

161818

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİNİN  
E-ÖĞRENME ORTAMINDA YÜRÜTÜLEBİLMESİ İÇİN  
DERS İÇERİĞİNİN SENARYOLAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Esin ERTEMSİR BERKİN

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2005

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1 Uzaktan Eğitim (Distance Education) .....	4
1.2 E-Öğrenme (E-Learning).....	12
1.3 B-Öğrenme / Karma Öğrenme (Blended Learning) .....	14
1.4 Modül.....	16
1.5 Senaryo (Storyboard).....	16

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İKİ DERSİNİN KAPSAMI

2.1 Konu Başlıkları .....	17
2.2 İKY'e Giriş .....	17
2.3 İKY Fonksiyonlarını Sınıflandırma .....	21
2.4 Seçme ve Yerleştirme .....	21
2.4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Planı .....	22
2.4.2 İnsan Kaynakları Planlama .....	25
2.4.3 İş Analizi.....	26
2.4.4 Seçme ve Yerleştirme .....	29
2.5 Eğitim Ve Geliştirme .....	33
2.5.1 Oryantasyon .....	33
2.5.2 Eğitim.....	34
2.5.3 Kariyer Yönetimi .....	38
2.6 Motivasyon .....	40

2.6.1	Motivasyon ve Ödül/Ceza Sistemleri .....	40
2.6.2	Performans Değerlendirme .....	42
2.7	Elemanı Koruma .....	44
2.7.1	İş Güvenliği ve İş gören Sağlığı .....	44
2.7.2	İşçi-İşveren İlişkileri .....	45
2.7.3	Disiplin.....	46
2.7.4	Etik.....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİNİN E-ÖĞRENME ORTAMINA AKTARILMASI

3.1	E-Öğrenme'ye Dayalı İKY Dersinin Öğretim Tasarımı Aşamaları .....	52
3.1.1	E-Öğrenme Ortamına Aktarılacak İKY Dersinin Seçiminin Gerekçesi .....	52
3.1.2	Hedef Kitlenin Analizi.....	53
3.1.3	Ders Hedeflerinin Belirlenmesi .....	54
3.1.4	İçeriğin Oluşturulması ve Sıralanması.....	58
3.1.5	Öğretim Stratejilerinin Belirlenmesi.....	60
3.1.6	Modüllerin Tasarımı .....	61
3.2	İKY Dersi Senaryoları .....	63
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>		<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>99</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>104</b>
<b>EK I TEORİ İLE İLGİLİ EKLER.....</b>		<b>104</b>
<b>EK II SENARYO İLE İLGİLİ EKLER.....</b>		<b>104</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>146</b>

## ÖNSÖZ

Hızla ilerleyen teknoloji dünyası, öğrenme ve öğretme için yeni fırsatlar yaratmaktadır. İnternetin ve diğer iletişim teknolojilerinin kullanımı ile hem zaman ve mekan kısıtı olan kişilere ulaşılmakta, hem de eğitimin etkililiği artırılmaktadır.

Kurumsal eğitimlerde olduğu kadar yüksek öğretimde de, uzaktan öğrenme, e-öğrenme, karma öğrenme gibi klasik eğitime alternatif veya destekleyici uygulamalar yaygınlaşmaktadır.

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin elektronik ortama aktarılması için senaryo geliştirilmiştir. Günümüzün yönetim anlayışında, insana verilen değer artması ile işletmelerin stratejik bir fonksiyonu haline gelen İKY'nin önemi ve işlevleri üzerine yoğunlaşan çalışma, eğitimcilerde öğretim teknolojilerini kullanma isteği uyandırması umuduyla hazırlanmıştır.

Çalışmamın her aşamasında, yardımını, ilgisini ve anlayışını eksik etmeyen danışmanım Prof. Dr. Esin CAN MUTLU'ya, teknik konularda bilgisine başvurduğum Öğr.Gör.Mehmet ÖNDER'e, Yrd.Doç. Feza ORHAN şahsında akademik hayatımda bana yol gösteren tüm hocalarıma, beni akademik kariyere yönlendiren Prof. Dr. Füsun ATASEVEN'e, çalışmalarım boyunca bana destek olan eşime ve kuzenim Tuba'ya, bugüne kadar her konuda beni destekleyen anne babama sonsuz teşekkür ederim.

**İstanbul, Şubat 2005**

**Arş.Gör.Esin ERTEMSİR BERKİN**

## ÖZET

21.y.y.'ın globalleşen iş ortamında, rekabetle mücadelede en önemli faktör olan insanın değeri bilgisi ile ölçülmektedir. Bilgi çağında başarılı olmak isteyen organizasyonların, bilgiye ulaşabilen, kendini ve bilgilerini sürekli güncelleyen ve teknolojiyi kullanabilen iyi eğitilmiş iş gücüne ihtiyaç duyacağı öngörülebilir.

Bilgiye ulaşma yöntemleri, teknoloji ile birlikte çeşitlenmektedir. Hem kurumsal, hem de örgün eğitimin etkinliğini arttırmak için farklı yöntemler birleştirilerek en uygun karışım aranmaktadır.

Uzaktan eğitim ve e-öğrenmedeki sosyalleşme ve etkileşim kısıtlarını ortadan kaldırmayı hedefleyen karma öğrenme modeli, yurt dışında ve ülkemizde uygulanmakta ve olumlu sonuçlar alınmaktadır.

Bu çalışmada, işletmenin olmazsa olmaz fonksiyonu haline gelen İnsan Kaynakları Yönetimi'ni işleyen lisans dersinin, internete dayalı bilgisayar destekli öğretim ortamına aktarılması için senaryo çalışması yapılmıştır.

Bu tez 3 bölümden oluşmaktadır. Uzaktan eğitim, e-öğrenme, b-öğrenme, modül ve senaryo kavramları birinci bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi, tarihsel gelişimi incelenmiş, her bir İKY fonksiyonu kısaca tanıtılmıştır. Üçüncü Bölümde, İKY dersinin elektronik ortama aktarılması için hazırlanan senaryolar sunulmuş ve öğretim tasarımı aşamaları açıklanmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde, İKY dersinin daha verimli ve etkili işlenmesi için ve dersini elektronik ortama aktarmayı düşünen diğer eğitimciler için, bu çalışmada edinilen deneyimler aktarılmıştır.

Çalışmanın sonunda İKY dersinin teorik kısmı ile ve senaryosu ile ilgili ekler verilmiştir.

## ABSTRACT

In 21st century's globalizing business life, the most important factor in rivalry contention is human, whose value is considered with his knowledge. In this information era, it can be foreseen that an organization seeking for success needs a labour force who can reach information, update his knowledge continuously, use technology effectively, and who is well educated.

Methods of getting information are diversified and matured through the development in technology. Improving the effectiveness of both organizational and instructional education, educators try to find out the best mixture by using different methods.

The lack of socialization and interaction are restrictions of distance education and e-learning. Blended learning model aims to remove these restrictions. The outcomes of the b-learning practices in Turkey and abroad are affirmative.

In this study, storyboard has been designed for the transmission of the "Human Resource Management" course for under graduate degree, which has become a must for business administration; to the web based computer assisted instructional design.

This thesis has 3 sections. The concepts of distance education, e-learning, b-learning, module and storyboard are explained in the first section. In the second section, the importance and historical progress of HRM are investigated and each HRM function are explained briefly. In the third section, web based instructional design phases of HRM course are described and storyboard is presented.

In the conclusion and proposals section, the experiences which are acquired in this study, are given for the educators who search for a more effective HRM course, and who plan to design their own blended learning projects.

In the last part of this study, attachments about the theoretical part and the storyboard of HRM course are given.

## GİRİŞ

Bilgi çağında en önemli kaynak, bilgi ve teknolojiyi etkin kullanan insan olacaktır. Geçmişten günümüze, yönetim yaklaşımlarında insana verilen değer sürekli artmıştır. Günümüzde iş gücü, işletmenin stratejik öneme sahip gücü haline gelmiştir. Dolayısı ile insan kaynakları yönetimi önem kazanmış, işletmenin hayati bir fonksiyonu olmuştur.

Çalışanların yoğun rekabet ortamında başarı sağlamaları ve hızla değişen iş dünyasında kalıcı olmaları için bilgilerini ve yeteneklerini güncel tutmaları, kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumu olma yolunda eğitime olan talep artmıştır. Ancak eğitime ayrılan finansal kaynakların yetersizliği, nüfus artışı, mevcut öğretim kaynaklarının sınırlılıkları, geleneksel sınıf eğitimine (classroom learning /c-öğrenme), alternatif öğretim yöntemleri geliştirilmesine sebep olmuştur.

Geleneksel eğitimde, zaman ve mekan kısıtları, sınırlı görsel ve işitsel öğrenme ortamları, kullanıcının bireysel hızında çalışamaması gibi dezavantajlar bulunmaktadır. Uzaktan eğitim ve internet, intranet, CD-ROM gibi elektronik ortamlar kullanılarak gerçekleşen e-öğrenme, geleneksel eğitimin dezavantajlarını ortadan kaldırmakta, düşük maliyetle çok sayıda öğrenciye ulaşmakta, 7 gün 24 saat öğrenmeyi sağlamakta, kullanıcının bireysel hızına göre ilerlemesine imkân vermektedir. Ancak bu yöntemler, bireyin sosyalleşme sürecini engellemesi, öğretmen ile öğrenci etkileşiminin olmaması ve geleneksel e-öğrenme uygulamalarının cazibesini yitirmesi gibi bazı dezavantajlara sahiptir.

Geleneksel eğitimin yerini herhangi bir teknolojinin alamayacağı, ancak eğitimin etkililiğini arttırmak için öğretim teknolojilerinden ve değişik eğitim yöntemlerinden, yüz yüze öğrenme ortamını destekleyici şekilde faydalanılabileceği düşünülmüştür. Böylece, sınıf ortamında yapılan yüz yüze eğitim uygulamaları ile bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarının birlikte kullanılması yoluyla karma öğrenme (blended learning / b-öğrenme) kavramı doğmuştur. Farklı bilgi sunuş modellerinin ve öğrenme biçimlerinin bir arada kullanıldığı, öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen etkileşiminin sağlandığı, geri bildirim vererek öğrenci davranışlarının düzeltildiği bu modelde, elektronik ortamlarda bilgi paylaşılmakta, dinamik bir iletişim kurulmaktadır. Bu avantajları ile karma öğrenme, kurumsal ve örgün eğitimde hızla yaygınlaşmaktadır. E-öğrenmenin yerini almaya aday olan karma öğrenme, ülkemizde de bazı üniversitelerde kullanılmaya başlanmıştır.

Bu çalışma İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin karma öğrenme modeli ile işlenmesi ve elektronik öğrenme ortamının tasarlanması için bir öneri niteliğindedir. Çalışma;

Karma öğrenme modeline uyarlanmış dersin sadece elektronik öğrenme ortamının tasarlanması ile sınırlıdır. Yüz yüze öğrenme ortamındaki uygulamalar ve değerlendirme çalışmaları bu çalışma kapsamında değildir. Tez, lisans düzeyinde İKY dersinin konuları ile sınırlıdır. İKY fonksiyonlarından Ücret Yönetimi, konunun yüz yüze öğrenme ortamında aktarılmaya daha uygun olması ve elektronik ortamda görsel veya işitsel herhangi bir uyarıcı ile desteklenmesinin zor olması sebebiyle içerik dışı bırakılmıştır. İşçi-işveren ilişkilerinde toplu sözleşmeler, kanunlar ve dinsel, ırksal sebeplerle ayrımcılık gibi konulara özellikle ABD kaynaklı İKY literatüründe sıkça rastlansa da ülkemizde bu konular aynı önemi taşımadığı için bu çalışmada yer verilmemiştir. Öğretim tasarımında, Lotus Learning Space 5 yazılımının kullanımı ve e@yıldız Projesi'nde ara yüz tasarımı için konulan standartlar, çalışmadaki diğer sınırlılıklardır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dersinin elektronik ortama aktarılması ile ilgili senaryo çalışması yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, globalleşen iş dünyasının değişmez bir yönetim fonksiyonu olduğu için yurtdışında İKY dersinin hangi hedef ve içerikler ile verildiği araştırılmıştır. Veriler Türkiye'deki öğretim programları ile karşılaştırılarak, hem dünyada kabul gören hem de ülkemiz koşullarında uygulanabilen İKY çalışmaları belirlenmiştir.

Birinci bölümünde, uzaktan eğitim, e-öğrenme, b-öğrenme, modül ve eğitim senaryosu kavramları teorik olarak incelenmiştir.

İkinci bölüm, İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı, işletme için önemi, tarihi gelişimi ve temel fonksiyonları konularından oluşmaktadır. Bu bölümde, İKY dersinin senaryo çalışmasının, metin kısımlarını oluşturacak içerik ortaya konduğundan, kavramlar ve bilgiler basit ve özet şekilde sunulmuştur.

Üçüncü bölümün, birinci kısmında İKY dersinin elektronik ortamda işlenecek kısmı için geliştirilen öğretim materyalinin tüm tasarım aşamaları, ikinci kısımda ise senaryo yer almaktadır. Dersin seçiminde göz önünde bulundurulacak etmenler, hedef kitlenin özellikleri, ders için hedefler belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için içeriğin oluşturulması, modüllere ayrılarak sıralanması, hangi öğretim yöntemlerinin kullanılacağına belirlenmesi ve



modüllerin tasarımı aşamalarının ayrıntılı olarak anlatıldığı birinci kısımda çalışmanın metodolojisi verilmektedir. İkinci kısımda ise karma öğrenme uygulamasına konu olan İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin içeriğinin ve akışının ekran ekran açıklandığı, yazılı metin ve görsel anlatımların bulunduğu bir plana yani senaryoya yer verilmiştir.

Sonuç kısmında, İKY dersinin veriminin ve etkililiğinin artırılması için önerilerde bulunulmuş ve elektronik ortamda ders tasarlamayı düşünen, karma öğrenme modeline ilgi duyan eğitimcilere, bu çalışmada edinilen deneyimler aktarılmıştır.

Çalışmanın sonunda, Türkiye'deki ve yurtdışındaki üniversitelerin ders içerikleri, tezin teorik kısmı ile ilgili ekler olarak sunulmuştur. Senaryo kısmında ekranlara yerleştirilemeyen ve genelde interaktif uygulamalar içeren ekler ise ait oldukları modül numaraları belirtilerek verilmiştir. Tezin senaryo kısmı incelenirken, eklere gönderme yapıldığı anda ilgili eke ulaşılması, modüldeki etkinliğin anlamını ve akışını kavramak açısından önem taşımaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

#### 1.1 Uzaktan Eğitim (Distance Education)

Farklı mekanlardaki öğrenci, öğretmen ve eğitim materyallerinin iletişim teknolojileri aracılığıyla bir araya getirildiği resmi veya kurumsal bir eğitim faaliyetidir.<sup>1</sup>

Uzaktan Eğitim, geleneksel sınıf ortamında eğitmenin verebileceği bir eğitimin, sanal sınıf ortamında, ekranlarının başındaki çok sayıda kişiye ulaştırılmasıdır.<sup>2</sup>

Sanal sınıf, belli bir içeriği bir ağ üzerinden öğrenmek amacıyla oluşan gruplara verilen isimdir.

Yüksek Öğretim Kurumu Enformatik Milli Komitesi tanımına göre uzaktan eğitim, öğrenci ve öğretim elemanlarının farklı coğrafi mekanlarda olduğu, ders malzemesi aktarımı ve etkileşimin teknolojiden yararlanılarak gerçekleştirildiği eğitim biçimidir.<sup>3</sup>

Klasik yazışma yöntemi ve çağdaş kitle iletişim araçları kullanılmakta, basılı materyaller, uydu, video ( canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla dersler yürütülmektedir. Bazı durumlarda , bilgisayar programı tümüyle eğitmenin yerini almaktadır. Eğitim alırken kariyerini sürdürmek isteyen birçok kişi uzaktan eğitimi çok faydalı bulmaktadır.<sup>4</sup> Uzaktan eğitimin; fırsat eşitsizliğine çözüm getirdiği, bireysel ve toplumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir.

#### Uzaktan Eğitimin Avantajları

- Uzaktan eğitim zaman ve mekandan bağımsızdır.
- Uzaktan eğitim geleneksel eğitim metodlarına göre daha ucuzdur.

---

<sup>1</sup> "E-öğrenme Kılavuzu", Türkiye Bilişim Vakfı , <http://www.tbv.org.tr>, (2/12/2003)

<sup>2</sup> "Neden e-learning?" Ant Eğitim Danışmanlık. [http://www.ant.com.tr/egitim/uzaktan\\_egitim.htm](http://www.ant.com.tr/egitim/uzaktan_egitim.htm), (7/1/ 2005)

<sup>3</sup> "Uzaktan Yükseköğretim Kapsamında Açılacak Dersler/Programlara İlişkin Genel İlkeler."Yüksek Öğretim Kurulu, Enformatik Milli Komitesi, <http://www.ii.metu.edu.tr/EMK/ilkeler.htm>,(9/11/2004),

<sup>4</sup>"Distance learning in the US." The Fulbright Commission , <http://www.fulbright.co.uk/eas/studyus/otherstudies/distance.html> , (20/5/2004)

- Uzaktan eğitim geleneksel eğitim metodlarına göre öğrencinin ilgisini daha uzun süre ile canlı tutmaktadır.
- Öğrencilerin elektronik kaynaklara ulaşması ve bu kaynaklardan yararlanması görece daha kolaydır.
- Tam anlaşılammış konuların tekrar edilebilmesi ve test olanakları, eğitimin verimini arttırmaktadır.
- Uzaktan eğitim ile her öğrencinin ihtiyacına yönelik kişiye özel eğitim mümkün hale gelmektedir.
- Uzaktan eğitimde öğrenci ders ve ders notu ile sınırlı değildir. Farklı duyulara hitap eden multimedya araçları öğrenim tecrübesini zenginleştirmekte ve kolaylaştırmaktadır.

#### Uzaktan Eğitimin Dezavantajları

- Uzaktan eğitimde öğrenciler kendilerini izole edilmiş hissedebilmektedir.
- Belirli dillerde uzaktan eğitim gerçekleştirmek karlı, dolayısı ile yapılabilir olmayabilir. İlk yatırım maliyeti yüksek olduğu için, ancak kullanıcı sayısı arttığında karlı hale gelmektedir.
- Uzaktan eğitim özel teknik ekipman ve internet bağlantısı gerektirmektedir, iletişim teknolojilerine bağımlıdır.
- Okul ortamındakine benzer sosyal etkileşim bulunmamaktadır.
- Kendi kendine öğrenme alışkanlığı olmayan öğrencilere yeterince yardım sağlanamamaktadır.
- Çalışan öğrencilerin dinlenme zamanını almaktadır.
- Öğrenci, yalnızlık, uyumsuzluk, güdülenememe gibi sıkıntılar yaşayabilmektedir.<sup>5</sup>

#### Uzaktan Eğitim Çeşitleri

Uzaktan eğitim, senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Selim Yazıcı, E-öğrenme, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s.374-377.

<sup>6</sup> Sandy Asirvatham, "Beyond the Distance Barrier", Journal of Property Management, Sep/Oct2000. [http://www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp?url=5](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=5), (20 /5/2004)

**Asenkron ( Asynchronous ) Eğitim:** Öğitmen ile öğrenci arasındaki etkileşimin eş zamanlı olmadığı, yani aynı anda olmadığı öğrenme şeklidir.

Kronolojik sırayla mektupla öğretim, radyo ve televizyon gibi basit iletişim araçlarıyla yapılan uzaktan öğretim ile son teknolojilerin kullanıldığı internet yoluyla alınan ve bireysel olarak takip edilen eğitimler, cd-rom eğitimleri, tartışma grupları ve e-posta haberleşmesi gibi eğitim etkinlikleri bu kapsama girmektedir. Asenkron ders sunumu yaygın olarak kullanılmaktadır. Öğitmen ile öğrencinin aynı zamanda iletişim kurmaları gerekmemektedir. Bu nedenle, ders programlarının ilgi çekecek bir şekilde hazırlanmaları ve sıkıcı olmamaları gerekmektedir.<sup>7</sup>

**Asenkron (Asynchronous) Eğitim örnekleri;**

- Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması
- Videoya çekilen sınıflar
- İşitsel / Görsel olarak web üzerinde yapılan sunumlar
- Online tartışma grupları

**Asenkron (Asynchronous) Eğitim sayesinde;**

- Duyurular yapılabilir
- Mesajlar iletilebilir
- Test yapılabilir
- Video ve görsel, işitsel tasarımlardan faydalanılabilir
- Sunum yapılabilir
- Zamandan bağımsız hareket edilebilir
- Eğitimciye ihtiyaç olmaz
- Farklı yerlerden ulaşmak mümkündür

**Senkron (Synchronous) Eğitim:** Aynı zamanda bütün katılımcıların birbirleriyle doğrudan iletişim kurabildikleri, elektronik ortamdaki öğretmen yönlendirmeli eğitim şeklidir.

Senkron ders sunumunda öğrenci ve öğretmen video konferans şeklinde canlı bir bağlantı yoluyla birbirlerini görüp konuşabilmektedir. Bu sunum şekli video kamera, mikrofon,

---

<sup>7</sup> IBM Midspan Solutions, "E-learning Strategy ",USA, May 2000, s.9

hoparlör gibi araçlar gerektirdiğinden daha pahalıya mal olmaktadır. Diğer bir problem ise, eğitmen ve öğrenciyi aynı zamanda buluşturma zorluğudur.

#### **Senkron eğitim örnekleri;**

- Sanal sınıflar
- İşitsel (Audio) ve Görsel (Video) konferanslar
- İnternet üzerinden telefon bağlantısı
- Çift taraflı (interaktif) ve canlı uydu yayınları
- Sohbet odaları

#### **Senkron eğitim sayesinde;**

- Tartışma ortamı yaratılabilir
- Soru sorup cevap alınabilir
- Anında test yapılabilir
- Video ve multimedya imkanlarından faydalanılabilir
- Sunum yapılabilir
- Birçok öğrenci ile aynı anda iletişim kurulabilir
- Farklı yerlerden ulaşılabilir

#### **Uzaktan Eğitim Tarihi**

- 1728 - İlk Uzaktan Eğitim çalışması, Boston gazetesinde "Steno Dersleri" ile başlamıştır.
- 1833 - İsveç Üniversitesinde hanımlara "Mektupla Kompozisyon Dersleri" verilmiştir.
- 1892 - Chicago Üniversitesi'nde ilk "Mektupla Eğitim" bölümü açılmıştır.
- 1898 - İsveç'te, dil eğitimi veren, uzaktan eğitimin önde gelen kurumlarından "Hermands" kurulmuştur.
- 1906 - Yazışmalı İlköğretim ABD'de başlamıştır.
- 1919 - ABD'de eğitim amaçlı ilk radyo istasyonu profesörler tarafından kurulmuştur.
- 1920 - ABD'de 176 tane eğitim amaçlı radyo istasyonu kurulmuştur.
- 1923 - ABD'de "Mektupla Lise Eğitimi" başlamıştır.

1932-1937 ABD'de eğitim televizyonu yayınları IOWA Üniversitesi'nde başlamıştır.

1939 - Fransa'da savaş yıllarında uzaktan eğitim faaliyetleri yürütülmüştür.

1960 - İngiltere'de "British Open University" açılmıştır.

İki yüzyılı aşkın bir süreden beri eğitimciler, geleneksel eğitimin mekan ve zaman sınırlılıklarının ortadan kaldırılması amacıyla uzaktan öğretimle yakından ilgilenmektedirler.

Uzaktan eğitimin başlangıcı sayılabilecek mektupla öğrenim, bir okul veya yetkili kurum tarafından kültürel gelişim ve mesleki eğitim için, posta vasıtasıyla yürütülen öğretim yöntemi idi. Önceleri bu eğitim şekli sadece lisan, muhasebe ve benzeri konularda bulunmaktaydı. Radyo ve televizyon gibi basit iletişim teknolojileri henüz icat edilmediği için öğretmenler ile öğrenciler arasında görsel ya da işitsel etkileşim sağlanamıyordu. Ders notları ve sorular önceden hazırlanıp öğrencilere posta ile gönderilmekte ve öğrencinin çalışıp belirtilen bir zaman içerisinde soruları cevaplandırılmaları istenmekteydi. Dönem sonu sınavları genellikle eğitim merkezinde yapılmaktaydı. Ayrıca, her öğrenciye bir tutor (çalıştırıcı ve akademik danışman) verilmekte ve öğrenci öğrenimi sürecinde tutoru vasıtasıyla öğretim kurumu ile iletişimini devam ettirmekteydi.

