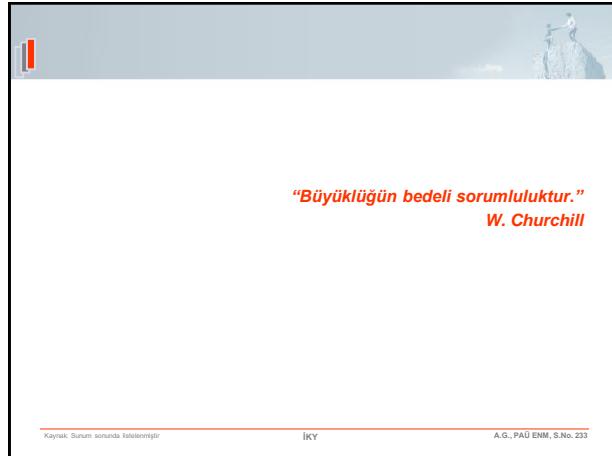
- En önemli **6** kelime
  - "Kabul ediyorum ben bir hata yaptım."
- En önemli **5** kelime
  - "Sen bu işi iyi yaptın."
- En önemli **4** kelime
  - "Bu konuda ne düşünüyorsun?"
- En önemli **3** kelime
  - "Lütfen, eğer yapabilirsen..."
- En önemli **2** kelime
  - "Teşekkür ederim,"
- En önemli **kelime**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

\* Tercüme: yazar bilinmiyor.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

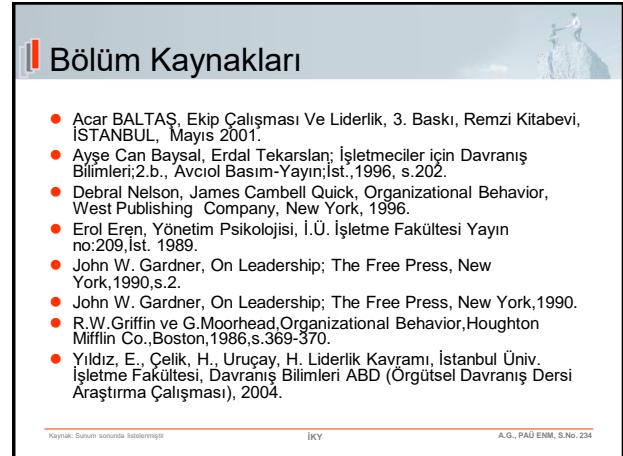
İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 232



**"Büyülüğün bedeli sorumluluktur."**  
W. Churchill

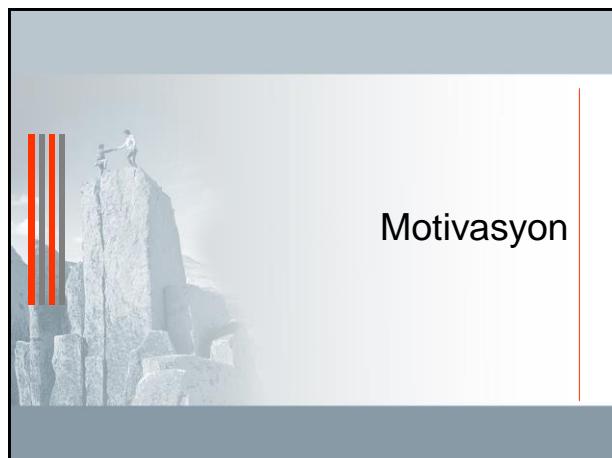
Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 233



## Bölüm Kaynakları

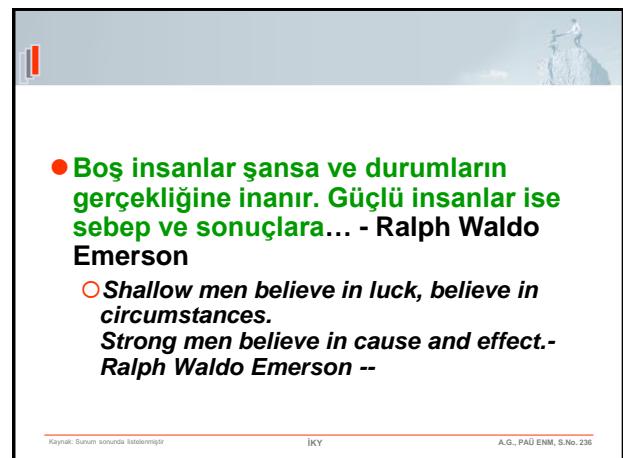
- Acar BALTAS, Ekip Çalışması Ve Liderlik, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İSTANBUL, Mayıs 2001.
- Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan; İşletmeciler için Davranış Bilimleri; 2.b., Avcıol Basım-Yayın; İst., 1996, s.202.
- Debral Nelson, James Campbell Quick, Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1996.
- Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İ.U. 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 Univ. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri ABD (ÖrgütSEL Davranış Dersi Araştırma Çalışması), 2004.