1920'lerin ortalarında ilk kez İngiltere'de radyo eğitimde kullanılmıştır. 10.000 okula BBC aracılığıyla radyo programı yayını yapılarak eğitim ortamı zenginleştirilmiştir. Bu sistem de mektupla öğretimde olduğu gibi tek yönlü iletişim sağlayabilmekteydi; görsel etkileşim yoktu.

1950'lerde iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle birlikte, radyo ve TV'nin eğitimde kullanılması sonucu, mektupla öğretimin adı uzaktan öğretim olarak değişmiştir.

1960'larda televizyon, bilgi aktarımında üstünlük kazanmıştır. Üniversite hocaları hızla genişleyen kablolu TV sisteminde program yapımcısı haline almış, bazı üniversiteler kampüs yerine büyük uluslararası TV stüdyolarından program yapmaya başlamıştır.

1970 ve 80'lerde kablolu tv'den ders yayımlayan hocalardan sonra posta ile direkt eve gönderilen video kasetler ortaya çıkmıştır. Ders anlatımlarının evde istendiği zaman izlenmesi, okula gidiyor gibi her hafta yeni bir konunun işlenmesi bu araçların kullanımını arttırmıştır. 1990'larda çeşitli dağıtım sistemleri birleştirilerek daha interaktif programlar

yaratılmaya çalışılmıştır. Yalnız eğitim sonunda dersleri alan kişi ile sınava giren kişinin aynı kişi olduğundan emin olabilmek için önlemler alınmış, merkezi sınav uygulanmıştır.<sup>8</sup>

1990'lardan sonra bilgisayar kullanımı yaygınlaşmıştır. Uzaktan öğretimde bilgisayarın kullanılmasının en önemli nedenlerinden biri, depolama kapasitesinin yüksek olması ve materyallerin aktarılma kolaylığıdır. Bilgisayarlı uzaktan öğretimin asenkron başlığındaki en yaygın kullanımı e-mail'dir. E-mail (e-posta), iletişim kanalları kullanılarak, bilgisayar üzerinden mesaj alışverişi olarak tanımlanabilir. E-posta mesajları genellikle metin formatındadır. Ancak grafik veya başka veri tipleri mesaja iliştip gönderilebilmektedir. Bu yönüyle mektupla öğretimin bilgisayar sayesinde yeniden yapılandırılmış şeklidir.

Son yıllarda telefon hattının, kişisel bilgisayarların, video araçlarının, CD-ROM'ların ve internet üzerinden gerçekleştirilen online kursların yaygınlaşmasıyla uzaktan eğitim, etkileşimli, dinamik ve oldukça canlı bir boyut kazanmıştır. İçerik, intranet/extranet (LAN/WAN), ses ve görüntü kasetleri, uydu yayıncılığı, etkileşimli televizyon ve CD-ROM ile aktarılabilir.<sup>9</sup> Eğitim internet aracılığı ile gerçekleştiriliyorsa buna, e-öğrenme denmektedir.

E-posta ve internet ortamının elektronik mucizeleri, e-öğrenmeden faydalanan öğrencilerin, öğretmenleri ve birbirleriyle olan iletişimini tamamen değiştirmiştir. İnternet, bireyler, kurumlar ve toplumlar arasında "eşitleyici" bir konum almıştır. Bireyler, bilgi tüketici konumundan, bilgi üretici konumuna gelmiştir. Eskiden, yalnız medya kuruluşlarının tekelinde olan bu olgu, bireylerin de kurumlar kadar seslerini duyurabilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>10</sup>

### **Dünyada Uzaktan Eğitimin Kısa Tarihçesi**

Dünyada ilk uzaktan eğitim çalışmasının, 1728'de Boston gazetesinde verilen "Steno Dersleri" olduğu kabul edilmektedir. 1800'lerde ABD'de, kırsal kesimde çalışanlara, devlet enstitülerinde verilmeyen ticari ve zirai bilgileri ulaştırarak verimliliği arttırmak amaçlanmış ve basılı belgeler atlı postacılarla kırsal kesime taşınmıştır. 1890'da Pennsylvania üniversitesinde kredisiz ziraat kursları açılmıştır.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vicky Phillips and Cindy Yager, *The Best Distance Learning Graduate Schools : Earning Your Degree Without Leaving Home*, NY: Princeton Review, 1999, ss. 17-23.

<sup>9</sup> Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, *Eğitim Teknolojileri Etkinlikler 2002*, Ankara: 2003, s-26-29.

<sup>10</sup> Türkiye Bilişim Vakfı, "Çalışma Raporu" İstanbul: Stil matbaacılık, 1998, s.14.

<sup>11</sup> Phillips and Yager, a.g.e., ss. 17-23.

1891'de ABD'de bir gazete sahibi, maden ocaklarındaki kazalara karşı alınması gereken önlemler konusunda bir broşür hazırlayarak, toplumu bilinçlendirmek istemiştir.

Boston'da "Evde Gelişmeyi Teşvik Derneği"nin kurulması o dönemde uzaktan eğitimin genelde mesleki konularda halkı eğitmek için kullanıldığını göstermektedir. 1883 yılında "Correspondence University"nin kurulması mektupla öğretimin önemli aşamalarından biridir.

Uzaktan eğitim 1900'lü yılların ilk yarısında radyo, teyp gibi araçlarla desteklenmiş, televizyon ve sonrasında video ve bilgisayar iletişim sistemleri teknolojilerindeki çok hızlı gelişmeler paralelinde uygulamanın boyutları oldukça çeşitlenerek günümüze ulaşmıştır.

İngiltere'de ise, 1880'lerde kolej düzeyinde mektupla öğretim veren üniversiteler kurulmuştur. Ülkenin coğrafyası, yaşları ve iş hayatına atılmaları nedeniyle kolej düzeyinde eğitim alamamış pek çok yetişkinin talebi üzerine ilk uzaktan öğretim üniversitesi 1891'de matematik ve madencilik eğitimi üzerine öğretime başlamıştır. İngiltere'deki Açık Üniversite (Open University) mühendislik de dahil olmak üzere çok değişik konularda, televizyon ve video gibi araçlarla eğitim vermiştir. Teknik konularda ise öğrencilere, özel hazırlanmış, mikro işlemci deney seti, kimya deney seti vb. gibi materyaller gönderilmiştir.

İngiltere'de Londra Üniversitesi'ni dışardan bitirmek isteyenlere yönelik düzenlenen programlar da uzaktan eğitimin öncül uygulaması olarak kabul edilmektedir. "National Extension College (NEC)", Açık Üniversitenin çekirdeğini oluşturmuştur.

Almanya'da 1856 yılında başlayan uzaktan eğitim girişimleri, sonraları "Tele Colleg", "Schulfernsehn", "FernUniversität" ve "Deutsch Institut Für Fernstudien" gibi günümüz uzaktan eğitim kurumlarına dönüşmüştür.

Fransa'da 1907 yılında atılan adımlar ise 1939 yılında resmi Uzaktan Eğitim Merkezi'nin kuruluşunu sağlamıştır. Yine bu dönemlerde uzaktan eğitimin halk eğitimi boyutundaki uygulamaları Rusya'da görülmektedir.

Japonya'da ise 1948 yılında temelleri atılıp 1986 yılında "University of the Air" kurulmuştur. Uzaktan eğitim, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında ülkelerin eğitimine katkıda bulunmak üzere gündeme gelmiştir.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Uğur Demiray, "Açıköğretim Fakültesi Mezunlarının Sektördeki Konumları", Uzaktan Eğitim Dergisi, Ankara: Ünal Matbaacılık, Yaz 1999, ss.3-23.



ABD, Rusya, Çin, Kanada, Yeni Zelanda gibi geniş ve büyük ülkelerde birbirlerinden uzakta yaşayan öğrencilere erişmek ve öğretim hizmeti vermek amacıyla uzaktan eğitim hızla yaygınlaşmıştır.

1890 yılından beri 130 milyon Amerikalının uzaktan eğitim programına katıldığı tahmin edilmektedir. Bugün ABD'de 60'tan fazla eğitim kurumunun çalışmaları, DETC (Distance Education and Training Council) Akreditasyon Komisyonu tarafından onaylanmıştır.

### **Türkiye'de Uzaktan Eğitim Uygulamaları**

1927'de eğitim sorunları konulu bir toplantıda ilk kez sözü geçen uzaktan eğitim, öğretmensiz eğitimin olamayacağı ve uzaktan okuma-yazma öğrenilemeyeceği düşüncesiyle rafa kaldırılmıştır.

1961 yılında MEB tarafından Mektupla Öğretim Merkezi ve 1974 yılında Mektupla Yüksek Öğretim Merkezi kurulmuştur.

1973'te uzaktan öğretim programlarında, Ankara Radyosu tarafından radyo kullanımı, 1982 yılında TV kullanımı başlatılmıştır. 1980 ve 1990'lı yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet veren "Okul Radyosu" ve "TV Okulu" örgün eğitimi desteklerken, isteyen herkese yaygın eğitim olanağı sağlamıştır.

1983 yılında yürürlüğe giren 2547 sayılı Yüksek Öğretim Yasası ile Anadolu Üniversitesi bünyesinde bir Açık Öğretim Fakültesi açılmıştır. Bu fakülte, uzaktan eğitim konusunda öğretim, araştırma, yayın hizmetleri vermiştir.

MEB Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde çağ nüfusu dışında kalan bireylere uzaktan eğitim veren kurumlar ise; 1992 yılında kurulan ve orta öğrenim diploması veren Açıköğretim Lisesi, 1998'de öğretime başlayan Açık İlköğretim Okulu, Elektrik tesisatçılığı sertifikası veren Mesleki ve Teknik Açık Öğretim Okulu'dur.<sup>13</sup>

Günümüzde uzaktan eğitimle ilgili belli başlı uygulamaları, Anadolu Üniversitesi'nce yüksek öğretim; M.E.B Film Radyo ve Televizyon ile Eğitim Başkanlığı'nca orta öğretim düzeyinde

---

<sup>13</sup> Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, "Uzaktan Eğitim", <http://egitek.meb.gov.tr/KapakLink/UzaktanEgitim/UzaktanEgitim.html>, (20/12/2004)

uzaktan eğitim uygulamaları yürütülmektedir. Alanla ilgili bu çalışmalar, Türkiye'de eğitim sorunlarının çözümü için ümit vermektedir.<sup>14</sup>

Ülkemizde Açık Öğretim Fakültesinin öncülüğünde posta ve televizyon ile başlatılan akademik çalışmalar, bazı öncü üniversitelerin katkısıyla, tamamen web tabanlı, video konferans sistemi destekli ve hatta yabancı üniversiteler ile eş zamanlı canlı sanal sınıflar kurulmasına varan bir gelişim göstermiştir.

Kurumsal çapta, özellikle ülkemizde faaliyet gösteren yabancı teknoloji firmaları öncülüğünde, kendi personellerini e-öğrenme ile eğitmeye çalışan şirket sayısı artmakta, zaman-mekan tasarrufunun yanı sıra, kişilerin iş performanslarını da artırıcı etkilerinin beklenmesi nedeniyle tercih edilmektedir.<sup>15</sup>

Meslek değiştirmek, ya da mesleğinde ilerlemek isteyen kişiler önemli bir pazar oluşturmaktadır. Bu pazara paralel olarak belli konuların uzaktan eğitimini veren şirketler oluşmaya başlamıştır.<sup>16</sup>

Dünyada önde gelen pek çok firma da artık şirket eğitimlerinde bu yöntemi kullanmaktadır. Farklı coğrafi alanlarda çalışanları belirli bir merkezde toplayıp eğitmek, hem mali hem de yolculuk esnasında harcanan kaynaklar bakımından ikinci plana düşmeye başlamış, bunun yerine uzaktan eğitim modeli tercih edilir olmuştur. Dahası bu yöntem ile şirket içi eğitimleri gerçekleştirmek daha kolaylaşmış ve sürekliliği sağlanmıştır.

## 1.2 E-Öğrenme (E-Learning)

E-öğrenme, teknoloji yardımı ile internet, bir ağ ve bilgisayar yolu ile gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen genel isimdir.<sup>17</sup>

Elektronik ortamdaki eğitim olarak nitelendirilen e-öğrenme, geleneksel ortamdaki eğitim olarak nitelendirilen e-öğrenme, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek , öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. E-öğrenme, uydu, video(canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkron ve asenkron olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.

---

<sup>14</sup> Uğur Demiray ve Aytakin İşman . "History Of Distance Education" , Online Distance Education Book, <http://www.tojet.net/e-book/ebook.doc>, (16/10/2004)

<sup>15</sup> Yazıcı, a.g.e, s.333.

Öğrencileri sınıf ortamında bir araya getirerek yoğun biçimde bilgi verilmesine dayanan geleneksel eğitim yöntemleri değişmeye, yerini yeni eğitim tekniklerine bırakmaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin de katkısıyla e-öğrenme gibi yeni eğitim teknikleri ortaya çıkmakta ve gerek yüksek öğretim, gerekse kurumsal eğitimlerde hızla yaygınlaşmaktadır.

E-öğrenme yönteminin, uzaktan öğrenme yönteminden temel farklılığı, öğrenmenin internet veya intranet gibi bir ağ ortamı aracılığıyla gerçekleşmesidir. E-öğrenme, belirli bir konuya yönelik video, ses, yazı ve multimedya bileşenlerinin birlikte kullanıldığı bir ortamdır. Kullanılan bu değişik araçlar, çalışanların öğrenme tarzlarındaki farklılıklara hitap etmeyi amaçlamaktadır.<sup>18</sup>

E-öğrenme ortamına aktarılacak dersler için, önce mevcut eğitsel içerik içerisinde e-öğrenme yoluyla aktarılacak konular seçilerek yeniden tasarlanmalı, eğitsel içerik(yazılımlar,vb.) sağlanmalıdır. E-öğrenmede içeriğin etkili bir biçimde verilebilmesi yeni eğitsel yöntemler geliştirilmeli, içerik modüller bir yapıda olmalı ve birey kişisel ilgi ve gereksinimlerine göre içeriği kendi öğrenme yöntemlerine uygun bir biçimde kullanabilmelidir.<sup>19</sup>

Öğrenmenin gerçekleştiği sürecin büyük bir kısmında öğretmenin ve öğrenenin farklı fiziksel mekanlarda bulunmaları ve öğrenme sürecindeki iletişimin internet üzerinden e-posta, forum, sohbet odaları, vb. yollarla sağlanması e-öğrenmenin belirleyici özellikleridir. E-öğrenme, klâsik öğrenme ortamlarına göre, daha fazla sayıda öğrenene ulaşabilme; bir programı belli bir saatte düzenli olarak takip edebilecek olanakları olmayan özellikteki öğrenenlere zamandan ve mekandan bağımsız öğrenme ortamı sağlama; öğrenenlerin bireysel hız, materyali ihtiyacı kadar tekrar etme; görsel ve işitsel öğrenme ortamı sağlama gibi avantajları nedeniyle yetişkin eğitiminde ve özellikle lisans üstü çalışma yapmak isteyenler tarafından tercih edilen yöntemlerden biri olmuştur.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Haluk Bingöl. "Öğrenmenin 'e'-leşmesi, Uzaktan Eğitim ve Türkiye", *TBD Bilişim Kültür Dergisi*, Eylül 2000, Sayı:75, ss.82-85.

<sup>17</sup> "E-öğrenme Kılavuzu", Türkiye Bilişim Vakfı, <http://www.tbv.org.tr>, (2/12/2003)

<sup>18</sup> "What Trends Are Shaping E-learning?", <http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/SMITT187>, (16/10/2004)

<sup>19</sup> Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, *Eğitim Teknolojileri Etkinlikler 2002*, Ankara: 2003, s-26-29.

<sup>20</sup> Feza Orhan, Sertel Altınışık ve Zeynel Kablan, "Karma Öğrenme Ortamına Dayalı Bir Uygulama", 2004 ; C.L. Peterson and N.Bond. "Online Compared To Face-to face Teacher Preparation For Learning Standarts-Based Planning Skills." *Journal of Research on Technology in Education*, vol:36 (4), Summer 2004, ss. 345-359'dan alıntı.

### 1.3 B-Öğrenme / Karma Öğrenme (Blended Learning)

Karma öğrenme, sınıf ortamında yapılan yüz yüze eğitim uygulamaları ile bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarının, bireylerin eğitimini sağlamak için bütünleştirildiği bir model olarak tanımlanmaktadır .

Karma öğrenme uygulamalarında, internete dayalı öğrenmenin güçlü yönleri ile yüz yüze öğretimin güçlü yönleri bütünleştirilerek, yeni bir öğrenme ortamı oluşturulmaktadır. Böylece, her iki öğrenme ortamının zayıf yönleri ortadan kaldırılmaktadır. Örneğin; yüz yüze öğretimin gerçekleştirildiği klâsik öğretim ortamının, öğrencinin belirlenen saatte ve günde, belirlenen bir mekanda bulunması zorunluluğu, internete dayalı öğrenme ortamının zamandan ve mekandan bağımsız öğrenme ortamı sağlama avantajı ile güçlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, yüz yüze öğretim ortamında yer alan öğretmenin ve sınıfta bulunan öğrenci grubunun öğrenme hızına uymaya çalışma zorunluluğu, elektronik öğrenme ortamının, öğrencinin kendi hızında çalışma avantajı ile güçlendirilmektedir. Öğretmeni ve arkadaşları ile iletişim kurmakta zorlanan, sınıfta anlamadığını belirtme konusunda çekingen olan öğrenciler elektronik öğrenme ortamında bu sıkıntılardan kurtulabilmektedirler. Diğer taraftan, internete dayalı öğrenme ortamlarının bireyi sosyalleşme sürecinden uzaklaştırma, öğrenen-öğrenen ve öğretmen-öğrenen etkileşimini sağlayamama zayıflığı da, yüz yüze öğrenme ortamlarının etkileşimli bir öğrenme ortamı sağlama ve bireyi sosyalleştirme avantajları ile güçlendirilmektedir. <sup>21</sup>

Birbirlerinden farklı mekânlarda, farklı ihtiyaçları bulunan ve öğrenmeye giriş davranışları birbirinden farklı olan bireylere eğitim hizmetini sunmak amacıyla gerçekleştirilen uzaktan eğitim uygulamalarının, günümüzde bireylere cazip gelmemesi, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci iletişiminin sınırlanması ve öğrenen bireyin eğitim sürecinde kendisini yalnız hissetmesi gibi nedenlerle yüz yüze öğrenme ortamları ile elektronik öğrenme ortamlarının bir arada kullanılması uygulaması denenmiş ve böylece karma öğrenme kavramı doğmuştur. <sup>22</sup>

Karma öğrenme modelinde temel olarak yüz yüze öğrenme ortamı ile farklı bir öğrenme ortamının birbirleriyle bütünleştirilmesi sürecinde, iki ortamın birbirinin tekrarı olmamasına ve bir birini destekleyici şekilde kullanılmasına dikkat edilmelidir.

---

<sup>21</sup> Feza Orhan, Sertel Altınışık ve Zeynel Kablan, “Karma Öğrenme Ortamına Dayalı Bir Uygulama”, 2004 ; J.R. Young, “Hybrid teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction” .The Chronical of Higher Education, Vol:48(2), March 22, ss.33-38’den alıntı.

<sup>22</sup> Dilşat Peker Ünal, “Harmanlanmış Karma Öğrenme Ortamı ve Uygulama Örnekleri”, <http://egitek.meb.gov.tr>, (27/ 9/ 2004)

Karma öğrenmede, her türlü teknoloji kullanılabilmekte, geleneksel ve uzaktan eğitimin farklı modelleri bir araya getirilebilmektedir.<sup>23</sup> Ancak, öğretimde kullanılan her yöntemin ve aracın kendine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Sınıfta eğitim, web tabanlı eğitim, CD-ROM'la alınan kurslar, video, simülasyonlar ile daha az heyecan verici ama çok önemli araçlar olan kitaplar, iş başı eğitimler, konferans görüşmeler, Power Point sunumların doğru oranda birleşimleri eğitimde en güçlü etkiyi yaratmaktadır.

#### **Karma Öğrenmenin Başlıca Avantajları;**

- Çok sayıda öğrenciye, haftada 7 gün 24 saat, herhangi bir yerde ulaşılması
- Çok sayıda öğrenciye , sınıf eğitimlerine kıyasla genellikle daha hızlı ve daha ucuz ulaşılması
- Sınıfta geçen zamanının, öğrenci ile eğitiminin yüz yüze etkileşiminin gerçekten gerekli olduğu konular ve örnekler ile sınırlanması
- Eğitim yönetiminin, başarısı kanıtlanmış öğrenme yönetim sistemleri ile otomatikleşmesi
- Eğitim maliyetlerinin toplamda azalması<sup>24</sup>

Karma öğrenme uygulamaları, günümüzde özel sektör başta olmak üzere pek çok eğitim kurumu tarafından örgün eğitimde, pek çok ticari kurum tarafından da kurumsal öğretim hizmetlerinde kullanılmaktadır.<sup>25</sup>

Örneğin, “Üniversitelerarası E-Kampüs Projesi” ile Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşmesine yüksek öğrenim düzeyinde destek olmak amaçlanmakta, Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinin kuracağı bir konsorsiyumla bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak, kısmen uzaktan öğrenim yöntemini kullanarak, ortak eğitim programları yaratmak planlanmaktadır.<sup>26</sup>

90'larda dünya çapında yaygınlaşan e-öğrenme uygulamalarının yerini karma öğrenme almaktadır. Farklı problemler farklı çözümler gerektirdiğinden, kitle iletişim araçları ve bunlara erişim yollarının çeşitli kombinasyonlarını denemek doğru birleşimi sağlayabilir. Siemens, British Telecom, Cisco gibi büyük firmalara eğitim veren, danışmanlık ve eğitim

---

<sup>23</sup> “E-öğrenme Kılavuzu”, Türkiye Bilişim Vakfı, <http://www.tbv.org.tr>, (2/12/2003)

<sup>24</sup> Frank J. Troha, “The Right Mix: A Bulletproof Model For Designing Blended Learning”, <http://www.findarticles.com>, (9/11/2004)

<sup>25</sup> Dilşat Peker Ünal, “Harmanlanmış Karma Öğrenme Ortamı ve Uygulama Örnekleri”, <http://egitek.meb.gov.tr>, (27/ 9/ 2004)

<sup>26</sup> Neşe Yalabık, “Üniversitelerarası E-Kampüs Projesi”, Uzaktan Eğitim Çalıştayı, 30 Nisan 2004, Mersin.

sektöründe 20 yıllık tecrübesi Bersin & Associates şirketine göre her başarılı e-öğrenme programı, karma öğrenme programına dönüştürülmektedir veya gelecekte dönüştürülecektir.<sup>27</sup>

#### 1.4 Modül

Modül, başlangıcı ve sonu olan, bireysel öğretimi esas alan, kendi içinde bütünlük gösteren, bir sistematik çerçevesinde düzenlenmiş öğretim yaşantılarından oluşmaktadır. Öğrencilerin belirli hedefe ulaşmasını sağlamaya dönük olarak her modül, birbiri ile uyumlu olarak çalışan belirli parçalardan oluşmaktadır. Modül, öğrencinin kendi hızında ilerlemesine ve kaydettiği başarının, kendisine anında bildirilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>28</sup>

#### 1.5 Senaryo (Storyboard)

Öğretim materyali olarak senaryo, ders içeriğini ve akışını gösteren yazılı metin ve görsel anlatımlara verilen genel isimdir.

Senaryo çalışması ya da storyboard basitçe, eğitim esnasında öğrencinin göreceği, duyacağı ve yapacağı şeylerin ekran ekran açıklandığı bir plandır. Bu planda kullanıcının ne göreceği ve ne okuyacağı gibi bilgiler belirtilmektedir. Eğitim tasarımcısının oluşturduğu eğitim senaryosu tüm diğer takım elemanları ( grafik tasarımcılar, programcılar vs. ) için kılavuz rolünü görmektedir. Senaryo çalışması, taslak resimler veya clip artlar kullanılarak içeriğin nasıl görüneceği hakkında fikir vermekte ve yazılı açıklamalar içermektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Bersin & Associates. "Blended Learning: What Works?", <http://www.bersin.com> ,(20/12/2004)

<sup>28</sup> Seval Fer, "Modüler Program Yaklaşımı ve Bir Öneri", *Milli Eğitim Dergisi*, Temmuz 2000, 147. Sayı, s.31; Hıfzı Doğan, *Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı*, Ankara, 1997, s.291-292'den alıntı.

<sup>29</sup> "Eğitim Senaryosu veya Storyboard Hazırlamak," <http://www.enocta.com> , (20/12/2004)

## İKİNCİ BÖLÜM

### İKY DERSİNİN KAPSAMI

#### 2.1 Konu Başlıkları

##### İKY'E GİRİŞ

##### İKY FONKSİYONLARINI SINIFLANDIRMA

##### SEÇME- YERLEŞTİRME (STAFFING)

Stratejik İnsan Kaynakları Planı

İky Planlama

İş Analizi

Seçme ve Yerleştirme

##### EĞİTİM VE GELİŞTİRME (TRAINING&DEVELOPMENT)

Oryantasyon

Eğitim

Kariyer Yönetimi

##### MOTİVASYON (MOTIVATION)

Motivasyon

Performans Değerleme

##### ELEMANI KORUMA (MAINTENANCE)

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İşçi-İşveren İlişkileri

Disiplin

Etik

#### 2.2 İKY'e Giriş

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun insan boyutuyla ilgilenen bölümüdür. Her işletme, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağından faydalanır. Personeli hizmetine alır,

yeteneklerini geliştirir, daha yüksek performans ile çalışsın diye motive eder ve yetiştirdiği personelin bağlılığının sürdüğünden emin olmak ister.<sup>30</sup>

İnsan kaynakları departmanı, hem işletmenin hem çalışanın yanında yer alır. Bir taraftan işletmenin insan gücünü ve kaynağını en etkin ve en verimli bir şekilde kullanmayı, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanların da kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminini göz önünde tutar.

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı**

İKY, bir organizasyonda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki ilişkileriyle ilgili yönetim türüdür. Onun amacı, bir kuruluşu oluşturan kişileri bireysel refaha ve iş gruplarına önem veren etkili bir organizasyonda bir araya getirip geliştirmek ve onları organizasyonun başarısına en iyi şekilde katkıda bulunacakları bir duruma getirmektir.<sup>31</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak da tanımlanabilmektedir.<sup>32</sup>

### **Yönetim Düşüncesinin Gelişimi**

Yirminci yüzyılın başlarında ilk önce Klasik yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Buna göre, insan sürecin bir parçasıdır ve makinelerden farksızdır.

Bu anlayışa karşı toplumsal tepkiler oluşmaya başlayınca sadece insan ihtiyaçlarını tatmin etmeyi esas alan Neo-klasik anlayış,1940'larda, sosyolog ve psikologlar tarafından ortaya atılmıştır.

1924 yılında Western Electrics Firması'nda Elton Mayo önderliğinde başlayan ve 1932'e kadar süren Hawthorne Çalışmalarının kökleri bilimsel yönetimin mantığına kadar gitmektedir ve bu çalışmalar yönetimde davranışsal yaklaşımın başlangıcı olmuştur. Başlangıç amacı ışıklandırmanın, verim üzerindeki etkisini incelemek olan araştırmalar

---

<sup>30</sup> David A.De Cenzo and Stephen Robbins. Human Resoruce Management. Fifth edition. USA:John Wiley&Sons, 1996, s.8.

<sup>31</sup> H.T.Graham and R.Bennett. Human Resource Management . Sixth Edition. London: Pitman Publishing, 1993, s.141.

<sup>32</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi , 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000, s.16.



sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde ışıktandırmanın değil ama iletişimin ve motivasyonun çok büyük önem taşıdığı ispatlanmıştır.<sup>33</sup>

Daha sonra önceki iki anlayışın sentezi ve biraz da geliştirilmiş şekli olan modern yaklaşım çerçevesinde "Sistem" ve "Durumsallık" Yaklaşımları gündeme gelmiştir. Kısaca organizasyonlar için genel değil, özel reçetelerin hazırlanması gerektiğini savunan 1970'lerin "Durumsallık" Yaklaşımını, çağdaş kavram ve yaklaşımlar takip etmiştir.

Yalnız bu çağdaş kavram ve yaklaşımlar önceki teoriler kadar genel kabul görmeyip bölgesel uygulamalar düzeyinde kaldığından, henüz 21. yüzyılın yönetim düşüncesi tam şekillenmemiştir denilebilir.<sup>34</sup>

Son yüzyıl içinde "insan"ın ,emek yoğun işgücünden bilgi yoğun işgücüne geçişi ile bağlantılı olarak, "insan"a verilen değer İKY tarihini de şekillendirmiştir. Klasik personel yönetiminden, stratejik insan kaynakları yönetimine uzanan ve insana değer katmayı amaçlayan uygulamalar artmıştır.

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi**

I.Dünya savaşı öncesi personel etkinliklerine zaman ve para harcanması gereksiz görülmektedir, çünkü iş gücü ucuz ve boldur.

ABD'nin savaşa girmesinden sonra ağırlaşan çalışma koşulları ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işçilerin, örgütlenmeye ve hak talep etmeye başlamaları ABD'de ilk personel etkinliklerini doğurmuştur.

1930'lu ve 1940'lı yıllarda, personel yönetimi kayıt tutmaktan öte değildir.Yetkiler ve görevler açısından pasif bir rol üstlenmektedir. Personel yönetiminde önemli bir yere sahip Robert Owen üretkenliği artırmak için fabrikalarda fiziksel koşulları geliştirmiş, çalışma saatlerini günde 12 saatten 10 saate düşürmüştür.

II.Dünya savaşı sırasında, savaşın getirdiği emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başlamıştır.Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıkmış, çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmıştır.

---

<sup>33</sup> Richard M.Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2.Baskı, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.50.

1960'lı ve 1970'li yıllarda, personelin, işletmenin veriminin artmasındaki önemi kabul edilmiş ve personel haklarını koruyucu çeşitli yasalar çıkarılmaya başlanmıştır.

1980'li yıllarda gelişmeye açık organizasyonlar, pazarını ve gücünü arttırmak için üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha fazla yer vermiştir.

1990'lı yıllarda öğrenen organizasyonlar ve en üst kademededen en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışı sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha önem kazanmıştır.

Günümüzde ise İKY, kurumsal politikaların geliştirilmesinde belirleyici ve katkı sağlayıcı rolü olan stratejik bir yönetim fonksiyonudur. İşgücünü değerlendirilmesi gereken bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmekte, yönetimde aktif ve pro aktif bir rol üstlenmektedir. Pro-aktif davranış problem ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve önlem almayı ifade eder.<sup>35</sup>

### **İnsan Kaynakları Yöneticisi**

Geniş anlamdaki İKY kavramı, insan kaynaklarını yöneticisine, bütün organizasyona önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip yüksek düzeyde bir uzman rolünü verir. İnsan kaynakları yöneticisi her düzeydeki yöneticilere insanlarla ilgili konularda çıkan sorunların çözümü için yardımcı olan bir danışmandır.<sup>36</sup>

Günümüzün koşullarıyla, İK uzmanı, firmayı, firma kültürünü bilmeli, insan kaynakları ile ilgili değişimlerden haberdar olmalı, değişim sürecini yönetebilmelidir. Bunun için de uzman kişinin sözlü ve yazılı iletişim, karar verme, liderlik ve planlama-organizasyon konularında yeterli olması gerekmektedir.

Bugünün İK uzmanları, iyi bir öğrenime sahip ve iyi eğitilmiş iş gücünün globalleşen iş ortamında rekabetle mücadelede en önemli faktör olduğunu bilerek kendilerini ve bilgilerini sürekli güncellemelidir.<sup>37</sup>

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı, işletmeler içerisinde yer alan tüm yöneticileri birer "İnsan Kaynakları Yöneticisi" olarak kabul etmektedir. Organizasyon ile ilgili tüm aktivitelerde insan kaynakları bölümü sonuçları belirleyici ve koordine edici rolde olmakla birlikte, bu konuda verimli olabilmek için kurumun tüm üst düzey yetkilileri ile birlikte

<sup>34</sup> Peter F. Drucker, 21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

<sup>35</sup> Celalettin Serinkan, İşletmenin Personel Yönetimi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1996, s.28.

<sup>36</sup> Margeret Palmer and Kenneth Winters, İnsan Kaynakları, İstanbul: Rota Yayınları, 1993 s.24-27.

<sup>37</sup> Zane L. Berge. Sustaining Distance Training: Integrating Learning Technologies into the Fabric of the Enterprise, First edition. California: Jossey-Bass Inc., 2001, s.13.

çalışmalıdır. <sup>38</sup> Sadece üst düzey yetkililerle değil işletmenin tüm departmanları ile de yakın ilişkiler içinde bulunmalıdır. Önemli değişimleri, güncel olayları bizzat departman sorumlusundan öğrenmelidir.

Birçok insan kaynakları yöneticisi, çalıştığı kurumun finansal durumunu, ürünlerini, pazardaki yerini bilmemektedir, oysa bu faktörler işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. İK yöneticilerinin, çalıştıkları kurumu her yönüyle tanımaları gerekmektedir.

### 2.3 İKY Fonksiyonlarını Sınıflandırma

İKY'nin temel olarak dört fonksiyonu vardır;

SEÇME- YERLEŞTİRME (STAFFING)

EĞİTİM VE GELİŞTİRME (TRAINING&DEVELOPMENT)

MOTİVASYON (MOTIVATION)

ELEMANI KORUMA (MAINTENANCE)

İKY departmanı, elemanı işe alır, iş için hazırlar, çalışması için gayrete getirir ve yetişmiş elemanı elinde tutmaya çalışır. İyi bir elemanı işe almak ve firmada tutmak, her organizasyonun başarısı için kritik önemdedir. <sup>39</sup>

### 2.4 Seçme ve Yerleştirme

Seçme ve Yerleştirme 3 aşamada gerçekleşir;

1. **Stratejik İnsan Kaynakları Planı**, İKY'nin en önemli unsurlarındandır, çünkü bu plan ile organizasyon, belirlediği tüm hedefleri başarmasını sağlayacak görevleri, etkileyici ve verimli şekilde tamamlayabilecek yeterlilikte, doğru sayıda ve çeşitte insana, doğru zamanda , doğru yerde sahip olduğundan emin olmaktadır. <sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Zafer İnkaya, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Doktora Tezi), 2000, s.48.

<sup>39</sup> Cenzo and Robbins, a.g.e., s. 8.

<sup>40</sup> Ibid., s.127.

2. İş Analizi, bir organizasyondaki işleri yapmak için gerekli yetenekler, sorumluluklar ve bilgi birikimini belirlemenin sistematik yoludur.<sup>41</sup>

3. Seçme ve Yerleştirme , başarılı bir stratejik planlama ile ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için potansiyel adaylar arama, mevcut veya olması beklenen boş görevler için belirli yetenek, bilgi ve güce sahip adayları saptama sürecidir.<sup>42</sup>

#### 2.4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Planı

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. <sup>43</sup>

İşletmenin stratejik yönetimi ise, üst düzey yönetimin işletmenin uzun süreli hareket rotasını çizdikten sonra gelecekteki rolünü ve pozisyonunu tanımlama, stratejiler formüle etme ve uzun süreli örgütsel aktiviteleri yönlendirme çalışmalarıdır.

Stratejik insan kaynakları planı, insan kaynakları planlamasındaki çabaları işletmenin stratejik yönetimi ile birleştirme yöntemidir. <sup>44</sup>

Stratejik olarak, insan kaynağı, organizasyonlarda yönetilen finansal, teknolojik ve diğer kaynaklarla aynı bağlamda değerlendirilmelidir, etkili bir şekilde yönetildiğinde işletmenin rekabetçi ve dayanıklı kuvveti olabilmektedir. <sup>45</sup>

#### Stratejik Yönetim Süreci

Hem uzun soluklu hem de devamlı bir çalışma olmalıdır.

Hem uzun soluklu hem de devamlı bir çalışma olmalıdır.

İlk aşaması, İşletmenin yaptığı işin tanımlanmasıdır. ürettiği mal veya hizmetlerin, işlevinin ve faaliyette bulunduğu pazarların, belirtilmesidir.

Sonraki aşama misyon belirlenmesidir. Misyon, bir işletmenin varolma nedenidir.

---

<sup>41</sup> R.Wayne Mondy, Robert M.Noë and Shane R.Premeaux, *Human Resource Management*, 8th ed. USA: Prentice Hall, 2002, s.112.

<sup>42</sup> De Cenzo ,a.g.e, s.157

<sup>43</sup> Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.10.

<sup>44</sup> Warren Plunkett and Raymond F.Aitner. *Introduction to Management*. Fifth Edition. USA: International Thompson Publishing, 1994, ss.126,153-155.

<sup>45</sup> Robert Mathis and John Jackson. *Human Resource Management - Essential Perspectives*. Ohio: South – Western College Publishing, 1999, s.2.

Bir misyon açıklaması şu konuları kapsayabilir;

- İşletmenin genel felsefesi
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü
- Hedeflenen pazar ve müşteri kitlesi
- Üretilen mal ve hizmetler
- Kullanılacak teknolojiler
- Vermek istediği imaj

**Vizyon**, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. <sup>46</sup>

Sonra **stratejik hedefler** belirlenir, böylece gelecek 5 ile 20 yıl arasındaki dönemde organizasyon çapında ulaşılabilecek hedefler belirlenmiş olur. Hedeflerin gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belirli bir zaman süresinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması gerekir.

İşletmeyi ilgilendiren genel ve stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesinden sonra daha alt kademelerdeki amaçlar belirlenmelidir, çünkü stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ancak alt kademelerdeki amaçların gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır.

İnsan kaynakları stratejilerinin kurum stratejilerini destekler biçimde oluşturulması, diğer temel fonksiyonlar ile ilgili stratejilerle çelişmemesi gerekmektedir. Örneğin, finansal stratejilerde harcamaların kısıtlanması hedeflenirken çok geçerli bir sebebi yok ise çalışan sayısının artırılması ya da yeni eğitim olanaklarının açılması gibi stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.<sup>47</sup>Sonraki basamak **stratejik planlamadır**. İşletme hedeflerini, mevcut stratejilerini, dış çevre faktörlerini, mevcut kaynakları ile başarılı olup olamayacağını analiz eder. Bunun için başta SWOT analizi kullanılır. <sup>48</sup>

## **SWOT Analizi**

İç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmek için kullanılır.

---

<sup>46</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.18.

<sup>47</sup> Michael Armstrong, *Human Resource Management-Strategy&Action*. London: Kogan Page, 1992,s.22-23.

<sup>48</sup> De Cenzo, a.g.e., s.128.

**Strengths- Güçlü yönler**

**Weaknesses -Zayıf Yönler**

**Opportunities -Fırsatlar**

**Threats –Tehditler ve tehlikeler**

**SWOT Analizi Yaparken Sorulacak Sorular**

**Güçlü yönler**

- Üstünlükleriniz nelerdir ?
- Neleri iyi yaparsınız ?
- Hangi kaynaklara kolay ulaşım imkanlarınız var?
- Başkaları, sizin hangi yönlerinizi kuvvetli görür ?

**Zayıf Yönler**

- Neleri kötü yaparsınız ?
- Geliştirmeniz gereken yönleriniz nelerdir?
- Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ?
- Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta?

**Fırsatlar**

- Önünüzde duran fırsatlar nelerdir ?
- Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?
- Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler nelerdir?
- Hükümet politikalarındaki değişiklikler nelerdir?
- Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler nelerdir?

**Tehditler**

- İlerlemenizin önündeki engeller nedir?
- Size zarar verici faktörler nelerdir?

- Rakipleriniz ne yapmaktalar ?
- Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu ?
- Finansal sorunlarınız var mı ?<sup>49</sup>

## 2.4.2 İnsan Kaynakları Planlama

**İşgücü Planlama şu çalışmaları kapsar;**

**İhtiyaç belirleme**, her iş için nitelik ve nicelik açısından gerek duyulan işgücünün belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.

**Organizasyonel yedekleme** aşamasında, ihtiyaç duyulan personelin iç bünyeden karşılanıp karşılanmayacağı araştırılır.

**Kariyer Planlama** uygulamalarında, bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimleri bütünleştirilir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin, gereksinme duydukları nitelikteki elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, personelin geliştirilerek organizasyon içinde yükselmesi yönünde çalışmaları arttırmıştır.<sup>50</sup> Kariyer Planlama, sadece yükselen bir merdivenin basamakları şeklinde değil, kişinin önündeki çeşitli patikalardan en doğru olanın seçimi olarak algılanmalıdır.

**İş gücü planlama sürecini canlı tutmak ve ihtiyaçlara hızlı bir biçimde cevap verebilmek için insan kaynakları yönetiminin;**

- Örgütün ihtiyacı olan kadroların ve gerekli yetkinlik, bilgi / beceri, eğitim, deneyim gibi niteliklerin ne olduğu
- Görevler arasındaki geçiş ilişkilerinin ne olduğu
- Hangi görevlerde ne nitelikte, hangi eğitimleri almış çalışanların bulunduğu
- Çalışanların sosyal, psikolojik ve teknik eğilimleri
- İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedeni ile oluşabilecek gelecekteki işgücü açığı

---

<sup>49</sup> Çağrı Erhan, "Swot Analizi Nedir?", [www.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1104133638SWOT\\_2.ppt](http://www.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1104133638SWOT_2.ppt), (20/12/2004)

<sup>50</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, a.g.e., ss. 249-250.

konularında bilgi sahibi olması ve bu konularda duruma göre karar verebilecek yetkiye sahip olması gerekmektedir.<sup>51</sup> Bu tür bilgiler İKY'nin veri tabanında saklı olmakla birlikte, bu bilgilerin yenilenmesi ve güncel tutulabilmesi için insan kaynakları biriminin diğer birimlerle sürekli iletişim içinde olması zorunludur.

### 2.4.3 İş Analizi

Bir işin gereklerinin belirlenmesi yolunda yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için , işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.

İş analizi sonucunda ;

- iş tanımları (job description),
- iş gerekleri (job specifications),
- iş değerlemesi (job evaluation) bilgilerine ulaşılmaktadır.

İş tanımı , işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini ve pay seviyesini, işi yapabilmek için gereken görevleri, faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur. Ek sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilirler.

**İş tanımında bulunması gereken bilgiler;**

- İşin adı
- İşteki faaliyet ve işlemler; yapılacak görevlerin tanımları, kullanılacak malzeme, makineler, diğer çalışanlarla ilişkiler, denetim
- Çalışma koşulları ve fiziki çevre ; ısı, aydınlatma, gürültü, işin içerdiği tehlike
- Sosyal çevre; çalışma grubundaki kişi sayısı, işin yapılması için gerekli insan ilişkisi
- İş verme koşulları; çalışma saatleri, ücret yapıları, ödeme sistemleri, yan avantajlar, terfi olanakları<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Ülgen ve Mirze. a.g.e., s.71.

<sup>52</sup> Canan Ergin. İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik bir Yaklaşım, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, ss.40-47.



Analiz sürecinde, işlerin içerdiği görev , sorumluluk ve çalışma koşullarının yanı sıra işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmektedir.<sup>53</sup> Buna “İş gerekleri” denmektedir.

İş gerekleri, işin yapılabilmesi için temel alınan kişisel nitelikleri belirtir; eğitim, tecrübe, zihni ve bedeni yetenekler ; pozisyonun gerektirdiği yetenek, sorumluluk, çalışma şartları ve başkalarıyla ilişkileri kapsar.

İş değerlendirmesi ise, işletmedeki bütün işlerin sınıflandırılması, karşılaştırılması, birbirlerine göre güçlük derecelerinin ve önem sıralarının belirlenmesi yoluyla her işe uygun ücretin takdir edilmesi çalışmalarıdır.

### Çalışanların ve İşlerin Değerlendirilmesi

**Çalışanların değerlendirilmesi:** Çalışanlarla, işleri hakkında konuşulmalı, işle ilgili yapmaktan zevk aldıkları, almadıkları şeyler, umutları, korkuları, endişeleri, işlerini nasıl geliştirebilecekleri, 5 yıl içinde nerede olmak istedikleri sorgulanmalıdır.

**İşin değerlendirilmesi:** İşin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı araştırılmalıdır. Çalışanın sorumlu olduğu , düzenli veya düzensiz olarak uğraştığı işin ünvanı, konumu, amacı göz önünde bulundurulmalıdır. İş, iyi yapmak için gereken yetenek, bilgi ve tecrübe hakkında düşünülmeli, iş tanımları ve bilgi formları gibi iş kayıtlarını kontrol edilmelidir.

İK uzmanının işi izlemesi hatta bizzat yapmayı denemesi, benzer işi yapanlarla konuşması, çalışanın işe uygun olup olmadığına karar verme aşamasında çok faydalı olmaktadır.

**Organizasyonun değerlendirilmesi:** Her işi şirketteki diğer işlerle ve şirketin kendisi ile bağlantılı olarak değerlendirmek gerekir. Kimin ne zaman nereye transfer edileceğine, kimin işten el çektirileceğine ya da kimin emekliye ayrılacağına karar verilirken, mevcut ekip ve şirketteki diğer işgücü, iş yükleri, yetenekleri, becerileri ve yaşları açısından değerlendirilmelidir.

Ayrıca, İK uzmanı, şirketin bütün planlarını (yeni bir ürüne ya da pazara yönelmek gibi) ve bu planların genel işgücü üzerindeki potansiyel etkilerini bilmelidir. Genel durumun bilincinde olan bir İKY birimi, çalışanları işletme içinde doğru pozisyonlara yönlendirebilir.

---

<sup>53</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, a.g.e., s.52.

İş tasarımı, belirli bir görevin; çalışanların hem iş deneyimlerini, hem de verimlerini artırmak amacı ile görev sahibinin sosyal ve bireysel ihtiyaçları da göz önüne alınacak biçimde değiştirilmesidir.<sup>54</sup>

İş tasarımının iki temel amacı vardır;

- Kuruluşun üretim, operasyonel verimlilik, hizmet / ürün kalitesi gibi örgütsel ihtiyacını karşılamak
- Çalışanların iş tatmini, menfaat, gelişme gibi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak

### İş Tasarımı Teknikleri

İşlerin rutin, monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres yaratmaktadır. Son yıllarda hem işin içeriğini, hem de işi yapan kişiyi değiştirerek bu sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır. İK yöneticisi, çalışanlara, yeteneklerini istedikleri kadar kullanma olanağı sağlamalı ve işin ne kapasitelerinin çok aşmasında ne de çok mücadele ederek motivasyonlarını yitirecek kadar zor olmamasına dikkat etmelidir.

**İş rotasyonu:** Çalışanlara değişik işler yapmayı öğretmeyi ve onları istek üzerine veya belirli aralıklarla bir işten diğerine aktarmayı kapsar. Rotasyonun avantajı, aynı işi tekrar tekrar yapmanın sıkıcılığını ve hayal kırıklığını yenmeye yardımcı olmasıdır. Dezavantajı ise çalışanların, hiçbir işte kabul edilebilir standartlarda iş hızını ve iş performansını elde edebilecek kadar uzun kalmamasıdır. Bir işi yapmaktansa , birçok işi yetersiz olarak yapabilirler.

**İş büyüme:** Çalışanların üretim ve dağıtım aşamasındaki rollerinden hemen önceki ya da hemen sonraki bir aşamada görev ve sorumluluklarını kapsayacak şekilde işi genişletme tekniğidir. Avantajı, çalışanın özel olarak iyi olduğu işte daha iyi bir duruma gelebilmesine olanak vermesidir.

**İş genişletme:** İşler, çalışana daha karmaşık ,zor görevler ve sorumluluklar yükleyerek zenginleştirilebilir. Avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini

---

<sup>54</sup> Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış. Beşinci Basıdan Çeviri. İstanbul : Venus Ofset, 1984, ss.310-311.

kullanmalarına olanak vermesi ve kendisini mutlu hissettirmesidir. Dezavantajı ise çalışanın daha fazla bir iş istememesidir.<sup>55</sup>

#### 2.4.4 Seçme ve Yerleştirme

Seçme / Yerleştirme, kuruluşun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücünün, en az maliyetle ve en kısa zamanda, faaliyetleri aksatmadan elde edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Seçme / Yerleştirme iç kaynaklar kullanılarak yapılabilir. İKY birimi, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme aktivitelerinin bir sonucu olarak işgücü talebini karşılayabilir. İç kaynaklar ne kadar başarılı değerlendirilirse değerlendirilsin, büyümenin ve / veya değişimin olduğu yerde kaçınılmaz olarak dış kaynaklar kullanılarak işe alma ve işten çıkarma süreçleri de devreye girecektir.<sup>56</sup>

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmek, testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar her şey İnsan Kaynaklarının sorumluluğundadır.