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



## Motivasyon

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 235



- **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 istenmemiş  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 236

## Kapsam

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 gereklidir...

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 238

## Neden Motivasyon Konusuna Bakıyoruz

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 240

## İnsanlar neden çalışır?



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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 241

## Motivasyon Kavramının Önemi



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

**● Hoş geldin motivasyon kavramı**

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY 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 sorunları net olarak yanıtlamasını imkânsızlaştmaktadır.

Motivasyon sürecini anlamak için çok sayıda değişkeni tanıayıp, dikkate almak gereklidir.

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY 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: Sunum sonunda istenmemiş  
İKY 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 yöneltten etkenlerin bazıları.
  - İnsanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işi.
  - İnsanların belli bir amaci gerçekleştirmek için davranışları.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 245

## Motivasyon gücü



- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Olumlu yöne yönlendirici,
- Güçtür.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 246

## Motivasyon süreci



```

graph LR
    A[İhtiyaclar  
(Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması)] --> B[Hedefe Yönelik  
Davranış  
(Dürtüler-Güdüller)]
    B --> C[Hedefler  
(İhtiyaçların karşılanması)]
  
```

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 247

## Güdüllerin sınıflandırılması

- 1. birincil güdüler**
- 2. sosyal güdüler**


Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 248

## Güdüllerin sınıflandırılması

- **Birincil** güdüler üç gurupta toplanabilir:
  - **Fizyolojik kökenli** güdüler
    - Açlık ve susuzluk
  - **Cinsellik ve analık** güdüleri 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 249

## Güdüllerin sınıflandırılması

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 250

## İçsel ve Dışsal Güdüleyiciler

- **İçsel Güdüleyiciler**
  - Açlık dürtüsü, susuzluk dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarında bulunmaya zorlar.
- **Dışsal Güdüleyiciler**
  - Örneğin, pişmekte olan bir yemeğin kokusu bizi açtıığımızı hatırlatarak yemek için yemek için güdülenmemimize neden olabilir.
- **Bilinçli Güdülenme**
  - Freud bilinç dışı güdülenmeyi **bastırma** adı verilen bir savunma mekanizması ile açıklamaktadır.
  - Freud'a göre insanlar kendilerini rahatsız eden düşüncede, istek ve güdüllerini bilinç dışına iterek unutmaya çalışmaktadır.
  - Unutulmak için bilinç dışına itilen düşunce, istek ve güdüllerimiz varlıklarını orada da sürdürmeye devam etmeye ve zaman zaman biz farkında olmadan davranışlarımızı etkilemektedir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 251

## Çalışanın Bireysel Özellikleri

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 252

## Çalışanın Bireysel Özellikleri

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 254

## Motiv Türleri

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 255

## Güç motivi

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 256

### Motivasyon Teorileri- Maslow gereksinimler hiyerarşisi

The diagram illustrates Maslow's hierarchy of needs as a pyramid. The top tier is labeled "Kendini gerçekleştirmek" (self-actualization). Below it is a red triangle labeled "saygınlık" (respect). The next tier is "ait olma" (belonging). The fourth tier is "güvenlik" (security). The base of the pyramid is purple and labeled "fizyolojik" (physiological). The background shows a person climbing a mountain.