İnsan kaynağını bulma ve işe alma, çoğunlukla İKY'nin ilk basamağı gibi algılanır. Oysa programsız ve gelişigüzel işe alımlar, günümüzün stratejik planları ile bağdaşmaz.

İnsan Kaynakları uzmanı stratejik insan kaynakları planına (SHRP) uygun davranmak zorundadır. Bir firma stratejik planlama yaparken belirlenmiş bir dönem için amaçlarını ve hedeflerini saptar. Bu amaçlar ve hedefler çoğunlukla organizasyonda yapısal değişiklikler gerektirir. Dolayısıyla, iş gereklerinde, raporlamada, elemanların gruplanmasında da değişiklikler olur. Bunlar gibi yeni veya elden geçirilmiş yapılar beraberinde yeni işler getirirler. İKY bu yeni işlerin içini doldurmakla görevlidir.

Başvuranın, iş gereklerine uyması için sahip olması gereken özellikler iş analizi aşamasında tanımlanmıştır;

- Özel beceriler,
- Bilgi,

<sup>55</sup> Iain Maitland. *İnsanları Motive Etmek*. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997, ss.27-31.

<sup>56</sup> Zafer İnkaya, a.g.e., s.57.

- Temel nitelikler,
- Görevle doğrudan bağlantılı yetenekler

İnsan Kaynakları uzmanının bu aşamada iki amacı vardır;

- Mümkün olduğu kadar çok aday arasından personel seçimi yapılması
- İş hakkında ayrıntılı bilgilendirme yaparak yetersiz adayların başvurmamasının sağlanması <sup>57</sup>

#### Başlıca Personel Kaynakları

- İş ve işçi bulma kurumu
- Gazete ilanları
- Özel iş ve işçi bulma firmaları
- İşletme yöneticileri ile personelin çevresi
- Üniversite ve yüksek okullar
- Meslek okulları ve meslek liseleri
- İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvuranlar
- Sendikalar

Başvurular bittikten sonra seçme aşamasına geçilir. Buradaki amaç, iş için en uygun ve başarılı olacak kişiyi seçmektir.

Sadece işletmenin değil başvuran adayın da menfaati düşünülmelidir. İK uzmanının, örgüt kültürü veya şirketin elemandan beklentileri hakkında bilgi vermesi, adayın karar verme sürecinde etkili olabilir.

Seçim kararı; testler, referans kontrolleri, geçmiş araştırmaları ve mülakat bilgileri değerlendirildikten sonra hala yarışta olanlar arasından son seçim yapılacağı zamandır. Seçim süreci sonuçları, hem başarılı hem de başarısız adaylara mümkün olduğunca erken bildirilmelidir

---

<sup>57</sup> Cenzo and Robbins, a.g.e., s.16.

Seçme aşaması da sonuçlandığında, artık çalışanı görevine yerleştirmek ve onun eğitimi için gerekli adımları atmak ve tüm adayların cv'lerini, sonraki pozisyonlar için "başvuru arşivi"ne kaydetmek, İK uzmanının yeni görevi olacaktır.

#### 2.4.4.1 Yetkinlikler

Yetkinlik, bir işin en iyi performansla yapılmasında ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. Yetkinliklerin belirlenmesi ve ölçümü güç olduğundan mümkün olduğunca somutlaştırılarak objektif kriterlere dayandırılmalıdır.<sup>58</sup>

##### Bireysel Düzeyde Yetkinlikler

- Bilgi (nasıl yapacağını bilme)
- Beceri (yapabilme)
- Tutum (yapmayı isteme ve seçme)

##### Örgütsel Düzeyde Yetkinlikler

- Müşteri veritabanı
- Teknoloji
- Yöntemler
- Prosedürler
- Örgüt kültürü

Bilgi, deneyim veya eğitim yolu ile kazanılabilir. Örneğin "ekip çalışması" konusunda yetkin olmak için, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekecektir.

Beceri sahibi olmak için ise o konuda yetenekli olunması gerekir. Bu yetenek doğuştan gelmiyorsa sonradan da kazanılabilir. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

---

<sup>58</sup> Yeşim Merter, *Strategy Focused Human Resource Planning*, Boğaziçi Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002, ss.17-18

Tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda bilgiye sahip olması ve beceri kazanmış olması, yetkinleşmesi için yeterli değildir. Birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılayorsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürebilir.<sup>59</sup>

### **Yetkinliklerin Kullanım Alanları**

**İş analizi :** Yetkinlikler iş analizinde, belirli bir pozisyondaki işleri başarı ile yapabilecek kişiye bulunması gerekli ve tercih sebebi olacak özelliklerin belirlenmesinde kullanılır.

**İşe alım:** Pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikleri en fazla karşılayan adayın seçilmesinde kullanılır. Kişilik testleri de adayların gerekli yetkinliklere ne derece sahip oldukları konusunda önemli ipuçları verebilmektedir. Kuşkusuz işe alım görüşmesini yapan görüşmecinin bu konudaki yetkinliği ve deneyimi de büyük rol oynamaktadır.

**Performans yönetimi:** Yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş sonuçlarındaki performansın geliştirilmesi mümkündür.

**Eğitim :** Bireyin yetkinlikleri, arzu edilen iş sonuçları için gerekli yetkinlik düzeyinin altında ise, bu yetkinliklerin geliştirilmesi gerekecektir. Yetkinliklerin özellikle bilgi boyutunun geliştirilmesi büyük ölçüde eğitim ile sağlanacaktır. Dolayısı ile performans yönetimi sonuçlarından da etkin olarak yararlanılarak bireyin eğitim gereksinimleri sağlıklı olarak sağlanabilecektir.

**Ücret yönetimi :** Ücret skalalarının oluşturulmasında kullanılan iş değerlemenin önemli girdilerinden biri, becerilerdir.

**Kariyer yönetimi :** Yetkinlikler transfer, yer değiştirme, terfi, yedekleme, yönetici geliştirme gibi firmanın uygulamalarda kullanılabilir.

**Motivasyon :** Çalışanların işletmelerden en önemli beklentilerinden biri de mevcut yetkinliklerinden en iyi şekilde yararlanılması ve yetkinliklerinin geliştirilmesidir. Eğer işletme, yetkinliklerden faydalanıyorsa, çalışanların motivasyonu yükselecek ve iş doyumları artacaktır.

---

<sup>59</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resources Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, Orlando: Dryden Press, 2000, s.37

## 2.5 Eğitim Ve Geliştirme

Seçme ve Yerleştirme sürecinde işe alınan personelin kurumda çalışmaya başlamasından itibaren, gerekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ve uygulaması gereken kurallar eğitim ve geliştirme sürecini oluşturur.

İnsan Kaynakları uzmanları başvuranlar arasından “en iyi” adayı işe alsa da, yeni başlayanlar arasından eğitime ihtiyaç duymadan, derhal uyum sağlayan ve %100 performans ile çalışan neredeyse hiç çıkmamaktadır.

Yeni personel alımı, personelin görevinin değişmesi, sistem değişikliği, teknolojik gelişmeler vb. hizmet içi eğitim gerektiren durumlardır.<sup>60</sup>

Yeni çalışan, ilk olarak çevreye uyum sağlama ihtiyacındadır. Yeni bir iş demek; yeni çalışma arkadaşları, yeni bir firma kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir.

### 2.5.1 Oryantasyon

Kendisinden beklenen performansa kısa sürede ulaşmak için , çalışanın yeni iş ortamına hızla adapte olması gerekir. İşletme de çalışanın uyum sürecini kolaylaştırmak için oryantasyon çalışmaları yapar.

Oryantasyon, kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, kurallarını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanıması için yapılan eğitimidir.<sup>61</sup>

Ayrıca çalışandan, bu süreç içinde, yeni işine ve iş grubuna uyum sağlaması ve kurum kültürünü anlamaya çalışması beklenmektedir.

Kurum kültürü işletmenin paylaşılan değerleri olarak da tanımlanabilir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan, ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmenin kurum kültürü olarak kabul edilir.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Cenzo and Robbins, a.g.e., 170

<sup>61</sup> Haydar Taymaz, Hizmetiçi Eğitim, Ankara: Takav Vakfı Matbaası, 1997, s.8.

<sup>62</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.94.

## 2.5.2 Eğitim

Çalışan yeni ortamına alıştıktan sonra yetiştirme ve geliştirme eğitimlerine geçilir. İK departmanı , eğitimi dört alanda yürütür;

- Çalışanın eğitimi
- Çalışanın gelişimi
- Kurumun gelişimi
- Kariyer gelişimi

Çalışanın gelişimi ve kariyer gelişimi , çalışan odaklı faaliyetlerdir. Çalışanın eğitimi ise, kurumun kendi başarısı için yürüttüğü ve çalışana yeni işinde ustalık kazandırmayı amaçladığı eğitimlerdir.<sup>63</sup>

Çalışanın eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.<sup>64</sup>

Yetiştirme (training), daha çok işe yeni girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir.

Geliştirme Eğitimi, kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir. Personelin, moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak gibi faydaları vardır.<sup>65</sup>

Yetiştirme sınırları saptanmış bir zaman diliminde yapılır, geliştirme ise belli bir sürede bitmez ve sınırları belirsiz bir çalışmadır.

---

<sup>63</sup> De Cenzo and Robbins, a.g.e., s.17.

<sup>64</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, a.g.e. , s.170.

<sup>65</sup> Taymaz, a.g.e., s.9.



## Eğitim Yöntemleri;

İşbaşı Eğitim: İşğöreni işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. İşğören bir yandan işini yaparken bir yandan eğitime tabii tutulur.

## İşbaşı Eğitim Yöntemleri:

Gözetimci Nezaretinde Eğitim:İşletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işğören, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilir.

Coaching (yönlendirme) Yöntemi: İşğörenlerin başarı düzeyleri amirleri tarafından, eleştiride bulunma, uyarma, öğüt verme, sorular sorma ve biçimlerde denetlenir.

Mentoring(akıl hocalığı) Yöntemi: Kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işğörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleridir.

## Staj Yoluyla Eğitim(çıraklık eğitimi)

Rotasyon (iş Değiştirme ) Yöntemi: Organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim verilir.

## Oryantasyon (işe alıştırma) Eğitimi

İşdışı Eğitim Yöntemleri: İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü az olan, işğöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir.

Anlatım Yöntemi: Eğitici, öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine anlatır. Bu yöntem, genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir.

Örnek Olay (Vaka) Yöntemi: Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönleltmektir.

Rol Oynama Yöntemi: Bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.

Duyarlılık Eğitimi (T-Training Grubu): İnsanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farketmeleri ve bunların başkalarını ne yönde etkilediği öğretilir.

In-Basket(Beklenen Sorunlar) Yöntemi: Eğitilecek kişilerin, hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. <sup>66</sup>

### Eğitimi Değerlendirme Yöntemleri

- Katılımcıların fikirleri
- Öğrenme derecesi
- Davranış değişikliği
- Eğitim hedeflerine ulaşma
- Benchmarking. <sup>67</sup>

İnsan kaynakları yönetim birimi eğitimde planlayıcı, izleyici, ve değerlendirici rollerini almıştır. Aşağıda sıralanan çalışmalar İK birimleri sorumluluğundadır.

- İhtiyaç analizleri sonucunda eğitimlerin gruplanması, planlanması
- Analizlerin sürekli değişen pazar, organizasyon, teknoloji, görevler gibi koşullar karşısında yenilenerek ihtiyaçların güncellenmesi
- Personelin eğitim programlarının takip edilmesi, taleplerin ihtiyaç ve stratejilerle karşılaştırılması
- İç/dış eğitim kuruluşları ile koordinasyon
- Eğitim faaliyetlerinin bütçelenmesi
- Yapılan eğitimlerin personel dosyalarına kayıt edilmesi
- Eğitimlerin hem eğitmenler hem de eğitilenler açısından değerlendirilmesinin yapılması ve istatistiklerin tutulması
- Eğitimle yakın ilişkisi bulunduğu kuruluştaki dökümantasyon ve kütüphanenin işletilmesi.

---

<sup>66</sup> İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.293

<sup>67</sup> Mondy, Noe and Premeaux, a.g.e., ss.232-233.

### 2.5.2.1 Öğrenen Organizasyonlar

Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinyeyip, *proaktif* davranabilmeleri için bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir.

Günümüzde rakiplerden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olmak, sürdürülebilir rekabetin ve gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyon olma düşüncesinin temelinde örgütsel öğrenme yatar.

Örgütsel öğrenmenin stratejik açıdan önemi fikirlerin, deneyimlerin, sonuçların, hataların ve bilginin paylaşılmasından ve bunların ortaklaşa yaratacakları sinerjiden kaynaklanmaktadır.<sup>68</sup>

Bir öğrenen organizasyon, ürün veya hizmet kalitesini geliştirmek için devamlı yeni şeyler öğrenmeye çalışan personele sahiptir.<sup>69</sup>

İş hayatında görülen süratli ve sürekli değişmeler, işletmelerde personelin, özellikle üretim işlemlerinde aktif rol oynayan işgücünün bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle , işletmeler çeşitli nitelikteki personel eğitim programları geliştirmektedir

Bu programlar şu yararları sağlamaktadır :

- İş kazalarının azalması
- Moral takviyesi
- İşe geç kalmanın ve devamsızlığın azaltılması
- Personel devir hızının düşürülmesi
- Personel arasındaki iletişimin geliştirilmesi
- Yakın gözetim ihtiyacının azaltılması
- Verimliliğin artırılması.

Eğitim ihtiyacı, faaliyet alanına ve mesleğe göre büyük farklılıklar gösterir. Ayrıca, eğitimi kimin üstleneceği konusu da uygulamada farklı yaklaşımların görülmesine yol açmaktadır.

<sup>68</sup> Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.152

<sup>69</sup> A. Raymond and R. Noe, *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 5

Bazı büyük işletmeler kendi eğitim bölümlerini kurarak veya eğitim uzmanları istihdam ederek eğitim işini bu yoldan gerçekleştirmekte, bazı işletmeler ise, komuta görevindeki yöneticilere eğitim işini de yaptırmaktadır.

### **2.5.3 Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi uygulamasındaki amaç, personelin, zaman içinde hangi pozisyonlara getirilebileceğinin ve bu pozisyonların gereklerine nasıl uyum sağlayacağını o kurumun gelişme süreciyle birlikte planlanmasıdır.

Kurumlar sürekli olarak büyümek ve gelişmek ve bu nedenle geleceklere yönelik personel ihtiyaçlarını hem nitelik, hem de nicelik açısından planlamak zorundadır.

Çalışanlar da iş yerindeki statüsünü bilmek ve gelecekte hangi konumlara ulaşabileceğini görmek ister. İnsan doğasındaki gelişme ve yükselme isteğinin varlığı unutulmamalıdır. Performans değerlendirme kişinin şimdiki başarısı ile ilgilenirken, kariyer planlama geleceğe dönüktür.<sup>70</sup>

Organizasyon açısından kariyer yönetimi; iş, pozisyon ve kısa ve uzun dönemli organizasyonel gereksinimler üzerine kurulurken, birey açısından olay kişinin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir.

### **Kariyer Planlama**

Kariyer planlama, bir kişinin kendi hedefleri ile çalıştığı firmanın hedefleri arasında bir karşılaştırma yaparak, daha ilerideki görevlere aday olabilmek için kendini geliştirme ve bu konuda adımlarını planlama çalışmalarıdır. Kariyer planlaması yoluyla, bir insan sürekli olarak yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını göz önünde bulundurur, kendine kariyer hedefleri koyar ve pratik gelişim aktiviteleri planlar.

### **Kariyer Geliştirme**

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>70</sup> Tuğray Kaynak. İnsan kaynakları Planlaması. İkinci Baskı. İstanbul: Alfa Basım, 1996.

Kariyer Geliştirme faaliyetleri yürütülen firmalarda personelin;

- Motivasyonunun arttığı
- Yoğun iş tatmininin sağlandığı
- Şahsi ve işi ile ilgili problemlerinin azaldığı
- Mutlu personelin çalıştığı mutlu işyeri ortamının sağlandığı
- Astar, üstler, iş yapılan çevreler ve müşterilerle daha sağlıklı iletişim kurulduğu
- Bilgi birikimi ve aktarımının sağlandığı
- Çalışanların işyerini benimsedikleri, sahip çıkma duygusunun geliştiği gözlenmektedir.<sup>71</sup>

Kariyer gelişimi hem organizasyona hem de çalışana yarar sağlar çünkü düzgün bir şekilde gelişen çalışanlar hem kendilerine hem de şirkete değer katmak için daha iyi hazırlanmışlardır. İşletmeler çalışanların kariyer gelişimini şöyle planlamaktadır;

- İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması
- İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme
- Kariyere ilişkin yetenek ve becerilerin saptanması
- Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması
- Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme
- İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinmeleriyle karşılaştırma
- İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma
- Eğitim, yetiştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinimleri belirleme
- İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma

---

<sup>71</sup> Mehmet Ak, "Firmalarda Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları ve Kişisel İmaj Faktörü ", Finansal Forum, 19 Kasım 1997.

## Kariyer Planlaması Yaparken;

- Bilgili kişilerle görüşülebilir
- Performans değerlendirme sistemi sonuçları önemlidir
- Workshoplara katılınabilir
- Kişisel gelişim planları hazırlanabilir
- Kariyer planlama web siteleri takip edilebilir.<sup>72</sup>

## 2.6 Motivasyon

### 2.6.1 Motivasyon ve Ödül/Ceza Sistemleri

Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir.<sup>73</sup>

Motivasyon kişiden kişiye veya aynı kişiye yönelik olarak farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir.<sup>74</sup> Motivasyon türlerinin(övgü, para, oyun teknikleri, derece, not) etkisi kişiden kişiye değişmektedir. Hatta aynı motivasyon teknikleri, aynı kişide harekete geçirici etki yapmayabilir.<sup>75</sup>

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır.

Her birey yaptığı işten zevk almak ister. Kendi özel işleriyle ilgili beklenti ve istekleri kişiden kişiye değişmekle beraber, herkes için geçerli olan üç ana nokta vardır;

- İşin İçeriği: İş, görev ve sorumlulukların toplamı olarak tanımlanabileceği için, bir çalışanın işinden aldığı zevk, kendi pozisyonuna ait olan özel görev ve sorumluluklarından mutlu olup olmadığına bağlıdır.

<sup>72</sup> Mondy, Noe and Premeaux,, a.g.e., ss.250-272.

<sup>73</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3.Baskı, İstanbul: Alfa yayımları, 1998, s.95.

<sup>74</sup> Stephen P. Robins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition, Prentice Hall. Int., 1998, s.168

- İşin güvencesi: İster yarı zamanlı ister tam zamanlı olsun, çalışanların çoğu şimdi yaptıkları ve gelecekte çalışacakları işin güvenli olmasından emin olmak isterler. İşine her an son verilebileceğini bilen bir insanı motive etmek imkansız olur. Enerji ve çabalarını mevcut işleri için harcamaktansa kısa zamanda yeni bir iş bulmakla ilgilenirler. İş performansları düşer.
- Kariyer: Çalışanlar, şirketlerinde fazla ilerleyemeyeceklerini düşünürlerse motivasyonlarını yitirirler, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak başka organizasyonlar aramaya yönelirler.

### Ödül / Ceza Sistemleri

Genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişinin davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ ödül “ olarak ; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ ceza “ olarak nitelendirilebilir. Ancak örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.

Standart olarak verilen maaş, ikramiye gibi maddi ödemelerin dışında kalan; üstün performans, örnek hareketler, sisteme çeşitli şekillerde katkıda bulunmak, faydalı öneriler getirmek neticesinde çalışanı daha da güdülemek amacıyla firma tarafından çalışana verilen maddi ya da maddi olmayan ödüller verilebilir. Ya da şirkete zarar vermek, ahlak dışı hareketler, devamsızlık gibi davranışlar neticesinde diğerlerine örnek göstermek amacı ile cezalandırmalar yapılabilir Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.<sup>75</sup> Örneğin ; ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.

İşletmelerde kullanılan ödüller, içsel ve dışsal ödüller olarak gruplanmaktadır. İçsel ödüller, çalışanların hislerine hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlar ve işlerini başardıklarında duydukları manevi tatmin ve diğer üst duygulardır. Dışsal ödüller, çalışana dışarıdan verilen ücret ve maaş artışı gibi maddi ödüllerdir.

---

<sup>75</sup> Stephen M.Alessi and Stanley R. Trollip. *Multimedia for Learning. Methods and Development*. Third Edition. USA: Massachusetts: Allyn&Bacon, 2001, s.24.

## Maddi ve Maddi olmayan Ödül ve Cezalar

- Prim
- Özel İkramiye
- Hediye
- Terfi
- Sözlü ya da yazılı takdir
- Ek sosyal Haklar
- Maaş Kesintisi
- Rütbe tenzili
- Sözlü ya da yazılı uyarma
- Sosyal hakların geri alınması
- İşten uzaklaştırma

### 2.6.2 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir kişinin veya takımın iş performansının değerlendirildiği ve eleştirildiği bir sistemdir.

Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından dolayı çalışanı ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır.<sup>77</sup>

Ayrıca, birey ve grupların, sürekli bir biçimde, kendi yetenek ve katkılarını geliştirmek, dolayısı ile işletmenin başarısını arttırmak yönünde kendiliklerinden sorumluluk

---

<sup>76</sup> Zafer İnkaya, a.g.e., ss.76-80.

<sup>77</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.306



yüklenmelerini sağlayan bir kültürün oluşturulması da amaçlanmaktadır.<sup>78</sup> Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.<sup>79</sup> Kesin bir zamanlama olmasa da genellikle yılda 1 veya 2 kez performans değerlendirme yapılmaktadır.

### **360 Derece Performans Değerlendirme Kriterleri**

**Üstlerin görüşleri:** Çalışan performansını değerlemede en sık kullanılan yöntem üstlerin görüşlerinin alınmasıdır. Kişisel yargıları barındırabileceği göz önüne alınmalı, subjektif yönlerin olabileceği unutulmamalıdır.

**Görev arkadaşları:**Eş düzeyde çalışanların birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif değerlendirme yapabilecekleri düşünülmektedir.

**Astların görüşleri:** Üstlerin değerlemelerinin subjektif ve taraflı olabileceği, buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebileceği görüşü bu yöntemin özünü oluşturmaktadır

**Kişisel değerlendirme:** Çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir.

**Müşteriler :** Bir işletmenin temel amaçlarından biri koşulsuz müşteri memnuniyetidir. Yani çalışanlar, müşterileri memnun ettikleri oranda başarılıdırlar.

Değerlendirme görüşmesinin başarısı için, katılımcılara, bunun bir hata bulma oturumu değil, problem çözücü bir görüşme olduğu kavratılmalıdır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde yukarıdaki kriterlerin tamamı kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi verileri; insan kaynakları planlamasında, işe almada, eğitim ve gelişimde, kariyer planlaması ve gelişiminde, ücret yönetiminde kullanılmaktadır.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Armstrong, a.g.e., s.162.

<sup>79</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, a.g.e., s.206.

<sup>80</sup> Mondy, Noe and Premeaux, a.g.e., ss.278-300.

## 2.7 Elemanı Koruma

Yetiştirilmiş personel, işletmenin en önemli rekabet unsurudur .Personel maaş haricinde;

- sağlık sigortası
- seyahat giderleri
- hastalık izni
- tatiller
- sakatlık sigortası gibi ek kazanç programlarıyla,işletme tarafından garanti altına alınır.

İKY uzmanları, çalışanları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirmelidir.

Ayrıca,

- çalışanın iş güvenliğinin sağlanması,
- uyumlu bir çalışma ortamı için disiplin kurulması,
- iş ve meslek ahlakının korunması,

gerektiğinde çalışan isteklerini görüşmek için sözleşmeler yapılması, personelin işletmeye bağlılığını sürdürmesi için işletme tarafından sağlanan diğer imkanlardır.

### 2.7.1 İş Güvenliği ve İş gören Sağlığı

Çalışanın sağlığı ve güvenliği için belirli önlemleri almak, bu önlemlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek, genellikle fabrikalar ve "manual" iş yapan işletmeler için önemli sayılmıştır. Ancak, günümüzde çalışanın sağlığı salt iş kazası olduğunda müdahalede bulunmak şeklinde yorumlanmaktan çıkmıştır. Çalışanların fiziksel veya duygusal rahatsızlıklarını da içermektedir. Günümüzde ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışmaktadır.

Sağlık artık sadece medikal bakıma ve hastalığın yokluğuna dayanmamaktadır. Çevresel güvenlik, organizasyonel değişiklikler, yaşam stilinin değiştirilmesi, ergonomi bireyi sağlıklı

kılmaktadır. Ergonomi, bireyden makineye uyum sağlamasını istemektense, makine ve iş ortamını bireye uydurma çalışmasıdır

Sağlık hizmetleri, kurum içinde bulunan bir revirde, doktor ve /veya sağlık görevlisinin yerine getirmekle yükümlü olduğu tüm hizmetler olarak tanımlanabilir.

Sosyal hizmetler :

- 1.Sağlık sorunu çıkan işgörenin ilk muayene ya da müdahalesinin yapılması
- 2.Uygun bir sağlık kuruluşuna sevk edilmesi
- 3.İşgörenin ve kapsama dahil ise yakınlarının sağlık kayıtlarının tutulması, durumunun izlenmesi
- 4.SSK ya da ilgili sosyal güvenlik kuruluşu için vizite raporunun hazırlanması
- 5.Başvuruların izlenerek meslek hastalıkları ya da çevresel hastalıklar ile ilgili istatistiklerin toplanması, araştırmaların yapılması, gerekli görülen önlemlerin alınması, aldırılması.
- 6.Çalışanın güvenliği konusunda alınması gerekli tedbirlerin araştırılması, endüstriyel ilişkiler işlevi ile birlikte bu önlemlerin çalışırılığının kontrol edilmesi, gerektiğinde güncellenmesinin sağlanması
- 7.İş kazaları ile ilgili raporların hazırlanması

şeklinde listelenebilir.<sup>81</sup>

## 2.7.2 İşçi-İşveren İlişkileri

Stratejik insan kaynakları birimi işçi çalıştırma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan, değişikliklerden haberdar olmalıdır. Personel yönetimi yaklaşımında daha kuralcı, uygulayıcı ve katı bir yönetim tarzı geçerli iken, İKY yaklaşımında endüstriyel ilişkiler faaliyetlerinin daha işbirlikçi, daha ilişki geliştirici yönde olduğu görülmektedir.

İnsan Kaynakları uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir.

---

<sup>81</sup> İnkaya, a.g.e., ss.76-80.

Kurallar, standartlar, sözleşmeler, davranış ve tepki biçimleri gibi işveren, iş gören, işveren temsilcisi, iş gören temsilcileri ve devlet olarak adlandırılan tüm taraflarca kabul edilen yazılı normlara bağlı olarak çalışan bir sistemdir.<sup>82</sup>

#### Endüstriyel İlişkiler Fonksiyonunun Faaliyetleri :

- 1.İşçi sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri
  - 2.İşveren sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri
  - 3.İşgören ve işveren haklarının kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetilmesi, korunması, gerekli ikazların yapılması
  - 4.Toplu sözleşme çalışmalarını için bilgi toplama, toplu sözleşme pazarlıklarına katılmayı kesinleşen sözleşme kurallarının uygulamaya alınması
  - 5.Hem işgören hem de işveren açısından toplu sözleşme kurallarına uyulup uyulmadığının izlenmesi ve gerekli ikazların yapılması/ tedbirlerin alınması
  - 6.İş kazası, işçi olayları vb. durumlarda gerekli kanuni işleme ve yazışmaları gerçekleştirmek
  - 7.İşgörenin çalışma koşulları konusunda şikayetlerini gözönüne alarak gerekli değişikliklere karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek; işgören sağlığı ve güvenliği konusunda kanuni , mesleki ve ihtiyari tüm önlemlerin alınmasını sağlamak
  - 8.Çalışma , çevre, sağlık, sanayi bakanlıkları gibi birçok resmi kuruma gerekli raporlamayı sağlamak, ilişkileri yürütmek
- şeklinde listelenebilir.

#### 2.7.3 Disiplin

Organizasyon içinde uyulması gereken, uyulmaması durumunda çalışanların birtakım yaptırımlarla karşılaşmasının söz konusu olduğu kurallar, ilkeler, yaptırımlar, tutum ve davranış biçimleridir.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Armstrong, a.g.e., s.713.

<sup>83</sup> İ. Ü İşletme Fakültesi, a.g.e., s.438.

Disiplin kurallarının amacı çalışanları cezalandırmak değil, çalışanın istenmeyen davranışının düzeltilmesidir. Yönetimi ve denetimi diğer üretim faktörlerinden daha zor ve karmaşık olan insan kaynağının uyumlu biçimde çalışması amaçlanmaktadır.

Disiplin cezaları sıralı verilmelidir. Genel olarak bu süreç, sözlü uyarı, yazılı uyarı, ayrıcalıkların geri alınması, derece indirimi, geçici olarak görevden alma ve en ciddi durumlarda işten çıkarma aşamalarıyla gerçekleşmektedir.

Disiplin sağlarken “Kızgın soba kuralı” uygulanmalıdır. Kızgın sobaya dokunulması nasıl acı veriyorsa, nasıl aniden reaksiyon gösteriliyorsa, nasıl ibret alınmıyorsa, ve nasıl kişi ayırımı yapılmadan ve zaman içinde tutarlı olarak herkes ısıdan etkileniyorsa, disiplin için de aynı kriterler geçerlidir. Disiplin, çalışanlar arasında ayırım yapılmadan uygulanmalıdır.<sup>84</sup>

#### 2.7.4 Etik

Etik, ahlakın temellerini inceleyen felsefe dalıdır. İyi insan olmanın ne anlama geldiğini eleştirel olarak sorgulamaktadır.

Ahlak kuralları, İnsan Kaynakları Yönetimini çeşitli şekillerde etkiler. Bir yandan çalışanın haklarını ve saygınlığını korurken , öte yandan işletmenin bazı uygulamalarının kanuni olmakla beraber doğru mu yanlış mı olduğuna karar vermeye çalışmak ahlaki farkındalık gerektirir. İK uzmanının, cezalandırma, sansür, gizlilik hakkı, kişisel çıkar, ifade özgürlüğü gibi konularda etik soru ve sorunlarla karşılaşması olağandır. Değerlendirmelerinde, eylemlerde tutarlı olmak, başkalarına kendine davranılmasını isteyeceği biçimde davranmak; başkalarını önemsemek gibi kriterleri göz önünde bulundurması yararlı olacaktır.<sup>85</sup>

Etik teori, belli durumlarda bize ne doğru ne yanlış , ne iyi ne kötü kararı vermemizde rehberlik edecek prensip kararları sağlar.<sup>86</sup>

#### İnsan Kaynakları Uzmanının Etik İkilemleri

▪ İşletme, uyuşturucu karşıtı politika izlemektedir. Çalışanlara uyuşturucu testi yapılması etik midir?

<sup>84</sup> Cenzo and Robbins, a.g.e., s.115.

<sup>85</sup> Felicity Haynes, Eğitimde Etik, İstanbul: Ayrıntı Yayınlar, 2002.

<sup>86</sup> Peter G. Northouse, Leadership Theory and Practice. Second Edition. California: SAGE Publications, 2000, s.250.

- İşyerinin sağlık ekipmanı ve güvenlik önlemleri çok yetersizdir. Müfettişler tespit etmediyse de, İK uzmanı önceki sene olan 40 iş kazasından üçünün ölümle sonuçlandığını bilmektedir. Bu durum etik midir?
- İşletme yeniden yapılanmaktadır. Çalışanlara 90 gün içinde bazılarının görevine son verileceğini söyleyen İK uzmanı, aslında kesin olarak hangi departmanlardan hangi çalışanların ayrılacağını bilmektedir. Etik midir?
- İşçi sendikası ile zayıf iletişimi olan işletme adına İK uzmanı müzakerelerde bulunmaktadır. Ücret artışı konusunda uzlaşmaya varılmazsa çalışanlar greve başlayacaklarını söylerler. İstekleri reddedilince greve başlarlar, İK uzmanı yeni çalışanlar kiralar. Etik midir? <sup>87</sup>

Daha geniş bakıldığında iş yaşantısındaki etik konuların tüm toplumu etkilediği görülmektedir. İş ve meslek ahlakı, dünyanın giderek tek bir pazar hâline gelmesi, insan haklarına verilen önemin artması, çevre kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşması ile 1980'lerin sonundan itibaren gündeme gelen bir konu olmuştur.

İş ahlakına sahip olmayan girişimciler, kamu ve yerel yöneticiler, firmalar topluma yarardan çok zarar verirler. Çünkü sadece kendi menfaatlerini ön planda tutarlar. Toplumdaki diğer insanları hatta kendi çalışanlarını düşünmezler.

İş ahlakının üç temel alanı mevcuttur.

**Çalışma ahlakı**, çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır.

**Meslek ahlakı**, meslek sahiplerinin kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet ederek kamu yararına çalışmalarınıdır. Yani mesleklerini icra ederken maaş, gelir, güç ve statü gibi kişisel yararlar meslek sahibi için ikinci planda kalmaktadır.

**Kurumsal ahlak**, bir kurumun sahip olduğu ahlâkî normlar, değerler, eğilimler ve ilkeler bütünüdür.

Kişi, kurum ve kuruluşların bu üç temel ahlâk kurallarını benimsemeleri hem toplumsal yaşamın hem de iş yaşamının devamlılığı için vazgeçilmez bir şarttır

---

<sup>87</sup> Cenzo and Robbins, a.g.e., ss.118-120.

Meslek ahlâkının bazı temel ilkelerini şöyle sıralayabiliriz :

- Ulusa ve insanlığa hizmet etmek,
- Mal ve can emniyetini sağlamak,
- Zayıfı kuvvetliye karşı korumak,
- Huzur ve güven içinde yaşayanları şiddete ve saldırganlığa karşı korumak,
- Vatandaşların anayasal haklarına saygı göstermek,
- Herkese örnek olacak lekesiz, dürüst ve namuslu bir özel yaşam sunmak,
- Hukuka ve kurumun kural ve ilkelerine bağlı olmak,
- Kişisel duyguların, ön yargıların, düşmanlıkların mesleki kararları etkilemesine izin vermemek,
- Gereksiz yere güç kullanmamak,
- Hediye ve rüşvet kabul etmemek,
- Görevi kötüye kullanmamak.<sup>88</sup>

### **Etik Liderliğin Prensipleri**

- Başkaları için hizmet eder
- Dürüştür
- Adaletli davranır
- İş birliği ve takım ruhu yaratır
- Diğerlerine saygı duyar.<sup>89</sup>

### **Liderlik**

Genel anlamda liderlik, belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Mahmut Arslan, *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayınevi, 2001.

<sup>89</sup> Northouse, a.g.e., s.258.

<sup>90</sup> Hodgetts, a.g.e., s.533.

Bir yönetim süreci olarak liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla yönetilmesidir. Bu anlam içinde liderlik ve yöneticilik arasında pek belirgin bir farkın bulunmadığı ileri sürülebilir.

Ancak, liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel işlevi, işletmenin misyonunu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır. Yöneticinin temel işlevi ise liderin yarattıklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır. Richman'a (1988) göre, liderliğin oluşması için yöneticilikte olduğu gibi resmi yetkiye gerek yoktur. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük grupları peşinden sürükleyen liderler bulunduğu bilinmektedir. İdeal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır.<sup>91</sup>

Günümüzde liderliğin popüler dünyasında vizyon kavramı merkezdedir.<sup>92</sup>

Şimdiki liderlerde bulunması gereken özellikler

- **Kapasite** ( zeka, dikkat, sözel beceri, yaratıcılık, karar verme yeteneği)
- **Başarı** (çalışkanlık, bilgi birikimi, atletik beceri)
- **Sorumluluk** (güvenilirlik, inisiyatif, kararlılık, girişkenlik)
- **Katılım** ( etkin, insan canlısı, işbirliği yapabilen, uyum sağlayabilen, esprili)
- **Statü/Konum** (sosyo-ekonomik pozisyon, popülerlik)<sup>93</sup>

**Stratejik lider;** geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek (flexible) olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme (empowering) yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, yukarıda sözü edilenleri yaparken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir. *Stratejik* liderlerde bulunması gereken özellikler;<sup>94</sup>

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,

---

<sup>91</sup> Esin Can Mutlu. *Gelecek Yönetim Uygulamaları*, İstanbul:Marmara Üniversitesi SBE yayını No:3, 1995, s.32.

<sup>92</sup> Jon L. Pierce and John W. Newstrom. *Leadership process. Readings Self-Assessmnts&Applications*. Third Edition. NY: Mc-Graw –Hill Irwin, 2003, s.4.

<sup>93</sup> Richard M.Steers, Lyman W.Porter and Gregory A.Bigley , *Motivation and Leadership at Work.*, Sixth Edition. USA: Mc-Graw Hill, 1996, ss.28-29, 61-62.



- Esnek (flexible) olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Kişisel nitelikleri iyi olan güvenilir kişiler, gıpta edilecek özelliklileri olmayan insanlara oranla daha iyi liderlerdir. Ancak bu iyi nitelikler onları tek başlarına lider yapmaya yetmez. Liderler insanlarla olumlu ilişkiler geliştirirler, onlara önem vermeye, onlarla iletişimde bulunmaya ve onları motive etmeye çalışırlar.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> John C. Maxwell, **Başarı İçin Strateji**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001,s.35.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİNİN E-ÖĞRENME ORTAMINA AKTARILMASI

#### 3.1 E-Öğrenme'ye Dayalı İKY Dersinin Öğretim Tasarımı Aşamaları

İnsan Kaynakları Dersi'nin e-öğrenme ortamına aktarımı ve senaryolaştırma çalışmaları, Kemp, Morrison ve Ross'un ortak geliştirdiği Öğretim Tasarımı Modelinden uyarlanmıştır.

##### 3.1.1 E-Öğrenme Ortamına Aktarılacak İKY Dersinin Seçiminin Gerekçesi

İnsan Kaynakları Yönetimi'ne giriş niteliğindeki İnsan Kaynakları Yönetimi dersi , Yıldız Teknik Üniversitesi(YTÜ) İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde (İİBF) hem İşletme Lisans(İŞL L) Programı'nda hem de İşletme Yüksek Lisans (İŞL YL) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans(İKY YL) Programı'nın bilimsel hazırlık sınıfında verilmektedir.

Ders, İKY YL öğrencileri için 2 kredi olarak yürütülmekte, bir giriş ve ön bilgi niteliği taşımaktadır, ancak öğrenciler sonraki dönemlerde İKY fonksiyonlarının her birini ayrı derslerde ayrıntılı işlemektedir.

İŞL L öğrencilerinin 3 kredi olarak aldıkları zorunlu ders, öğrenimleri boyunca, İKY konusunda alacakları yegane ders olacağından, İKY'ne giriş ve İKY kavramlarını genel hatlarıyla tanıtmak amaçlanmaktadır.

E-Öğretim'e aktarılacak İKY dersi, İŞL L öğrencilerinin gelişim özellikleri ve önbilgileri dikkate alınarak tasarlanmıştır. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü'nden Yrd. Doç. Dr. Necmettin Teker'in "Uzaktan Eğitim Öğrencilerinin Ders Çalışma Stratejilerinin Karşılaştırılması" konulu araştırmasının sonuçları, üst sınıflara gelindikçe, yaş arttıkça, bir uzaktan eğitim öğrencisinin sahip olması gereken özellikleri daha çok gösterdiğini, kendi kendini kontrol, zihinsel olarak derse hazırlanma ve zaman kullanımı becerilerini geliştirdiğini ortaya koymaktadır.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Necmettin Teker , "Uzaktan Eğitim Öğrencilerinin Ders Çalışma Stratejilerinin Karşılaştırılması", Eğitim Bilimleri Ve Uygulama Dergisi , 1.cilt, 1.sayı, Temmuz 2002  
[http://www.ebuline.com/sayfa/arsiv/1\\_1/arsiv\\_1\\_1\\_4.htm](http://www.ebuline.com/sayfa/arsiv/1_1/arsiv_1_1_4.htm), (19/10/2004)

Bu çalışmada, lisans öğrencilerinin hazır bulunuşluk düzeyi, yaş özellikleri, grubun büyüklüğü, ilgi ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hedefler belirlenmiş, içerik ve senaryo oluşturulmuştur.

Ders içeriğinin görselliğe yatkınlığı, İKY fonksiyonlarında kullanılan pek çok uygulama örneğinin web üzerinden aktarılabilmesi de bu dersin seçimini etkilemiştir. Bireysel öğrenme ortamı yaratılması ve soyut kavramların somutlaştırılarak verilmesinin öğrenmeye olan olumlu katkısı bilinmektedir. Özellikle karma eğitim modelinin, bilişsel ve davranışsal eğitimlerde, sınıf ve uzaktan eğitim programlarına göre daha etkin olduğu, “*The E-learning Guil*” adlı internet tabanlı uzaktan eğitim platformunun 2003 senesinde yaptığı bir araştırma ile tespit edilmiştir.<sup>97</sup>

### 3.1.2 Hedef Kitlenin Analizi

İnsan Kaynakları Yönetimi dersini İşletme Bölümü üçüncü sınıf altıncı dönem öğrencileri almaktadır. İŞL L 3. sınıf öğrencilerinin yaşları 20-23 arasında değişmektedir. Gelişim psikolojisinde, fiziksel büyüme ilkeleri, olgunlaşma ilkeleri ve öğrenme ilkelerini dikkate alınarak, bu yaş grubuna “yetişkin” denmektedir.<sup>98</sup>

Yetişkin eğitiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır;

- Yetişkinler, bir konuyu öğrenmeden önce “neden” “niçin” ve “nasıl” öğreneceklerini bilmek istemektedir.
- Konuların, hayatla ilgili ve profesyonel gelişim sağlayıcı olması gerekmektedir.
- Yetişkinler, bağımsızdırlar ve içeriğin akış şemasını kendileri belirlemek istemektedir.
- Ön yaşantıları ve tecrübeleri onlar için önem taşımaktadır.<sup>99</sup>
- Yetişkinlerde güdülenme süreci içseldir ve bireysel fayda merkezlidir en önemli motivasyon kaynakları öz saygı, yaşam kalitesi, yüksek doyum gibi faktörlerdir.
- Yetişkinler, öğrenmeye hazırdırlar.<sup>100</sup>

Her sene ortalama 60-70 kişi mevcutlu sınıflarla işlenen dersin önceki ve sonraki dönemlerde, başka bir dersle önkoşulluluk ilişkisi yoktur. Yani öğrenciler bu derse bir önbilgi

<sup>97</sup> Yazıcı, a.g.e., s.374-377.

<sup>98</sup> Bekir Onur. Gelişim Psikolojisi. Ankara: İmge Yayınları, 1995, s.20.

<sup>99</sup> Züheyla Alper, “Yetişkin Eğitimi”, <http://aile-hekimligi.uludag.edu.tr/seminer16.html>, (20/12/2004)

<sup>100</sup> Soner Yıldırım. “Sağlık Eğitiminde Bilgi Teknolojileri”, [http://www.turkmia.org/file/551saglikegitimindebilisim\\_yildirim.ppt](http://www.turkmia.org/file/551saglikegitimindebilisim_yildirim.ppt), (20/12/2004)

veya ön hazırlık olmaksızın katılmaktadırlar. Ders, işletme öğrencisinin öğrenimi boyunca İKY konusunda alacağı yegane ders olacağından, İKY'ne giriş ve İKY kavramlarını genel hatlarıyla tanıtmak amaçlanmaktadır. Öğrencilerin iş deneyimi olmadığı için, dersin ne işe yaradığı konusunda yada iş hayatında ne tip bilgi ve becerilere ihtiyaç duyacakları konusunda fikirleri yoktur. Dersin temel bilgi ve becerileri kazandıracak biçimde hazırlanması gerekmektedir.

### 3.1.3 Ders Hedeflerinin Belirlenmesi

İKY dersi, İŞL L öğrencilerinin, İKY kavramlarını öğrenecekleri ilk derstir ve sonraki yarıyıllarda bu dersin içeriğini tekrar etme imkanları ancak diğer derslerin konuları ile bağlantı kurulduğunda oluşabilecektir. Bu derste öğrencilere, istemeleri ve araştırmaları halinde daha sonra geliştirebilecekleri temel İKY bilgileri, kavramları ve uygulamaları kazandırılmaya çalışılacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin içeriği yapılandırılırken, YTÜ EKSİP (Eğitim Kalitesini Sürekli İyileştirme Projesi) kapsamında belirlenmiş ders amacı ve içeriğinden yola çıkılmıştır.

Sunulacak bilgi, kendi içinde bütünlüğü olan 5 modüle ayrılmıştır. Her modülde ulaşılabilecek hedefler belirlenmiş, bunlardan (\*) ile işaretlenenlerin karma öğrenme modeli ile web üzerinden kazandırılması amaçlanmıştır. İşaretlenmeyen hedeflere ise yüz yüze öğretim sürecinde yürütülecek etkinliklerle erişileceği varsayılmıştır.

Hedeflerin sıralanmasında, konunun modül içindeki sırası dikkate alınmakla birlikte, kazandırılacak davranışın Bloom'un Taksonomisi'nde bilişsel öğrenmenin hangi basamağında olduğuna da önem verilmiş ve bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez, değerlendirme basamaklarına uygun bir düzen izlenmiştir. Bilgi, kavrama basamaklarındaki kazanımlarının e-öğretim ortamında, uygulama ve daha ileri basamaklardaki kazanımların ise yüz yüze öğretim sürecinde kazandırılması uygun görülmüştür.

#### **Dersin Amacı:**

İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının işlevlerini, fonksiyonlarını İ.K.Y. alanındaki yeni yaklaşımları kavrayabilme.

## Dersin Modülleri ve Kazanımları

### Modül 1: İKY'e Giriş

- Hedefler:** İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımını yazma(\*)  
İKY'nin çevresel faktörlerini sıralama(\*)  
İK yöneticisinin özelliklerini belirtme(\*)  
İKY'nin tarihi gelişiminde önemli noktaları hatırlama(\*)  
Yönetim düşüncesinin gelişimi ile insan faktörünün boyut değiştirmesini ilişkilendirerek açıklama  
İKY'nin işletme için önemini tartışma  
İnsan'a yapılan eşitsiz yatırımın toplumsal getirilerini yorumlama

### Modül 2: İKY Fonksiyonlarını Sınıflandırma

- Hedefler:** İKY'nin temel fonksiyonlarını sıralama(\*)  
İKY'nin tüm fonksiyonlarını özelliklerine göre sınıflama(\*)  
İKY fonksiyonlarını birer cümle ile açıklama(\*)  
İKY'ndeki güncel değişimleri, yeni akımların fonksiyonlara etkilerini tartışma

### Modül 3: Seçme ve Yerleştirme

- Hedefler:** Seçme ve yerleştirme fonksiyonu altındaki etkinlikleri birer cümle ile yazma(\*)  
Fonksiyonların hangi sıra ile gerçekleştiğini belirtme(\*)  
İş Analizinde geçen temel kavramların tanımını yazma(\*)  
Yetkinlik kavramını ve yetkinliğin İKY fonksiyonları ile ilişkisini açıklama  
"Strateji Oluşturma ve Organizasyon Geliştirme, İky Planlama, İş Analizi, Seçme ve Yerleştirme" fonksiyonlarının birbiriyle olan bağlantılarını açıklama  
Yetkinlik konulu kısa filmi sınıfça tartışma,yorumlama, önerilerde bulunma

### Modül 4: Eğitim ve Geliştirme

- Hedefler:** Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu altındaki etkinlikleri birer cümle ile yazma(\*)  
"Oryantasyon, eğitim,motivasyon" kavramlarını tanımlama(\*)  
Öğrenen organizasyonlarda eğitimin etkisini belirtme(\*)  
Performans Değerlemenin amacını yazma  
Kariyer Yönetiminin sürecini özetleme

Eğitim ve geliştirme yoluyla insana değer katmayı, İKY'nin genel misyonu ile ilişkilendirerek tartişma

#### **Modül 5: Elemanı Koruma**

**Hedefler:** Elemanı Koruma fonksiyonu altındaki etkinlikleri kısaca açıklama(\*)

“Disiplin, etik, iş ahlakı” kavramlarını tanımlama (\*)

“Disiplin, etik, iş ahlakı”nın yoksun olduğu durumlara birer örnek verme (\*)

“İş Güvenliği-İş gören sağlığı, İşçi-İşveren ilişkileri” fonksiyonlarının çalışanı nasıl koruyacağını yorumlama

“Etik” kavramını sınıfa tartişma

Vaka alışmaları ile iřçi-işveren ilişkilerini, İKY'ne dūřen rolü farklı açılardan yorumlama

Dersin öğretim programı için yapılan bu çalışmalar, dersi yürüten bölüme ve eğitimciye kaynak niteliğindedir. Konu dağılımı, zamanlama gibi faktörlerin planlanmasını sağlar.