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 259

### Motivasyon Teorileri- İkili etmen kuramı

<b>Güdüleyici etmenler</b>	<b>Koruyucu etmenler</b>
<input checked="" type="checkbox"/> İş başarma <input checked="" type="checkbox"/> Tanınma <input checked="" type="checkbox"/> Sorumluluk <input checked="" type="checkbox"/> Gelişme ve ilerleme	<input checked="" type="checkbox"/> Yönetim ve politikalar <input checked="" type="checkbox"/> Denetim <input checked="" type="checkbox"/> Ücret <input checked="" type="checkbox"/> Çalışma koşulları

Varlığı bireyi güdüler, yokluğu doyum üzerinde etki yaratmaz

Varlığı güdüleme üzerinde bir etki yaratmaz, yokluğu doyumsuzluk yaratır

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 258

### Motivasyon Teorileri - Beklenti kuramı

- Bir insanın motive edilmesi; belirli bir davranışın amaca ulaşacağı bekłentisi ile o bireyin amaca verdiği öneme bağlıdır.
- **Güdüleme = arzulama derecesi X bekleni**

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 259

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

**Kararlılık**

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 260

**Motivasyon**

The diagram consists of three overlapping circles. The top circle is purple and labeled 'Yön'. The bottom-left circle is green and labeled 'Yoğunlaşma'. The bottom-right circle is red and labeled 'Kararlılık'. All three circles overlap in the center.

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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 265

## Ekonominik 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 266



## Ekonominik 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 olmamasının 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 267

## Ekonominik Araçlar



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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 268



## Ekonominik Araçlar

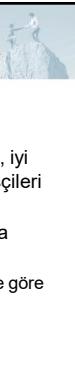


**● Primli Ücret**

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemişti İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 269

## Ekonominik Araçlar



**● Primli Ücret (dvm.)**

- Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakincası, iyi bir denetimin ve gözetimin kurulmadığı hallerde, işçileri daha yavaş çalışmaya yönlertmesidir.
- 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 sakincası da iş görenin fazla iş yapma amacıyla daha çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirliğidir.

Kaynak: Sunum sonunda istenmemişti İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 270



Kaynak: Sunum sonunda istenmemişti İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 271



Kaynak: Sunum sonunda istenmemişti İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 272

## Ekonominik Araçlar



- Kar Payı**
  - Kara katılma en yalın biçimde işletmede oluşan kazancın çalışanlara adil bir biçimde dağıtılmıştır
  - Çalışanların işletmede elde edeceğü başarından kazançtan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimle çalışmasını sağlamaktır.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 273

## Ekonominik Araçlar



- Ekonominik 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 ikramiyeleri!
  - Bireysel ödüllerin yanı sıra takım halindeki başarıların da ödüllendirilmesi takım çalışmasını da teşvik ettiği için etkin bir yöntemdir.

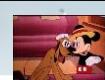
Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 274

## Psiko-Sosyal Araçlar




Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 275

## Psiko-Sosyal Araçlar



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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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.



Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir 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: Sunum sonunda istenmemştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 278

## Psiko-Sosyal Araçlar



- Değer veya Statü
  - Statü, kişiye baskaları tarafından verilen saygınlık değer ve bir sosyal savunma, sosyal güvence olduğuna göre, bireyin diğerlerinden beklediği davranışlarının tümüne o bireyin statüsü denilebilir.



Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir 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 gözdürü edilemez.

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 261

## Ergonomi



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



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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 iletişimini de güçlendirir.



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 263

## Psiko-Sosyal Araçlar



- **Psikolojik Güvence**
  - İş görenler işletme içinde ekonomik açıdan kendilerini güvende hissetmeyi istemeyen yanında psikolojik-güvencelerinin de olması amacındadırlar.
  - 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 284

## Psiko-Sosyal Araçlar

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 265

## Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

© 2008 TRANSF-EURE.COM

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 286

## Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 267

## Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 288

## || Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

### ● Yetki-Sorumluluk Dengesi (dvm.)

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 269

## || 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 290

## || Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

### ● Kararlara Katılım

- Üzerinde en fazla durulan motivasyon tekniklerinden birisidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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 önlüyor,
- Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilebilir,
- Kaynakların en ekonomik biçimde uygulanması sağlanabilir,
- İşgörenlerin düşünSEL becerilerinden yararlanılabilir,
- İşgören devamsızlıklarını önlemeye yardımcı olabilir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 293