Öte yandan dersi alacak öğrenciyi, dersin konusundan ve hedeften haberdar etmek için, her modülün sonunda edinilecek kazanımlar ayrıca kaleme alınmıştır.

İşL 3303652 kodlu İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dersi, e-öğretim ortamında yürütülürken, dersi alan öğrencileri hedeften haberdar etmek ve güdülemek için, bu derste öğrenecekleri sayesinde ne gibi kazanımlar elde edecekleri belirtilmiştir.

Öğrenciye hitap eden bir dil kullanılarak, çalışacağı modülü bitirdiğinde daha önceden bilmediği neleri bileceği vurgulanmıştır. Böylece öğrencinin öğrenmeye hazır ve açık olması amaçlanmıştır.

#### **İnsan Kaynakları Yönetimi Dersinden Kazanımlarınız;**

**Modül 1 “İKY'e Giriş” i tamamladıktan sonra;**

İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarını tanımış olacaksınız.

Personel Yönetiminden İKY'ne geçişteki önemli noktaların farkına varmış olacaksınız.

İK yöneticisinin özelliklerini tanımış olacaksınız.

İKY'nin işletme için stratejik önemini kavramış olacaksınız

İşletme büyüdükçe İKY'nin yapılanmasındaki değişikleri görmüş olacaksınız

**Modül 2 “İKY Fonksiyonlarını Sınıflandırma”yı tamamladıktan sonra;**

İKY'nin temel fonksiyonlarını tanımış olacaksınız.

İKY'nın fonksiyonlarının kendi içinde nasıl sınıflandığının bilgisini kazanmış olacaksınız.

Globalleşmenin İKY'nin fonksiyonlarına etkisini fark etmiş olacaksınız.

**Modül 3 “Seçme ve Yerleştirme”i tamamladıktan sonra;**

Seçme ve yerleştirme fonksiyonu altındaki etkinlikleri tanımış olacaksınız.

Fonksiyonların sıralamasını ve birbirleriyle bağlantılarını kavramış olacaksınız.

Yetkinliğin diğer İKY fonksiyonları ile ilişkisini fark etmiş olacaksınız.

**Modül 4 “Eğitim ve Geliştirme”yi tamamladıktan sonra;**

Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu altındaki etkinlikleri tanımış olacaksınız.

Oryantasyonda, İKY'nin rolünü kavramış olacaksınız.

“Oryantasyon, eğitim, motivasyon” kavramlarını tanımış olacaksınız.

Öğrenen organizasyonlarda eğitimin etkisi hakkında fikir edinmiş olacaksınız.

İşletmelerin çalışanlarına eğitim vermesinin önemini kavramış olacaksınız.

Akıl hocalığı/koçluk kavramları ile işletmedeki anlamlarıyla tanışmış olacaksınız.

Organizasyon için ve çalışan için kariyerin önemini fark etmiş olacaksınız.

360 derece performans değerlendirme ile ilgili bilgi kazanmış olacaksınız.

**Modül 5 “Elemanı Koruma”yı tamamladıktan sonra;**

Çalışanını korumak için işletmenin neler yapabileceğini kavramış olacaksınız.

İş kazalarına sebep olan temel etkenleri tanımış olacaksınız.

Disiplini korumak için kullanılacak yazılı uyarıları örneklerini görmüş olacaksınız.

“Etik” kavramını sorgulamış olacaksınız.

İletişimin insan kaynakları etkinliklerindeki rolünü görmüş olacaksınız.

“Disiplin, etik, iş ahlakı”nın yoksun olduğu durumlarda olabileceklere karşı hazırlıklı olacaksınız.

Organizasyondaki popüler iletişim kanalları bilgisini kazanmış olacaksınız.

### 3.1.4 İçeriğin Oluşturulması ve Sıralanması

İçerik oluşturma aşamasında, İKY global bir konu olduğundan yurtdışında yürütülen Human Resource Management (HRM) derslerinin hedeflerine ve içeriklerine ulaşılmıştır.( EK I )

Melbourne Business School, AUSTRALIA; McGill University, CANADA; Nottingham University Business School,UK ; Seattle University & Washington State University & Yale School of Management; New Haven USA; eğitim kurumlarının yürüttüğü HRM derslerinin içeriği ile Türkiye’den Marmara Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi’nde yürütülen İKY ders içerikleri karşılaştırılmıştır. Değişim hızı ve/veya kültürel farklar sebebiyle içeriklerde bazı önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin ABD’de işçi-işveren ilişkilerinde toplu sözleşmeler ve dinsel, ırksal sebeplerle ayrımcılık İKY’nin önemli konularındandır. Ancak Türkiye ‘de bu konular aynı önemi taşımamaktadır. İçeriği oluştururken, öğrencilere olabildiğince, günlük hayatta ve iş hayatında karşılaşılabilecekleri uygulamaları göstermek ve örneklemek hedeflenmiştir. İçerik aşağıdaki sıra ile yapılandırılmıştır;

## İKY’E GİRİŞ

### İKY FONKSİYONLARINI SINIFLANDIRMA

#### SEÇME- YERLEŞTİRME (STAFFING)

Stratejik İnsan Kaynakları Planı

İky Planlama

İş Analizi

Seçme ve Yerleştirme

#### EĞİTİM VE GELİŞTİRME (TRAINING&DEVELOPMENT)

Oryantasyon

Eğitim

Kariyer Yönetimi

#### MOTİVASYON (MOTIVATION)

Motivasyon

Performans Değerleme



## ELEMANI KORUMA (MAINTENANCE)

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İşçi-İşveren İlişkileri

Disiplin

Etik

Modüllerin hangi sıra ve zamanlama ile öğrencilerin erişimine açılacağı belirlenirken; konunun 6 modül halinde sunulacağı, bir modülün işleme süresi bitmeden sonraki modülün açılmayacağı ve son olarak bir modül erişime açıldığında o modülün sonraki haftalarda işlenecek kısımlarının da aynı anda erişime açılması esas alınmıştır. Çünkü, modüllerin kendi içinde konu bütünlüğü olmakla beraber, farklı haftalarda işlenecek kısımları arasında ön koşulluk ilişkisi bulunmamaktadır. Aşağıda modüllere ayrılan süre ve erişime açılacakları haftaları gösteren tablo bulunmaktadır.

MOD. NO	MODÜL ADI	ERİŞİME AÇILACĞI HAFTA	İŞLENECEĞİ HAFTA
1	İKY'E GİRİŞ	1.HAFTA	1.HAFTA
			2.HAFTA
2	İKY FON. SINIFLANDIRMA	3.HAFTA	3.HAFTA
3	SEÇME VE YERLEŞİRME	4.HAFTA	4.HAFTA
			5.HAFTA
			6.HAFTA
4	EĞİTİM VE GELİŞTİRME	7.HAFTA	7.HAFTA
			8.HAFTA
5	MOTİVASYON	9.HAFTA	9.HAFTA
			10.HAFTA
6	ELEMANI KORUMA	11.HAFTA	11.HAFTA
			12.HAFTA

### 3.1.5 Öğretim Stratejilerinin Belirlenmesi

Dersin yürütülmesinde Karma Öğrenme Modeli kullanılacaktır. Karma Öğrenme Modeli, yüz yüze öğrenme ortamları ile elektronik ortama dayalı uzaktan öğrenme ortamlarının bütünleştirilmesi ile ortaya çıkan bir öğrenme ortamıdır.

Dönem boyunca web üzerinden takip edilen modüllerin yanı sıra, yüz yüze öğretim sürecinde okumalara, tartışmalara, vaka çalışmalarına ve grup çalışmalarına yer verilecektir.

Dönem içi değerlendirmeler ve dönem sonu sınavları da geleneksel eğitimde olduğu gibi sınıfta yapılacaktır. Modül içi etkinlikler e-posta ile öğretmene veya tatora gönderilecek, değerlendirmeler gene sınıfta yapılacaktır.

Dersin web üzerinden işlenecek kısmında öğrenme, sunuş yoluyla gerçekleşmektedir. Tümdengelim yoluyla önce bütün gösterilmiş, açıklanmış, sonra örnekler verilmiştir. Aynı aşamalılıkla konunun ayrıntılarına girilmiştir. Sunuş yoluyla öğrenmede, konu içerisinden gerekli olan bilgiler seçilir, sıralanır ve öğrenci tarafından alınmaya hazır duruma getirilir. Konunun aktarımı tek yönlü olarak öğretmen tarafından (e-learning ortamında eğitim yazılımı tarafından) yapılırsa da, modül içi etkinliklerin sonradan e-posta ile öğretmene gönderilmesi ve sınıfta değerlendirilmesi ile öğrenci ile öğretmenin çift yönlü etkileşimi sağlanabilecektir.

Bu çalışma, İKY dersinin e-öğretim ile yürütülmesini sağlayacak senaryo çalışmasını içermektedir. Yani her hafta web üzerinden takip edilecek modüllerin hazırlanması için hedef konması, içerik oluşturulması, modüllerin oluşturulması, konunun görselleştirilmesi ile sınırlıdır.

Her hafta modüllerin takibinden sonra öğretmen ile öğrenciler yüz yüze sınıf ortamında buluştuklarında ise, modüllerde işlenen konuların gerekiyorsa ayrıntısına girilmesi, tartışılması, toparlanması planlanmıştır. Sınıftaki etkinlikler, web'de aktarılanların tekrarı olmamalı, onları tamamlayan ve destekleyen nitelikte olmalıdır. E-öğrenme'de sanal sınıf ve senkronize uygulamalarla dahi yeterince yaratılamayan öğrenci-öğrenci ve öğretmen-öğrenci etkileşiminin ve derse aktif katılımın, yüz yüze öğretimde sağlanması amaçlanmıştır.

### 3.1.6 Modüllerin Tasarımı

YTÜ'nin "e@yildiz" isimli E-öğrenme projesinde, LearningSpace 5.0 programı kullanılmaktadır. LearningSpace 5.0 programı ,on-line derslerin oluşturulması, yönetilmesi, öğrencilere ulaştırılması ve ders işleyişinin takip edilmesi için kullanıcı ara yüzü sağlayan bir yazılımdır.

Ders ara yüzü temelde üç bölüme ayrılmıştır. Ortada şekil, tablo ve grafiklerin bulunduğu görsel bölüm; solda bu grafiklerin küçük resimleri (thumbnail'ler); sağda ise dersin anlatıldığı içerik bölümü yer almaktadır. Orta bölümdeki grafikler , içerik bölümündeki bağlantılara veya soldaki küçük resimler üzerine tıklayarak değiştirilebilmektedir.<sup>101</sup> Solda, alt alta sıralanan küçük resimler, modül içinde kaç görsel anlatım olduğunu, renklendirilmiş küçük resim ise öğrencinin o an gördüğü görsel anlatımı ve sırasını ifade etmektedir.

Bu çalışmada hazırlanan senaryo, dersin e-öğretim ortamına aktarılması için bir öneri niteliğindedir, dersi web'e aktaracak tasarım ekibine yol göstermesi için ekranın ortasına nasıl bir görsel anlatımın konulacağı orta altta yer alan kutucukta sözel olarak ifade edilmiştir. Ekranın sağ tarafında yer alacak metin ile ilgili bir not var ise, bu da ekranın sağ altındaki kutucukta görülebilmektedir. Ara yüzle ilgili isteklerin tasarım ekibince rahat anlaşılması için bir notasyon geliştirilmiştir. Notasyon; rakamlar ve işaretler sistemi olarak tanımlanabilir.

*Eğimli* = *tasarım yönergesi*

Normal = yalnızca ekran metni

Altçizgili = herhangi bir belgeye link

**EğikBoldçizgili** = **eklere link**

<SE> = ses efekti

<GE> = görsel efekt

<1> = 1 saniye boşluk

LearningSpace 5.0 programının ara yüzünde "yazdır, not defteri, sözlük, okuma odası, yükle, yardım" başlıklı düğmeler standart olarak bulunmaktadır. Bu çalışmada, "yazdır, sözlük,

---

<sup>101</sup> "Öğretim Elemanı El Kitabı", YTÜ E-Kampüs Projesi, [www.e-learning.yildiz.edu.tr](http://www.e-learning.yildiz.edu.tr), (05/05/2004)

okuma odası, yükle” düğmeleri etkin olarak kullanılacaktır. Ekler’de bulunan metinlere toplu halde okuma odasından da ulaşılabilir. Ancak “sözlük” adlı düğmenin –mümkünse- “kavramlar” adını alması tercih edilmektedir. Bazı modüllerde, yeni kavramlar kullanılmıştır. Bu kavramların açıklamaları, “kavramlar” düğmesi altında yer almalıdır. Ayrıca modül ayırımı olmaksızın , tüm kavramların alfabetik sıra ile verileceği bir listeye de aynı başlık altından ulaşılabilir.

Yeni bir modülün işleneceği haftalarda, ilgili modülün kazanımları , modülün ilk sayfasında yer alacaktır.

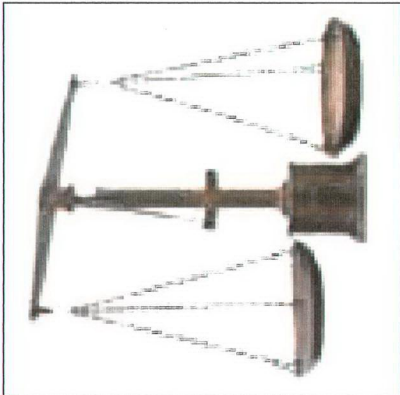
Modüller tasarlanırken, hem metin kısmı için, hem de görsel kısım için bazı sınırlamalara uyulmuştur;

- Derslerde anlatılacak konular bölümlere ayrılmalıdır.
- Her bölümün bir başlığı olmalıdır.
- Bölüm başlıkları alt başlıklara ayrılmalı, kademeleşme açık ve net olarak gösterilmelidir. Farklı konuların işlendiği bölümler uygun sayıda sayfada aktarılmalı, yeni konu farklı bir bölüm başlığı altında ele alınmalıdır.
- Dersin kapsamı, içeriği ve amacı belirlenmelidir.
- Dersin amacında, dersin tamamlanması ile öğrencinin neleri öğrenmiş olacağı açıklanmalıdır.
- Dersin hangi modülünün hangi tarihte yayına açılacağı, hangi derslerin sınıf veya laboratuvar ortamında yapılacağı programlanmalıdır.
- Dersin aktarılmasında kullanılacak görsel materyalin etkileşime açık olması, kullanılacak animasyonların senaryosunun yazılması gerekmektedir.
- Dersin tüm içeriği, Word ortamında ders içeriği geliştirme ve tasarım ekibine teslim edilmelidir.
- Ders ara yüzünün orta tarafındaki görsel ders materyali alanında, bir sayfa içinde maksimum 7 görsel materyal sayısı kullanılabilir. Bunun en önemli nedeni çalışma alanının sadeliğini korumak ve görsel materyale hızlı ulaşım için kullanılan küçük simgelerin bir seferde (hiç dikey kaydırma çubuğu kullanmadan) ders ara yüzünde görülebilmesini sağlamaktır.

- Çalışma alanı 800 X 600 piksel ekran çözünürlüğü için tasarlanmıştır. Görsel alanda yatay kaydırma çubuğuna izin verilmez. Kullanılan grafik ve şekiller için ortalama olarak ayrılan alan 390 X 350 piksel'dir ve grafik içerikli görsel materyal için dikey kaydırma çubuğu önerilmez. Tablolar için dikey kaydırma çubuğunun kullanılmasında ise bir sakınca görülmemektedir.
- Ders ara yüzünün sağ kısmı dersin sözel içeriğinin aktarıldığı alandır. Bu alanda yatay kaydırma çubuğuna izin verilmez. Dikey kaydırma çubuğunun maksimum 3 kez kaydırmaya kadar kullanılması önerilmektedir.
- Ders önerisinde bulunacak öğretim üyelerinin sayfa yapılarını yukarıdaki standartlara göre oluşturması önerilmektedir.

### **3.2 İKY Dersi Senaryoları**

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin web üzerinden aktarımında kullanılacak, görsel ders materyali ve sözel içeriklerin birleştirilmesi ile oluşan ders ara yüzü görüntüleri bulunmaktadır.

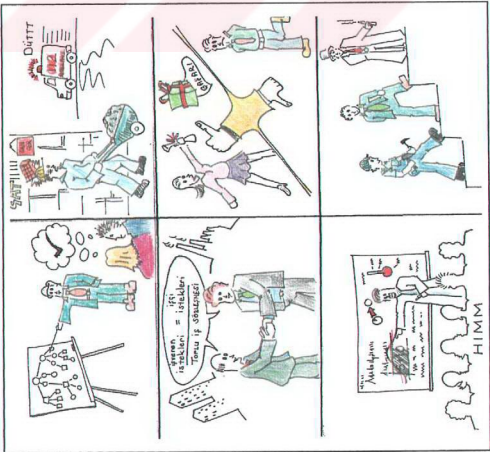
MODÜL NUMARASI	: 1	EKRAN NO : 1/4
BÖLÜM ADI	: İKY'E GİRİŞ	
1		<p><b>İKY'e Giriş</b></p> <p>İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun insan boyutuyla ilgilenir. Her işleme, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağından faydalanır;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personeli hizmetine alır,</li> <li>■ Yeteneklerini geliştirir,</li> <li>■ Daha yüksek performans ile çalışsın diye motive eder</li> <li>■ Yetiştirdiği personelin bağlılığının sürdürdüğünden emin olmak ister.</li> </ul> <p><b>Etkinlik:</b> İnsan kaynakları departmanı, hem işletmenin hem çalışanın yanında yer alır. <b>Şekil 1.</b>'de organizasyonun ve çalışanın kazançlarını karşılaştırınız.</p> <p><b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı</b></p> <p>İKY, bir organizasyonda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki ilişkileriyle ilgili yönetim türüdür.</p> <p>İnsan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak da tanımlayabiliriz.</p>
2	Verimli çalışma	
3	Maddi tatmin	
4	Kariyer fırsatı	
	İnsan gücü	
	Manevi tatmin	
	Üretim amaçlarına ulaşma	
		<p>Hareketli bir terazi resmi gerekmektedir. Kantarın birinde "organizasyonun kazancı", diğerinde "çalışanın kazancı" yazmalıdır."İnsan gücü, verimli çalışma, üretim amaçlarına ulaşma"işletme kantarına taşınabilmeli,"maddi tatmin, manevi tatmin, kariyer fırsatı"çalışan kantarına taşınabilmelidir. Kantarın dengesi faktörler yüklendikçe değişmeli, 3'er faktör eklenince denk gelmelidir.Terazinin sütununda iki yazmalıdır.</p>

MODÜL NUMARASI : 1	EKRAN NO : 2/4
BÖLÜM ADI : İKY'E GİRİŞ	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>Yönetim</b></p> <p><i>Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarının ( insan kaynakları, sermaye, hammaddeler, makineler v.s) etkili ve verimli olarak kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır.</i></p> <p><b>Yönetim Düşüncesinin Gelişimi</b></p> <p>Yirminci yüzyılın başlarında ilk önce <b>Klasik yönetim anlayışı</b> geliştirilmiştir. Buna göre, insan sürecin bir parçasıdır ve makinelerden farklıdır. <b>İzleviniz</b> Bu anlayışa karşı toplumsal tepkiler oluşmaya başlayınca sadece insan ihtiyaçlarını tatmin etmeyi esas alan <b>Neo-klasik anlayış</b>,1940'larda, sosyolog ve psikologlar tarafından ortaya atılmıştır.</p> <p>Daha sonra önceki iki anlayışın sentezi ve biraz da geliştirilmiş şekli olan modern yaklaşım çerçevesinde "<b>Sistem</b>" ve "<b>Durumsallık</b>" <b>Yaklaşımları</b> gündeme gelmiştir. Kısaca organizasyonlar için genel değil, özel reçetelerin hazırlanması gerektiğini savunan 1970'lerin "<b>Durumsallık</b>" Yaklaşımını, çağdaş kavram ve yaklaşımlar takip etmiştir.</p> <p>Yalnız bu çağdaş kavram ve yaklaşımlar önceki teoriler kadar genel kabul görmeyip bölgesel uygulamalar düzeyinde kaldığından, henüz 21. yüzyılın yönetim düşüncesi tam şekillenmemiştir denilebilir. <b>Tablo 1</b>'i inceleyiniz.</p> <p>Son yüzyıl içinde "insan"ın ,emek yoğun işgücünden bilgi yoğun işgücüne geçişi ile bağlantılı olarak, "insan" a verilen değer İKY tarihini de şekillendirmiştir. Klasik personel yönetiminden, stratejik insan kaynakları yönetimine uzanan ve insana değer katmayı amaçlayan uygulamalar artmıştır.</p> <p><i>Öğrenci, <b>İzleviniz</b> yazısının üstüne tıkladığında <b>Chaplin'in Modern Zamanlar</b> filminden bazı sahneler( fabrika tezahüratı çalıştığı ve öğle yemeği yediği sahneler), açılan yeni bir ekranda görülmelidir.</i></p>
	<p><b>Tablo 1- Yönetim Teorilerinin Gelişimi</b></p> <p><b>EK II.1</b>'in, uygun renkte bir fon üzerine okunaktı şekilde sayfamn solundaki kutucuğa konması gerekmektedir.</p>


MODÜL NUMARASI : 1	EKRAN NO : 3/4
BÖLÜM ADI	: İKY'E GİRİŞ
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.Dünya savaşı öncesi personel etkinliklerine zaman ve para harcanması gereksiz görülmektedir, çünkü iş gücü ucuz ve boldur.</li> <li>■ ABD'nin savaşa girmesinden sonra ağırlaşan çalışma koşulları ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işçilerin, örgütlenmeye ve hak talep etmeye başlamaları ABD'de ilk personel etkinliklerini doğurmuştur.</li> <li>■ 1930'lu ve 1940'lı yıllarda, personel etkinlikleri kayıt tutmaktan öte değildir. Yetkiler ve görevler açısından pasif bir rol üstlenmektedir.</li> <li>■ II.Dünya savaşı sırasında, savaşın getirdiği emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başlamıştır.</li> <li>■ 1960'lı ve 1970'li yıllarda, personelin, işletmenin veriminin artmasındaki önemi kabul edilmiş ve personel haklarını koruyucu çeşitli yasalar çıkarılmaya başlanmıştır.</li> <li>■ 1980'li yıllarda gelişmeye açık organizasyonlar, pazarını ve gücünü arttırmak için üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha fazla yer vermiştir.</li> <li>■ Günümlüde ise İKY, kurumsal politikaların geliştirilmesinde belirleyici ve katkı sağlayıcı rolü olan stratejik bir yönetim fonksiyonudur. İşgücünü değerlendirilmesi gereken bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmekte, yönetimde aktif ve proaktif* bir rol üstlenmektedir.</li> </ul> <p><b>Etkinlik : Tablo 2*</b> i inceleyiniz. Fotoğrafın üstüne imleci getirdiğinizde çalışanın aklından geçenleri görebilirsiniz.</p> <p><b>**</b> işaretli ile belirtilmiş kelimenin üzerine imleç getirildiğinde <i>"Pro-aktif davranış problem ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve öntem almayı ifade eder"</i> açıklamasının, kelimenin hemen üstünde bir kutucuk içinde belirmesi gerekmektedir.</p>
<p>Tablo 2- İnsan Kaynakları Çalışmalarında Değişim</p>	<p><u>EK II.2</u> 'nin, koyu çizgi ile çerçevelenmiş kısmının uygun renkte bir fon üzerine okunaklı şekilde sayfanın solundaki kutucuğa konması gerekmektedir. Tablonun sağ tarafı görüntülenmeyecektir, resimlerin açıkladığı kısımdır.</p>

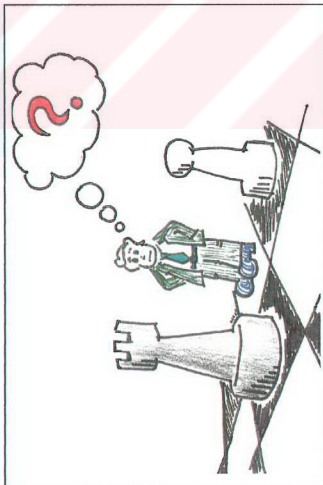


MODÜL NUMARASI : 1	EKKRAN NO : 4/4
BÖLÜM ADI	: İKY'E GİRİŞ
1	İnsan Kaynakları Yöneticisi
2	İnsan kaynakları yöneticisi her düzeydeki yöneticilere insanlarla ilgili sorunların çözümü için yardımcı olan bir danışmandır.
3	İK uzmanı;
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmayı, firma kültürünü bilmeli,</li> <li>▪ İnsan kaynakları ile ilgili değişimlerden haberdar olmalı,</li> <li>▪ Değişim sürecini yönetebilmelidir.</li> </ul> <p>Bunun için de uzman kişinin sözlü ve yazılı iletişim, karar verme, liderlik ve planlama-organizasyon konularında yeterli olması gerekir.</p> <p>Stratejik İKY Yaklaşımı, işletmedeki tüm yöneticileri birer "<b>İnsan Kaynakları Yöneticisi</b>" olarak kabul eder. Kurumun tüm üst düzey yetkilileri ile koordineli çalışmalıdır. Bu sebeplerle, İK Yöneticisinin de stratejik liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. <b>Sema 1</b>'i inceleyiniz.</p> <p>Çoğu zaman İK yöneticileri şirketlerinin ürünleri, finansal durumları ve pazarlama gibi işletme stratejilerini belirleyen temel konular hakkında bilgisizdir. Oysa İK yöneticileri, diğer departmanlarla sıcak ilişkiler kurmalı ve önemli gelişmeleri direkt departman sorumlularından öğrenmelidir. Hatta yerli geldiğinde Genel Müdürden bile önce öğrenmesi gereken konular olabilir. Örneğin grev konuları, topluca istifa gibi konular son derece önemli ve hassas konulardır, yerinde müdahale edilmezse şirkette derin etkiler bırakabilir.</p> <p><b>Etkinlik:</b> Okuma odasında <b>EK II.3</b>'ü okuyunuz.</p>
<div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;"><b>Sema 1- Etkili Stratejik Lider Özellikleri</b></p>	
<p><b>EK II.3</b>'ün üstüne tıkladığınızda yeni ekranda okuma metni açılmaktadır.</p>	

MODÜL NUMARASI : 2	EKKRAN NO : 1/2	
BÖLÜM ADI	: İKY FONKSİYONLARINI SINIFLANDIRMA	
<p>1</p> <p>2</p> 	<p>Organizasyon Geliştirme</p> <p>İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı</p> <p>Eğitim</p> <p>Motivasyon</p> <p>Seçme</p> <p>Yerleştirme</p> <p>Performans Değerleme</p> <p>Kariyer</p> <p>İşçi-İşveren İlişkileri</p> <p>Stratejik İky Planlama</p> <p>İş Analizi</p> <p>Oryantasyon</p>	<p><b>İKY FONKSİYONLARINI SINIFLANDIRMA</b></p> <p>İKY'nin temel olarak dört fonksiyonu vardır;</p> <p><b>SEÇME- YERLEŞTİRME (STAFFING)</b></p> <p><b>EĞİTİM VE GELİŞTİRME (TRAINING&amp;DEVELOPMENT)</b></p> <p><b>MOTİVASYON (MOTIVATION)</b></p> <p><b>ELEMANI KORUMA (MAINTENANCE)</b></p> <p>İKY departmanı, elemanı işe alır, iş için hazırlar, çalışması için gayrete getirir ve yetişmiş elemanı elinde tutmaya çalışır. İyi bir elemanı işe almak ve firmada tutmak, her organizasyonun başarısı için kritik önemdedir</p> <p><b>Her hafta, genel hatlarıyla işleyeceğimiz İKY fonksiyonlarını toplu halde görelim.</b></p> <p><b>Etkinlik: Şekil 1 ve Şekil 2'de, İKY fonksiyonlarını tasvir eden karikatürler karışık halde bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan aktiviteyi uygun resmin üstüne sürükleyerek eşleştirmeye çalışınız.</b></p>
<p>Kutucuk içinde bulunan fonksiyon isimlerinin mouse ile tutup sürüklenmek suretiyle resmin üstüne taşınması ve doğru resimle eşleşmesi gerekmektedir.</p>	<p>Modül 2 ekranı açıldığında Şekil 1 ekranın solunda bulunmalıdır. Şekil 2'nin üstüne tıklanıldığında, ekranın solunda açılması gerekmektedir. Tekrar Şekil 1 tıklamursa o da açılmaktadır.</p>	

MODÜL NUMARASI : 2	EKRAN NO : 2/2	
BÖLÜM ADI	: İKİ FONKSİYONLARINI SINIFLANDIRMA	
<p>1</p> <p>2</p>		<p>Dört temel fonksiyonun altında daha çeşitli aktiviteler bulunmaktadır.</p> <p><b>SEÇME- YERLEŞTİRME (STAFFING)</b></p> <p>Stratejik İnsan Kaynakları Planı İnsan Kaynakları Planı İş Analizi Seçme ve Yerleştirme</p> <p><b>EĞİTİM VE GELİŞTİRME (TRAINING&amp;DEVELOPMENT)</b></p> <p>Oryantasyon Eğitim Kariyer Yönetimi</p> <p><b>MOTİVASYON (MOTIVATION)</b></p> <p>Motivasyon Performans Değerleme</p> <p><b>ELEMANI KORUMA (MAINTENANCE)</b></p> <p>İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı İşçi-İşveren İlişkileri Disiplin Etik</p>
Metin kısmında bulunan fonksiyon isimlerinin mouse ile tutup sürüklenmek suretiyle resmin üstüne taşınması ve doğru resimle eşleşmesi gerekmektedir.		

MODÜL NUMARASI : 3		EKRAN NO : 1/12
BÖLÜM ADI	: SEÇME VE YERLEŞTİRME	
1	<p data-bbox="205 1236 225 1364">&lt;GE&gt;. &lt;SE&gt;</p> 	<p data-bbox="205 574 225 790"><b>Seçme ve Yerleştirme</b></p> <p data-bbox="256 375 277 790">Seçme ve Yerleştirme 3 aşamada gerçekleşir;</p> <ol data-bbox="308 87 756 790" style="list-style-type: none"> <li><b>1. Stratejik İnsan Kaynakları Planı, İKY'nin en önemli unsurlarındandır, çünkü organizasyonu bu plan ile aşağıdaki konuları garantiye alır;</b> <ul data-bbox="391 87 543 790" style="list-style-type: none"> <li>Organizasyon geniş kapsamlı tüm hedeflerini belirlemiştir</li> <li>Hedeflere ulaşmasını sağlayacak görevleri ve süreçleri belirlemiştir</li> <li>Görevleri, verimli ve sonuçlandırıcı şekilde tamamlayabilecek yeterlilikte çalışana sahiptir.</li> <li>Doğru zamanda ve doğru yerde, doğru sayıda ve çeşitlilikte insan gücüne sahiptir.</li> </ul> </li> <li><b>2. İş Analizi,</b> bir organizasyondaki işleri yapmak için gerekli yetenekler, sorumluluklar ve bilgi birikimini belirlemenin sistematik yoludur.</li> <li><b>3. Seçme ve Yerleştirme ,</b> başarılı bir stratejik planlama ile ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacı karşılamak için potansiyel adaylar arama, mevcut veya olması beklenen boş görevler için belirli yetenek, bilgi ve güce sahip adayları saptama sürecidir.</li> </ol>
	<p data-bbox="792 798 865 1492"><i>Modül 2'de eşleştirme etkinliğinde Seçme yerleştirme ile ilgili hangi karikatür kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynı kullanılmalıdır. Ancak el sıkışmaları ve adamın "aramıza hoş geldin" demesi tercih edilmektedir</i></p>	

MODÜL NUMARASI : 3.1	EKRAN NO : 2/12
BÖLÜM ADI : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI	
<p data-bbox="187 84 218 791">&lt;GE&gt;</p> <div data-bbox="218 84 824 791">  </div>	<p data-bbox="187 209 218 791"><b>STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI</b></p> <p data-bbox="218 209 348 791"><b>Strateji</b> Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.</p> <p data-bbox="348 209 477 791"><b>İşletmenin stratejik yönetimi</b> ise, üst düzey yönetimin işletmenin uzun süreli hareket rotasını çizdikten sonra gelecekteki rolünü ve pozisyonunu tanımlama, stratejiler formüle etme ve uzun süreli örgütsel aktiviteleri yönlendirme çalışmalarıdır.</p> <p data-bbox="477 209 607 791"><b>Stratejik insan kaynakları planı</b>, insan kaynakları planlamasındaki çabaları işletmenin stratejik yönetimi ile birleştirme yöntemidir.</p> <p data-bbox="607 209 824 791"><b>Etkinlik: “İş dünyası ve zaman” konulu metni okuyunuz. <u>EK II. 4</u></b></p>
<p data-bbox="824 84 911 791">Modül 2’de eşleştirme etkinliğinde Strateji geliştirme ile ilgili hangi kavramları kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynıysa kullanılmalıdır. Ancak gözümlü karpımak gibi küçük hareketler eklenmesi tercih edilmektedir.</p>	<p data-bbox="824 209 911 791"><u>EK II.4</u>’ün üstüne tıkladığında yeni ekranda okuma metni açılmaktadır.</p>

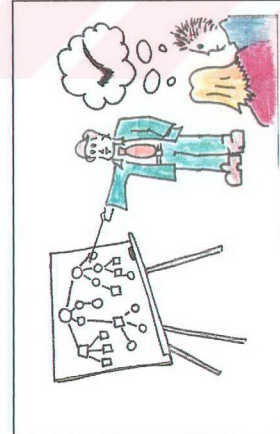
MODÜL NUMARASI : 3.1	EKRAN NO : 3/12
BÖLÜM ADI : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI	
<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>MİSYON</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İşletmenin genel felsefesi &lt;1&gt;</li> <li>✓ İşletmenin kendisini nasıl gördüğü&lt;1&gt;</li> <li>✓ Hedeflenen pazar ve müşteri kitlesi&lt;1&gt;</li> <li>✓ Üretilecek mal ve hizmetler &lt;1&gt;</li> <li>✓ Kullanılacak teknolojiler &lt;1&gt;</li> <li>✓ Vermek istediği imaj &lt;1&gt;</li> </ul>	<p><b>Stratejik Yönetim Süreci</b> Hem uzun soluklu hem de devamlı bir çalışma olmalıdır. <b>İşletmenin yaptığı iş ürettiği mal veya hizmetlerin, işlevinin ve faaliyette bulunduğu pazarların, belirtilmesidir.</b> <b>Misyon</b>, bir işletmenin varolma nedenidir.</p> <p><b>Vizyon</b>, misyondan farklı bir kavram olarak, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür.</p> <p>Sonra <b>stratejik hedefler</b> belirlenir, böylece gelecek 5 ile 20 yıl arasındaki dönemde organizasyon çapında ulaşılacak hedefler belirlenmiş olur. Hedeflerin gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belirli bir zaman süresinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsaması gerekir. İşletmeyi ilgilendiren genel ve stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesinden sonra daha alt kademelerdeki amaçlar belirlenmelidir, çünkü stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ancak alt kademedeki amaçların gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır.</p> <p>Sonraki basamak <b>stratejik planlamadır</b>. İşletme hedeflerini, mevcut stratejilerini, dış çevre faktörlerini, mevcut kaynakları ile başarılı olup olmayacağını analiz eder.</p>
Rulo halindeki kağıt aşağı doğru tek seferde açılmalı, ancak misyonun kapsamına giren unsurlar diğer saniye aracıyla belirlenmelidir.	

MODÜL NUMARASI : 3.1	EKKRAN NO : 4/12	
BÖLÜM ADI	: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI	
1	SWOT ANALİZİ	
2	SWOT ANALİZİ	
3	SWOT ANALİZİ	
4	SWOT ANALİZİ	
	<p><b>SWOT ANALİZİ</b></p> <p>İç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmek için kullanılır.</p> <p>Strengths- Güçlü yönler Weaknesses -Zayıf Yönler Opportunities -Fırsatlar Threats – Tehditler ve tehlikeler</p> <p>Swot analizi yaparken, önce, güçlü yönler ve zayıflıklar, yüzüze olduğunuz fırsatlar ve tehditler ayrı ayrı listeler halinde sıralanır. Güçlü ve Zayıf yönler belirlenirken gerçekleştirilen çok önemlidir. Kurumun dış çevresinde, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik güçler bulunmaktadır. Dış çevrede fırsat yaratan kaynakları inceleyin. Sonra, bu listeler bir tablo içinde birleştirilir.</p> <p><b>Tablo 1'</b> in üstüne imleci getirdiğinizde güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler saptanırken kullanılacak soruları <b>görebilirsiniz.</b></p> <p><b>Etkinlik:</b> Kendiniz için SWOT analizi yapınız. Sınıfta tartışmak üzere yanınızda getiriniz. Bu analiz ile, güçlü olduğunuz ve büyük fırsatların yatığı alanlara odaklanabilirsiniz.</p>	
	<p><b>Tablo 1-SWOT Analizinde Kullanılan Sorular</b></p> <p><i>Kullanıcı, şemanın üstüne imleci getirdiğinde güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler saptanırken kullanılacak sorular, kutucuklarda görülmelidir. Hangi kutucukta hangi soru olacağı <b>EK II.5'te</b> gösterilmiştir.</i></p>	


MODÜL NUMARASI : 3.1	EKKRAN NO : 5/12										
BÖLÜM ADI	: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI										
1	SWOT ANALİZİ										
2	SWOT Analizi										
3	Etkinlik: İnsan kaynakları yönetimi için SWOT analizi yapınız. Aşağıda karışık halde verilen maddeler,İKY'nin güçlü ,zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini ifade etmektedir.* Maddeleri şemada doğru yere sürükleyiniz.										
4	<table border="1" data-bbox="243 845 730 1404"> <tr> <td></td> <td>POZİTİF</td> <td>NEGATİF</td> </tr> <tr> <td>İÇSEL</td> <td>G</td> <td>Z</td> </tr> <tr> <td>DIŞSAL</td> <td>F</td> <td>T</td> </tr> </table>			POZİTİF	NEGATİF	İÇSEL	G	Z	DIŞSAL	F	T
	POZİTİF	NEGATİF									
İÇSEL	G	Z									
DIŞSAL	F	T									
<p>a. Yetiştirilmiş insan gücü</p> <p>b. Girişimciliği özendirici düzenlemeler</p> <p>c. Yurt içi yaşam standartlarının düşmesi</p> <p>d. Girişimcilik ruhu ve eğilimi</p> <p>e. Beyin göçü</p> <p>f. Eğitim sistemindeki iyileştirici düzenlemeler</p> <p>g. Yönetim eksikliği</p> <p>h. Katılımcı olmayan eğitim</p> <p>i. Yeni teknolojilere açıklık</p> <p>j. Takım ruhu eksikliği</p> <p>k. Genç nüfus</p> <p>l. Girişimciliği özendirici düzenlemeler</p> <p>m. İnsana yeterince değer verilmesi</p> <p>n. Kuruluşların insan kaynakları için ayrı birimler oluşturmaması</p> <p>o. Yetersiz istihdam</p> <p>p. İşe bağlılık</p> <p>q. Nüfus artışı</p> <p>r. Temel bilimlerde eğitim ve araştırma eksikliği</p> <p>s. Yurt dışındaki iş olanakları</p> <p>t. Uluslararası işbirliğinin gelişmesi ile beyin göçünün önlenmesi</p> <p>u. Yenilikçilik kavramının topluma verilmesi</p> <p><i>Kullanılacak maddeyi şemaya taşıdığına sadece madde işaretini (ör.d şıkka G kutusu) ile eşleştirmelidir. Doğru eşleşme;</i></p> <p><b>G KUTUSU İÇİN; a, d, i, k, p</b>      <b>Z KUTUSU İÇİN; g, h, j, m, r, u</b></p> <p><b>F KUTUSU İÇİN; b, f, l, n, t</b>      <b>T KUTUSU İÇİN; c, e, o, q, s</b></p>											
<p>* Biğehan Gürlek, “SWOT Analizi”, <a href="http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/etkinlikler/bilgilendirme/Gurlek.ppt">http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/etkinlikler/bilgilendirme/Gurlek.ppt</a>, (16/10/2004) çalışmasındaki maddelerden yararlanılarak bu modülün etkinliği geliştirilmiştir.</p>											



<b>MODÜL NUMARASI</b> : 3.2	<b>EKRAN NO</b> : 6/12																
<b>BÖLÜM ADI</b>	<b>: İNSAN KAYNAKLARI PLANI</b>																
1	<p><b>İŞ GÜCÜ PLANLAMA</b></p> <p><b>İşgücü Planlama şu çalışmaları kapsar;</b></p> <p><b>İhtiyaç belirleme</b>, her iş için nitelik ve nicelik açısından gerek duyulan işgücünün belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.</p> <p><b>Organizasyonel yedekleme</b> aşamasında, ihtiyaç duyulan personelin iç bünyeden karşılanıp karşılanmayacağı araştırılır.</p> <p><b>Kariyer Planlama</b> uygulamalarında, bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriyeye dönmek üzere personel gereksinimleri bütünlüştürülür.</p> <p><b>İş gücü ihtiyacına hızlı bir biçimde cevap verebilmek için İK uzmanının;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Örgütün ihtiyacı olan kadroların ve gerekli yetkinlik, bilgi / beceri, eğitim, deneyim gibi niteliklerin ne olduğu</li> <li>▪ Görevler arasındaki geçiş ilişkilerinin ne olduğu</li> <li>▪ Hangi görevlerde ne nitelikte, hangi eğitimleri almış çalışanların bulunduğu</li> <li>▪ Çalışanların sosyal, psikolojik ve teknik eğilimleri</li> <li>▪ İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedeni ile oluşabilecek gelecekteki işgücü açığı bilmesi gerekir.</li> </ul> <p>İK birimi, yedekleme tablosu kullanarak yukarıdaki bilgileri edinebilir. Bu çalışmaya “yedekleme planı, İK planı ve kariyer planı” da denmektedir.</p> <p><b>Tablo 2</b> ; inceleyiniz.</p> <p><b>Soru:</b> &lt;15&gt;</p> <p><i>Soru ya tıkladığınızda “İş analizi yaparak yukarıdaki maddelerden hangileri ile ilgili bilgi toplanabilir?” sorusu belirmeli, küçük bir sayıç 15 saniyeyi geriyeye saydıktan sonra “ilk üç madde ile ilgili bilgi toplanabilir” cevabı ve “Bir dahaki bölümde “iş analizi”ni işleyeceğiz” yazısı görüntülenmelidir.</i></p>																
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Sedat Sağlam</b></p> <p>Mevcut Pozisyonu: Genel Müdür Yaş:64 Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:27 yıllık Mali İşler</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Yedek adaylar</td> <td style="width: 50%;">Potansiyeli</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sevgi Zorlu</td> <td style="text-align: center;">yüksek</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aydın El</td> <td style="text-align: center;">orta</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Hazır olma süresi 14 ay 2,5 yıl</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Aydın El</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd. İKY Beklenen yedekleme zamanı:6 yıl Deneyim:10 yıllık İKY Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Güneş Kaya Orta 3 yıl Oya Yalı Yüksek 2,5 yıl</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Sevgi Zorlu</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd.Pazarlama Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:16 yıllık Pazarlama Yönetimi Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Ali Yakın Orta 3 yıl Nergis Naz Düşük 3,5 yıl Can Korkmaz Orta 2,5 yıl</p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Ali Yakın</b></p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p> </td> </tr> </table>		<p style="text-align: center;"><b>Sedat Sağlam</b></p> <p>Mevcut Pozisyonu: Genel Müdür Yaş:64 Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:27 yıllık Mali İşler</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Yedek adaylar</td> <td style="width: 50%;">Potansiyeli</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sevgi Zorlu</td> <td style="text-align: center;">yüksek</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aydın El</td> <td style="text-align: center;">orta</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Hazır olma süresi 14 ay 2,5 yıl</p>	Yedek adaylar	Potansiyeli	Sevgi Zorlu	yüksek	Aydın El	orta	<p style="text-align: center;"><b>Aydın El</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd. İKY Beklenen yedekleme zamanı:6 yıl Deneyim:10 yıllık İKY Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Güneş Kaya Orta 3 yıl Oya Yalı Yüksek 2,5 yıl</p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Sevgi Zorlu</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd.Pazarlama Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:16 yıllık Pazarlama Yönetimi Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Ali Yakın Orta 3 yıl Nergis Naz Düşük 3,5 yıl Can Korkmaz Orta 2,5 yıl</p>	<p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ali Yakın</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Sedat Sağlam</b></p> <p>Mevcut Pozisyonu: Genel Müdür Yaş:64 Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:27 yıllık Mali İşler</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Yedek adaylar</td> <td style="width: 50%;">Potansiyeli</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sevgi Zorlu</td> <td style="text-align: center;">yüksek</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aydın El</td> <td style="text-align: center;">orta</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Hazır olma süresi 14 ay 2,5 yıl</p>	Yedek adaylar	Potansiyeli	Sevgi Zorlu	yüksek	Aydın El	orta	<p style="text-align: center;"><b>Aydın El</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd. İKY Beklenen yedekleme zamanı:6 yıl Deneyim:10 yıllık İKY Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Güneş Kaya Orta 3 yıl Oya Yalı Yüksek 2,5 yıl</p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>									
Yedek adaylar	Potansiyeli																
Sevgi Zorlu	yüksek																
Aydın El	orta																
<p style="text-align: center;"><b>Sevgi Zorlu</b></p> <p>M. Pozisyonu: Geni.Mud.Yrd.Pazarlama Beklenen yedekleme zamanı:1 yıl Deneyim:16 yıllık Pazarlama Yönetimi Y. adaylar. Potansiyeli. H.o.süresi</p> <p style="text-align: center;">Ali Yakın Orta 3 yıl Nergis Naz Düşük 3,5 yıl Can Korkmaz Orta 2,5 yıl</p>	<p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>															
<p style="text-align: center;"><b>Ali Yakın</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Nergis Naz</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Can Korkmaz</b></p>															
	<p style="text-align: center;"><b>Tablo 2- Yedekleme Tablosu</b></p>																

MODÜL NUMARASI	: 3.3	EKRAN NO	: 7/12
BÖLÜM ADI	: İŞ ANALİZİ		
1	<p data-bbox="238 1340 259 1404">&lt;GE&gt;</p> 	<p data-bbox="233 662 253 790"><b>İŞ ANALİZİ</b></p> <p data-bbox="264 103 367 790">Bir işin gereklilerin belirlenmesi yolunda yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.</p> <p data-bbox="398 590 419 790">İş analizi sonucunda ;</p> <ul data-bbox="424 462 502 790" style="list-style-type: none"> <li>■ iş tanımları (job description),</li> <li>■ iş gerekleri (job specifications),</li> <li>■ iş değerlendirilmesi (job evaluation) bilgilerine ulaşılmaktadır.</li> </ul> <p data-bbox="528 103 606 790"><b>İş tasarımı</b>, belirli bir görevin; çalışanların hem iş deneyimlerini, hem de verimlerini artırmak amacı ile görev sahibinin sosyal ve bireysel ihtiyaçları da göz önüne alınacak biçimde değiştirilmesidir.</p> <p data-bbox="637 566 657 790"><b>İş Tasarımı Teknikleri</b></p> <ul data-bbox="663 630 740 790" style="list-style-type: none"> <li>■ iş rotasyonu</li> <li>■ işi büyütmeye</li> <li>■ işi genişletme</li> </ul>	
	<p data-bbox="818 798 896 1500"><i>Modül 2'de eşleştirme etkinliğinde İş Analizi ile ilgili hangi karikatür kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynıysa kullanılmalıdır.Ancak onaylar gibi başım sallamaları tercih edilmemektedir.</i></p>		