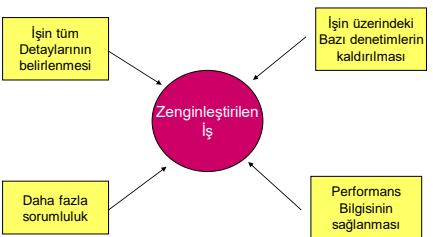
## Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

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



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 294

## Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

- İş Zenginleştirme ve iş Genişletme**


Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir 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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 296

## || Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

### ● Yaratıcılık

- *Yaratıcılık, öğretim yoluya 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 297

## || Motivasyon Araçlarına Dönüş...

### ● PARA, PARA, PARA...

- *İyi ücret önemlidir*

### ● mi 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, ilginc bir iş ve kendini geliştirmeye umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker ve motive eder.*



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 verilmemiğini itiraf edebilir.
- Para hakkında konuşmak, hissedilenler hakkında konuşmaktan daha kolaydır. İnsanlar böylece, tatminisizliklerini, yetersiz bir ücret ile açıklamaya çalışırlar.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 299

## || Bir statü simgesi olarak ücret

- Maaşın ölçüsü, şirketin iç hiyerarşisindeki statüyü de gösterir.

- Her birey, maaşını meslektaşlarınınkiyle karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığı düşünür.

- **Kesin olan şey, ücretin, hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının** istendiğidir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda istenmemiş

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.

#### OIBM Supply Chain grubu örneği...

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

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: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 303

### Aidiyet duygusu

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 304

## Motivasyon Yaklaşımı Olarak Gözdağı

- Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırmaya ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi "Gözdağı" olarak tanımlanır.
- Bu yöntemde birey suçlu denilmeyen altındadır ve daima kusuru aranır. Bu yöntemi bazı durumlarda etkili olur ancak sakıncaları da var.
  - İnsanları olduğundan farklı insanlara itmesi.
  - Kaygı ve stres yaratması.
  - Yöntemin olumsuz etkilerinin diğer çalışanlara da yansması.
  - Yöntemi uygulayanlara karşı düşmanca tavırların alınması.
  - Çalışma ortamında cezalandırıcı bir iklim oluşturulması.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 305

## Önemli Bir Kavram: Stres

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 306

## Stres Kaynakları

- Yapılan bir araştırmada
  - İstediğleri 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 307

## Stres Kaynakları (Schafeer)

- **ÖrgütSEL Siyasa**
  - Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme, keyfi ve belirsiz politikalar, idealist iş tâhipleri.
- **ÖrgütSEL Yapı**
  - Merkezlik, kararlara katılmada yetersizlik, gelişme veya ilerlemeye fırsatının azlığı, aşırı böicismelişlik, emeğin bölünmesi ve uzmanlaşma, örgütün birimlerinin birbirine bağlılığı.
- **KiŞilerarası İlişkiler**
  - Adaletsiz veya saygısız denetçiler, kabul ve tanınma yoksunluğu, rekabet, güven yoksunluğu, temsil sorumluluklarında güçlük, grup içi ve gruplar arasında anlaşmazlıklar.
- **İş Gerekleri**
  - Tekrarlı çalışma, zaman baskısı ve iş teslimatı, beceri gereğinin azlığı, başka kişilerden sorumlu olma, eksik ya da fazla istihdam.
- **Rol Özellikkileri**
  - Rol çatışması, rol belirsizliği, rolin az veya fazla oluşu, rol-statü uyumsuzluğu

Kaynak: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 309

## İnsanları Motive Eden Yönetici

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve paylaşma fırsatı vermek,
- Onları dikkate dinlemek,
- İnsanlara **SEVGİ** ile yaklaşmak ve onlara **GÜLÜMSEMEL** ☺,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamına gelen olumlu sözel 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 sınırlenmemek!

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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,
- İnsanlarla 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 gelişő güzel söz vermemek, söz verdiğinde de sözünü tutmak!**

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 311

## Başarı...

Başarı nedir;  
 Sık ve çok gülmektir,  
 Zeki insanların sayısını, çocukların sevgisini kazanmaktadır,  
 Dürüst eleştirilerin onayını almak, sahte dostların arkadaş vurmalarına dayanmakta başarı,  
 Güzeli sevmektir,  
 Başkalarındaki en iyi bulabilmek,  
 Geride ister sağlıklı bir çocuk, ister kurtarılmış bir ruh, ister bir parça yeşil bahçe, ister iyleştilen bir sosyal durum bırakarak dünyanın iyleşmesine katkıda bulunmaktır başarı.  
 Tek kişi bile olsa birinin sizin varlığınızdan ötürü daha rahat nefes aldığı bilmektedir...

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 314



## Eğitim Planlaması

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 315



## Neden Eğitim Planlaması Önemli

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir  
İKY  
A.G., PAÜ ENM, S.No. 316

## Neden Eğitim Konusuna Bakıyoruz

- İşletmelerin çoğu henüz iş gören eğitiminin önemli olduğunu farkında bile değildir.
- İş gören eğitiminin “öneMLİ 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: Sunum sonunda istenmemiş

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 gereklidir.
  - Teknoloji yatırımı kadar insana yatırım gereklidir!

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 318

## Örgütsel Öğrenme

- 1970'lerde bu kavram belirginleşmeye başlamıştır
  - “Hataların yakalanması ve düzeltılması” için gereken bir kavram olarak algılanmıştır.
- Çalışanlar öğrenirse örgüt de öğreniyor demektiR.

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 319

## Örgütsel Öğrenme

- 1990'larda Huber'e göre örgütsel öğrenmenin 4 temel yapıtaşları bulunmaktadır:
  - Bilgi edinimi
  - Enformasyon dağıtıımı
  - Enformasyon yorumu
  - Örgütsel bellek
- Huber'e göre:
  - Kişinin bilişli olması gerekmekz 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 gerçekleştirmiştir.*”

Kaynak: Sunum sonunda istenmemiş

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 325

## Organizasyonlarda Eğitim



Fark kapatma sürecidir

Çalışanın işe alınırken düzeyi	Eğitim gereksinimi
Çalışanın işe ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutum düzeyi	

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 326

## Organizasyonlarda Eğitimin Yararları



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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 gücünü artırır.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 isteği 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

- Sistematisk 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

## Sistematisk 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 yaklaşımın 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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 334

## Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyenler



- **Eğitimlere 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 aşılacağı düşünülür.
  - "Ben doğrulum onlar değil" diyen yönetici ne kadar motive olursa olsun öğrenmesi mümkün değildir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 335

## Eğitim İhtiyacının Analizi (EİA)



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 337

## Organizasyonel Bazda Eğitim Gereksimi

- Organizasyonun büyümesi veya küçülmesi
- Dönemsel dalgalarınmalar
- Çalışanların yen 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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 340

## Kişisel Eğitim İhtiyacın Tespitinde

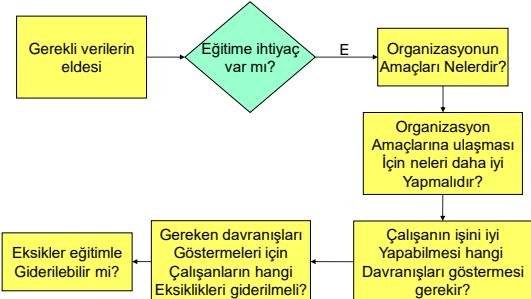
- Çalışan ne işi yapıyor?
- Kendisine verilmiş bir iş tanımı var mıdır?
- Kendisinden ne yapması beklenmektedir?
- Çalışan gerçekten kendisinden bekleneni yapıyor mu?
- İstenen performans düzeyi nedir?
- Bu düzeye ulaşabiliyor mu?
- Eğer hayır ise nedenleri nelerdir? Eğitsizlikten mi kaynaklanıyor?
- 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 341

## Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi



Kaynak: Sunum 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: Sunum 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 344

## (EIA) Proje Adımları

### 3. Veri Toplama Metodunu Seçin

Veri toplama metodları 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 345

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

### • Şirket Hedef ve Stratejilerinin Gözden Geçirilmesi

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 346

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

### • 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 yorumlu açık değerlendirmeler sıkıntı doğurur.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 347

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

### • 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 348

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

### ● Odak Grup Toplantıları

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 349

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

### ● Anketler

- En yaygın bilinen ve kullanılan veri toplama araçlarıdır.
- Internet 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 350

## Eğitim İhtiyacı Tespit Yaklaşımı

- 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 351

## Eğitim İhtiyacı

### ● Eğitim İhtiyacı Temelde Üç Başlık Altında Toplanabilir:

- Organizasyonel ihtiyaçlar
- Mesleki ihtiyaçlar
- Kişisel ihtiyaçlar

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 352

## (EIA) Proje Adımları

### 4. Toplanılan 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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 353

## EIA Sonucunda...

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 354

- Egiticilerin ve Eğitim Organizasyonunun Seçimi

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 355

## Eğitimcilerin Belirlenmesi

### ● Eğitimleri Kim Verecek:

- Tam zamanlı kadrolu eğitici işe almak
- Eğitim uzmanları ve danışmaları ile çalışmak
- Organizasyon içinden eğitim verebilecek nitelikte çalışanlardan faydalananmak

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 356

## Eğitimcilerin Belirlenmesi

### Oldukça Önemli Bir Nokta

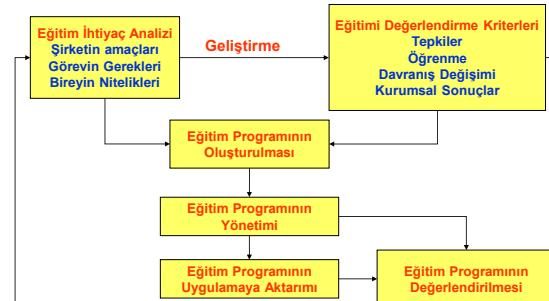
Sadece maliyet kaygıları ile yapılan tercihler çoğu zaman etkin olmayan başarısız "formalite" eğitimleri ile sonuçlanır ki bunun çok daha yüksek maliyeti söz konusudur.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 357

## Eğitim Süreci Modeli



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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 gereklidir.
  - Kimler yükselme için hangi eğitimleri almalıdır?

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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
- Çalışma yönetimi vb katılımcı merkezli ve uygulamalı eğitimlerle verilebilir

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

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
  - IK birimine bağlı IK performansını artırmaya yönelik hizmet birimi
    1. Sadece planlama ve koordinasyon yapabilir eğiticileri dışarıdan temin eder
    2. Eğiticileri de kendi bünyesinde barındırır; hatta dışarıya da hizmet verir.

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 365

## Eğitimin Geri Dönüşü

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

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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 yöntemleri

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda listelenmiştir

İKY

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: Sunum sonunda istenmemişti 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: Sunum sonunda istenmemişti 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: Sunum sonunda istenmemişti İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 371

## Eğitimin Geri Dönüş Oranı



- **Toplam Maliyet**
  - Eğitim tasarımları 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 kayiplarından dolayı oluşan maliyetler)
    - Akşam iş sonrası ve hafta sonları ücret ödemeden eğitim yaparsanz böyle maliyet yok!!! (Tanidık mı?)
  - Eğitimin fırsat maliyeti (Çalışanların iş kayiplarından dolayı oluşan maliyetler)
  - Değerlendirme giderleri

Kaynak: Sunum sonunda istenmemişti 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 kazanımları
    - Azalan makine tamir bakım maliyetleri
    - Fırın 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: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 375

## 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) toplamındaki oranı

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

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 fili olarak eğitimde harcandığı

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

İKY

A.G., PAÜ ENM, S.No. 375

## Eğitim Yönetiminin Etkinliği Ölçütleri

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

Kaynak: Sunum sonunda istenmemştir

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 bırakın zaman ve para kaybıdır.
- Çoğu organizasyon öğrenme transferinin eğitimin doğal bir sonucu olduğu kabulu ile ek çaba harcamaz.
- **Yeni bilgilere özen ve ilgi gösterilmezse asia kalıcı olmaz...**

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY 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 destegenin olması
  - Yöneticilerin liderlik etme yeteneklerinin iyi olması
  - Eğitim süresinin uygulamalar yapacak kadar uzun olması
  - Bilgi ve becerilerin özümsermesi için yeterli sürenin tanınması
  - Uygulaması kolay sonuçları etkileyici uygulamalara öncelik verilmesi
  - **Eğitimin iş işin eğitim olmadığı kabulu**

Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 378

## İnsan en değerli kaynaktır...



Kaynak: Sunum sonunda listelenmiştir İKY A.G., PAÜ ENM, S.No. 379