MODÜL NUMARASI : 3.4	EKRAN NO : 8/12
<b>BÖLÜM ADI</b>	<b>SEÇME VE YERLEŞTİRME</b>
<p><b>1</b> INTERNET' le İş Başvurusu: Geçici Bir Heves mi, Yoksa İşe Ahımın Geleceği mi?</p> <p><b>2</b> Aşağıdaki linklere tıklayarak iş başvurusu yaplabilen web sayfalarını inceleyin.</p> <p><b>3</b> <a href="http://web5.kariver.net/">http://web5.kariver.net/</a></p> <p><b>4</b> <a href="http://www.denizlicam.com.tr/-Paşabahçe/Şişecam İK">http://www.denizlicam.com.tr/-Paşabahçe/Şişecam İK</a></p> <p><a href="http://www.zorlukariver.com/default.asp">http://www.zorlukariver.com/default.asp</a></p> <p><b>5</b> <a href="http://www.mezun.com/education/content/workandtravel/">http://www.mezun.com/education/content/workandtravel/</a></p> <p><a href="http://www.americasemployers.com/wt1_5.cfm">wt1_5.cfm</a></p> <p><a href="http://www.americasemployers.com/">http://www.americasemployers.com/</a></p>	<p><b>SEÇME VE YERLEŞTİRME</b></p> <p>Kuruluşun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücünün, en az maliyetle ve en kısa zamanda, faaliyetleri aksatmadan elde edilmesi sürecidir.</p> <p><b>İşgören Adayı Temin Süreci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İç kaynaklar - <b>Modül 3.2 Tablo 2</b>'yi tekrar inceleyiniz.</li> <li>✓ terfi,</li> <li>✓ nakil</li> <li>✓ rütbe indirimi (nadiren ve istisnai durumlarda)</li> <li>▪ Dış kaynaklar</li> <li>✓ İş ve işçi bulma kurumu</li> <li>✓ Gazete ilanları</li> <li>✓ Özel iş ve işçi bulma firmaları</li> <li>✓ İşletme yöneticileri ile personelin çevresi</li> <li>✓ Üniversite ve yüksek okullar / Meslek okulları ve meslek liseleri</li> <li>✓ İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvurular</li> <li>✓ Rakipler ve diğer firmalar</li> <li>✓ “Çırak” gibi yarışmalar</li> </ul> <p><b>Etkinlik :</b> İncelediğimiz iş bulma siteleri hakkında not almız. Sistemdeyken aldığımız notları yazdınız. Sınıf etkinliğinde “internetle iş başvurusu” nun avantaj ve dezavantajlarını tartışacağız.</p>
<i>.Lotus Learning Space ara yüzünde bulunan not alma, yazdırma gibi butonların aktif olması gerekmektedir.</i>	

MODÜL NUMARASI : 3.4	: SEÇME VE YERLEŞTİRME	EKKRAN NO : 9/12
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	 <p><b>SEÇME VE YERLEŞTİRME</b></p> <p>Başvuranın için gereklerine uyması için sahip olması gereken;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ özel beceriler</li> <li>▪ bilgi</li> <li>▪ temel nitelikler</li> <li>▪ görevle doğrudan bağlantılı yetenekler</li> </ul> <p>iş analizi sırasında tanımlanır. İş duyuruları yoluyla eleman aranacaksa, iş analizinde belirlenen iş gereklerinden faydalanılır.</p> <p><b>Etkinlik 1:</b> Gazete üzerindeki aşçı ilanına tıklayarak, ilanı ve adaylardan istenen kriterleri inceleyiniz.</p> <p><b>Etkinlik 2:</b> Diğer 4 ilandan istediğiniz ikisini seçerek, benzer iş ilanları kaleme alınız. Kendinizi İK uzmanı yerine koyarak, pozisyon için adaylardan beklenen bilgi, beceri, yetkinlik, deneyim gibi iş gereklerini yazınız.</p> <p>Hazırladığımız ilanları, incelemek üzere sınıfa getiriniz.</p> <p><b>Bir gazetenin iş ilanları sayfasına örnek</b></p>	
	<p>Bir gazetenin iş ilanları yukarıdaki gibi görüntülenmelidir. Kullanıcı "aşçıbaşı" ilanın üstüne geldiğinde yeni bir ekranda görev tanımının da bulunduğu iş ilanı açılmaktadır. <b>EK II.6</b></p>	

MODÜL NUMARASI : 3.4	EKKRAN NO : 10/12	
BÖLÜM ADI : SEÇME VE YERLEŞTİRME	Başvurular bittikten sonra seçme aşamasına geçilir. Buradaki amaç, iş için en uygun ve başarılı olacak kişiyi seçmektir.	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Başvurular bittikten sonra seçme aşamasına geçilir. Buradaki amaç, iş için en uygun ve başarılı olacak kişiyi seçmektir.</p> <p>Bu denklemin diğer yarısına da bakmak faydalı olacaktır. İK uzmanının, örgüt kültürü veya şirketin elemandan beklentileri hakkında bilgi vermesi, adayın karar verme sürecinde etkili olabilir.</p> <p>Seçme aşaması da sonuçlandırıldığında, İnsan Kaynakları Uzmanını yeni görevler beklemektedir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çalışanı görevine yerleştirmek ve</li> <li>▪ Onun eğitimi için gerekli adımları atmak</li> <li>▪ Tüm adayların cv'lerini, sonraki pozisyonlar için "başvuru arşivi"ne kaydetmek</li> </ul> <p>Başvuranın işin gereklerine uyması için sahip olması gereken;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ özel beceriler</li> <li>▪ bilgi</li> <li>▪ temel nitelikler</li> <li>▪ görevle doğrudan bağlantılı yetenekler</li> </ul> <p>İş analizi sırasında tanımlanır. İş duyurular yoluyla eleman aranacaksa, iş analizinde belirlenen iş gereklerinden faydalanılır.</p>	
"Yetkinlik Temelli İşe Alma" konulu kısa videonun <b>EK II.7</b> kütüphaneye konması gerekmektedir. Öğrencilerin bilgisayarlarına indirilerek izlemeleri istenecektir.		

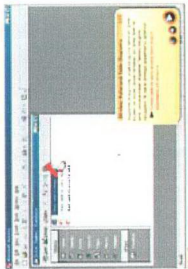

MODÜL NUMARASI : 3.4.1		EKKRAN NO : 11/12
BÖLÜM ADI	: YETKİNLİKLER	
<p>1 &lt;SE&gt;</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>“Herkesin sahip olduğu becerilerden farklı becerisi olmayan ve herkesin bildiğinden başka bir şey bilmeyenler, sadece herkesin yaptığını yapabilecekler.”</b></p> <p>Hubert MARKL</p> <p>(Max Planck Topluluğu Başkanı)</p> </div>	<p><b>YETKİNLİKLER</b></p> <p>Yetkinlik, bir işin en iyi performansla yapılmasında ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlandığından, yetkinliklerin üç boyutu olduğu söylenebilir:</p> <p>Yetkinliklerin belirlenmesi ve ölçümü güç olduğundan mümkün olduğunca somutlaştırılarak objektif kriterlere dayandırılmalıdır.</p> <p><b>Bireysel Düzeyde Yetkinlikler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilgi (nasıl yapacağımı bilme)</li> <li>- beceri (yapabilme)</li> <li>- tutum (yapmayı isteme ve seçme).</li> </ul> <p><b>Örgütsel Düzeyde Yetkinlikler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- müşteri veritabanı</li> <li>- teknoloji</li> <li>- yöntemler</li> <li>- prosedürler</li> <li>- örgüt kültürü</li> </ul>
	Kutudaki sözün bir erkek tarafından seslendirilmesi gerekmektedir.	

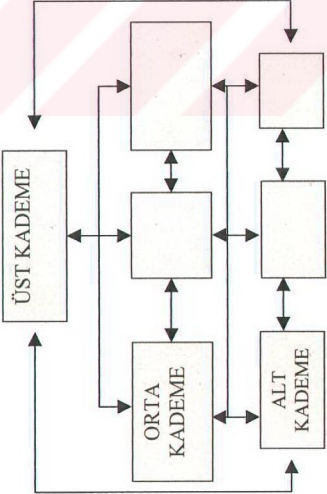
MODÜL NUMARASI : 3.4.1	EKKRAN NO : 12/12
BÖLÜM ADI : YETKİNLİKLER	
<p><b>1</b></p> <p><b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE YETKİNLİK ÖLÇÜLMESİNE DAİR MODELLEME</b></p> <p><b>ZAMAN YÖNETİMİ:</b> Kişisel veya işsel zamanı bir kaynak olarak etkin kullanma becerisidir. Kendini ve başkalarını organize ederek planlayabilme, hedef önceliklerine göre iş dağılımı yapabileme becerisidir.</p> <p><b>ÇOK İYİ (90-100)</b>  - İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.  -Zamanın etkin kullanılması adına "hayır" deme becerisi geliştirmiştir.  -Zaman kesintisiyle başa çıkmasını bilir.</p> <p><b>İYİ(75-89)</b>  - İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.  -Zaman kesintisiyle başa çıkmada zaman zaman zorluk çeker.  -Planlara uymakta zorlanabilir.</p> <p><b>ORTA(60-74)</b>  -"Hayır" deme becerisi yoktur.  -Zaman kesintisiyle başa çıkmada zaman zaman zorluk çeker.</p> <p><b>GELİŞTİRİLMELİ(.....59)</b>  -"Hayır" deme becerisi yoktur.  -Zaman planlaması yoktur.  -Zamanı karşı varis vardır.</p>	<p><b>YETKİNLİKLER</b></p> <p><b>Bilgi</b>, deneyim veya eğitim yolu ile kazanılabilir. Örneğin "ekip çalışması" konusunda yetkin olmak için, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.</p> <p><b>Beceri</b> sahibi olmak için ise o konuda yetenekli olunması gerekir. Bu yetenek doğuştan gelmiyorsa sonradan da kazanılabilir. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.</p> <p><b>Tutum</b> ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda bilgiye sahip olması ve beceri kazanmış olması, yetkinleşmesi için yeterli değildir. Birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılasa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürebilir</p>
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	

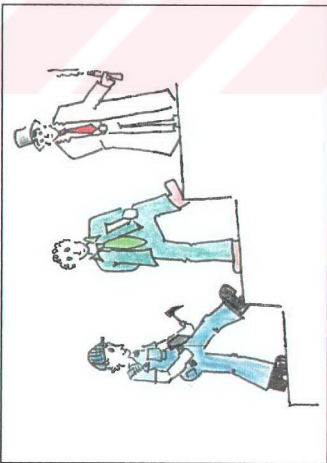
MODÜL NUMARASI : 4	EKRAN NO : 1/5
<p data-bbox="132 97 163 252">BÖLÜM ADI : EĞİTİM VE GELİŞTİRME</p>	
<p data-bbox="181 97 212 252">1 &lt;GE&gt;, &lt;SE&gt;</p> <div data-bbox="236 869 585 1380" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="284 97 315 252">2</p> <p data-bbox="367 97 398 252">3</p> <p data-bbox="450 97 481 252">4</p> <p data-bbox="533 97 564 252">5</p>	<p data-bbox="202 518 233 802"><b>EĞİTİM VE GELİŞTİRME</b></p> <p data-bbox="264 97 378 802">İnsan Kaynakları uzmanları “en iyi” adayı işe alsada da, yeni başlayanlar arasından eğitime ihtiyaç duymadan, derhal uyum sağlayan ve %100 performans ile çalışan neredeyse hiç çıkmaz.</p> <p data-bbox="409 97 523 802">Yeni çalışan, ilk olarak çevreye uyum sağlama ihtiyacıdır. <b>Yeni bir iş demek; yeni çalışma arkadaşları, yeni bir firma kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir.</b></p> <p data-bbox="554 97 709 802">Yeni çalışanın, alacağı ilk eğitim oryantasyon eğitimidir.Kendisinden beklenen performans kısa sürede ulaşmak için , çalışanın yeni iş ortamına hızla adapte olması gerekir. İşletme de çalışanın uyum sürecini kolaylaştırmak için oryantasyon çalışmaları yapar.</p>
<p data-bbox="782 802 885 1509">Modül 2’de eşleştirme etkinliğinde Eğitim ile ilgili hangi karikatür kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynıyı kullanılmalıdır.Ancak tahtaya bir şeyler yazıyormuş gibi elinin hareket etmesi, dinleyenlerin de “hmm” demesi tercih edilmektedir.</p>	

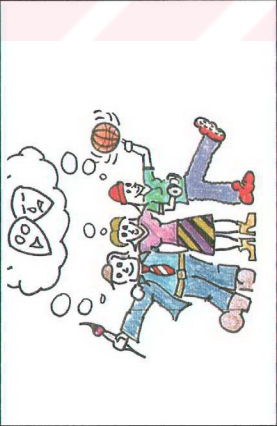



MODÜL NUMARASI : 4.1	EKRAN NO : 2/5	
BÖLÜM ADI	: ORYANTASYON	
1	<b>ORYANTASYON</b>	
2	Oryantasyon, kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, kurallarını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanıması için yapılan eğitimidir	
3	Çalışan yeni ortamına alıştıktan sonra daha farklı eğitimlere geçilir. İK departmanı , eğitimi dört alanda yürütür;	
4	-Çalışanın eğitimi → kurumun kendi başkanı için yürüttüğü ve çalışana yeni işinde ustalık kazandırmayı amaçladığı eğitimlerdir	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Çalışanın gelişimi</li> <li>-Kariyer gelişimi</li> </ul> <p style="text-align: center;">} çalışan odaklı faaliyetlerdir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kurumun gelişimi</li> </ul> <p>Eğitim ve geliştirme, kişinin iş yapma yeteneğini artırarak mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme çabası olarak tanımlanabilir.</p>	
	<p>Oryantasyon sırasında yeni personel kurumun misyonunu, vizyonunu, kurallarını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenir</p>	

EKRAN NO : 3/5	
MODÜL NUMARASI : 4.2	
BÖLÜM ADI : EĞİTİM VE GELİŞTİRME	
1	
2	
3	 <p><a href="http://www.enocta.com">www.enocta.com</a></p>
4	 <p><a href="http://www.probil.com">www.probil.com</a></p>
5	<p><a href="http://www.siweb.com">www.siweb.com</a></p> <p><a href="http://www.bersin.com">www.bersin.com</a></p> <p>adreslerindeki eğitim demolarını inceleyiniz.</p>
	<p><b>EĞİTİM VE GELİŞTİRME</b></p> <p>Yetiştirme (training), daha çok işe yeni girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılmasına için yürütülen eğitim faaliyetleridir.</p> <p>Geliştirme Eğitimi, kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirilmesi için uygulanan eğitumdür. Personelin, moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak gibi faydaları vardır.</p> <p><b>Eğitim Yöntemleri;</b></p> <p><b>İşbaşı Eğitim:</b> İşgöreni işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. İşgören bir yandan işini yaparken bir yandan eğitime tabii tutulur. <b>Örnek:</b> Staj, rotasyon*, oryantasyon</p> <p><b>İşdışı Eğitim Yöntemleri:</b> İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü az olan, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. <b>Örnek:</b> Örnek Olay (Vaka), rol oynama, duyarlılık eğitimi</p> <p>Kurumsal eğitimlerde e-öğrenme, zaman ve mekan bağımsızlığı, kalabalık gruplarda maliyet düşüklüğü, etkileşimli öğrenme ortamları gibi sebeplerle tercih edilmektedir.</p> <p>Kurum ihtiyaçlarına göre öğretim tasarlayan ve web üzerinden hizmet veren portal ve siteler yaygınlaşmaktadır.</p> <p><b>**” işaretleri ile belirtilmiş kelimelerin üzerine imleç getirildiğinde “Organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere verilen eğitim” açıklamasının, kelimenin hemen üstünde bir kutucuk içinde belirlenmesi gerekmektedir.</b></p>
Öğrenci, belirtilen internet adreslerinin üstüne tıklayarak her biri için açılacak yeni bir ekranda siteleri inceleyebilmelidir.	

MODÜL NUMARASI : 4.2.1		EKRAN NO : 4/5	
BÖLÜM ADI	: ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR		
1	<p style="text-align: center;"><b>ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR</b></p> <p>Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinleyip, <i>proaktif</i> davranabilmeleri için bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir.</p> <p>Bir Öğrenen organizasyon, bütün veya hizmet kalitesini geliştirmek için devamlı yeni şeyler öğrenmeye çalışan personele sahiptir.</p> <p>İş hayatında görülen süratli ve sürekli değişimler, işletmelerde personelin, bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Çeşitli personel eğitim programları şu yaratıları sağlamaktadır :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş kazalarının azalması</li> <li>▪ Moral takviyesi</li> <li>▪ İşe geç kalmanın ve devamsızlığın azaltılması</li> <li>▪ Personel devir hızının düşürülmesi</li> <li>▪ Personel arasındaki iletişimin geliştirilmesi</li> <li>▪ Yakın gözetim ihtiyacının azaltılması</li> <li>▪ Verimliliğin artırılması.</li> </ul> <p><b>Etkinlik : EK II. 8</b> 'daki çeşitli organizasyon şemalarını inceleyiniz. 😊</p>		
2			
3			
4			
5		<p style="text-align: center;"><b>Öğrenen organizasyonlarda tüm mevkiler arasında iletişim, etkileşim ve bilgi paylaşımı vardır.</b></p>	

MODÜL NUMARASI : 4.3	EKRAN NO : 5/5		
BÖLÜM ADI	: KARIYER YÖNETİMİ		
<p>1</p>	<p>&lt;GE&gt;</p> 		
<p>2</p>			
<p>3</p>			
<p>4</p>			
<p>5</p>			
<p><b>KARIYER YÖNETİMİ</b>  Kariyer yönetimi uygulamasındaki amaç, personelin, zaman içinde hangi pozisyonlara getirilebileceğinin ve bu pozisyonların gereklerine nasıl uyum sağlayacağıdır. o kurumun gelişme süreciyle birlikte planlanmasıdır.  <b>Kariyer Planlama</b>  Kariyer planlama, bir kişinin kendi hedefleri ile çalıştığı firmanın hedefleri arasında bir karşılaştırma yaparak, daha ilerideki görevlere aday olabilmek için kendini geliştirme ve bu konuda adımlarını planlama çalışmalarıdır.  Kariyer Geliştirme faaliyetleri yürütülen firmalarda personelin;  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivasyonunun arttığı</li> <li>▪ Yoğun iş tatmininin sağlandığı</li> <li>▪ Şahsi ve işi ile ilgili problemlerinin azaldığı</li> <li>▪ Mutlu personelin çalıştığı mutlu işyeri ortamının sağlandığı</li> <li>▪ Astlar, üstler, iş yapılan çevreler ve müşterilerle daha sağlıklı iletişimler kurulduğu</li> <li>▪ Bilgi birikimi ve aktarımın sağlandığı</li> </ul> Çalışanların işyerini benimsedikleri, sahip çıkma duygusunun geliştiği gözlenmektedir.</p>			
<p>Modül 2'de eşleştirme etkinliğinde Kariyer ile ilgili hangi karikatür kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynı kullanılmalıdır. Ancak adamlar basamak çıkarken alttaki merdivenin kayması tercih edilmektedir.</p>			


MODÜL NUMARASI : 5	EKKRAN NO : 1/4
BÖLÜM ADI : MOTİVASYON	
<p data-bbox="194 1284 215 1412">&lt;GE&gt;, &lt;SE&gt;</p> 	<p data-bbox="166 635 187 799"><b>MOTİVASYON</b></p> <p data-bbox="194 97 274 799">Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir.</p> <p data-bbox="298 119 401 799">Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlanırsa işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır.</p> <p data-bbox="405 518 425 799"><b>Çalışanların İşten Beklentisi</b></p> <ul data-bbox="433 108 695 799" style="list-style-type: none"> <li>■ İşin İçeriği: Çalışanın işinden aldığı zevk, kendi pozisyonuna ait olan özel görev ve sorumluluklarından mutlu olup olmadığına bağlıdır.</li> <li>■ İşin güvencesi: İşine her an son verilebileceğini bilen bir insana motive etmek imkansızdır. Enerji ve çabalarını mevcut işleri için harcamaktansa kısa zamanda yeni bir iş bulmakla ilgilienirler. İş performansları düşer.</li> <li>■ Kariyer: Çalışanlar, şirketlerinde fazla ilerleyemeyeceklerini düşünürlerse motivasyonlarını yitirirler, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak başka organizasyonlar aramaya yönelirler.</li> </ul> <p data-bbox="723 97 802 799"><b>Etkinlik:</b> Mavi, beyaz, yeşil ve altın yakalıların işten beklentilerini ve motivasyon unsurlarını inceleyiniz. Kahramanlarımızın size sorduğu soruları yanıtlamamız ve e-posta ile eğitimeciye göndermeniz gerekmektedir.</p> <p data-bbox="806 710 826 799"><b>EK II . 9</b></p>
<p data-bbox="833 805 906 1500">Modül 2'de eşleştirme etkinliğinde motivasyon ile ilgili hangi kavramları kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynıları kullanılmaktadır. Ancak topun dönmesi gibi görsel efektler ve bir müzik efekti tercih edilmektedir.</p>	

MODÜL NUMARASI : 5.1	EKRAN NO : 2/4
BÖLÜM ADI : MOTİVASYON	
1	
2	
3	
4	
<p>&lt;GE&gt;</p>  <p><b>Ödül / Ceza Sistemleri</b> Kişinin davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ ödül “ olarak ; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ ceza “ olarak nitelendirilebilir. Ancak örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.</p> <p><b>Maddi ve Maddi Olmayan Ödüller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prim</li> <li>▪ Özel İkramiye</li> <li>▪ Hediye</li> <li>▪ Terfi</li> <li>▪ Sözlü ya da yazılı takdir</li> <li>▪ Ek sosyal Haklar</li> </ul> <p><b>Maddi ve Maddi Olmayan Cezalar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maaş Kesintisi</li> <li>▪ Rütbe tenzili</li> <li>▪ Sözlü ya da yazılı uyarma</li> <li>▪ Sosyal hakların geri alınması</li> <li>▪ İşten uzaklaştırma</li> </ul>	<p>Modül 2’de eşleştirme etkinliğinde ödüllendirme ile ilgili hangi karikatür kullanıldıysa, hatırlatma amacıyla aynıyı kullanımalısınız. Ancak aynı çalışmanı yazısının yanıp sönmesi gibi bir görsel efekti tercih edilmektedir.</p>

MODÜL NUMARASI : 5.2	EKKRAN NO : 3/4	
<b>BÖLÜM ADI : PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>		
<b>1</b>	<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	
<b>2</b>	Performans değerlendirme, bir kişinin veya takımın iş performansının değerlendirildiği ve eleştirildiği bir sistemdir.	
<b>3</b>	Performans değerlendirme amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır.	
<b>4</b>	Kesin bir zamanlama olmasa da genellikle yılda 1 veya 2 kez performans değerlendirme yapılmaktadır	
<b>5</b>	<b>Etkili Bir Performans Değerlendirme Sürecinde, işle ilgili kriterler, performans beklentileri, performans standartları, performans eleştirileri bulunmalıdır. Son olarak, eğitimmiş değerlendirmeçiler ve değerlendirilen personel arasında sürekli açık iletişim olmalıdır.</b>	
<b>6</b>	Eğer gerekiyorsa düzeltici etkinliklere başlamak	
<p><i>Performans Değerlendirme sürecinin üzerine imleç getirildiğinde aşamaları birer birer belirlemelidir.</i></p>		

MODÜL NUMARASI : 5.2	EKRAN NO : 4/4
BÖLÜM ADI	: PERFORMANS DEĞERLENDİRME
1	<p>Öğrencinin Adı: Ders Adı: Proje/Ödev Adı: Proje/Ödev Kriterleri: Proje/Ödev Notu:</p>
2	<p>Üstlerinin (Ders hocası&amp;ders asistanı) görüşleri:</p>
3	<p>Grup arkadaşlarının görüşleri/takım çalışmasındaki başarıları:</p>
	<p>Projedeki performans hakkında kendi görüşleri:</p>
	<p>Projenin sunumunu dinleyen sınıf arkadaşlarının görüşleri:</p>
	<p>Performans Değerlendirme Sonuçları: Geliştirilmesi Gereken Özellikler:</p>
Form 1: Öğrenci için 360 Derece Performans Değerlendirme Formu	<p><b>Performans Değerlendirme Kriterleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Üstlerin görüşleri</li> <li>■ Görev arkadaşlarının görüşleri</li> <li>■ Astların görüşleri</li> <li>■ Kişisel değerlendirme</li> <li>■ Müşteriler</li> </ul> <p>360 Derece Performans Değerlendirme yönteminde yukarıdaki kriterlerin tamamı kullanılmaktadır.</p> <p>Başarılı bir değerlendirme görüşmesi için, hem değerlendirilen, hem de değerlendiren kişi ya da kişilerin bunu bir hata bulma oturumu olarak değil, problem çözümleri bir görüşme olarak kabul etmeleri gerekmektedir.</p> <p><b>Etkinlik:</b> Sınıfınızda bir arkadaşınız ve onun bir ders projesindeki etkinliği için performans değerlendirme çalışması yapınız. Seçtiğiniz arkadaşınız da aynı değerlendirmeyi sizin için yapacak. <b>Form 1.</b> size fikir verecektir.</p> <p>Bu dönem içinde grup ödevi aldığınız her hangi bir dersi seçebilirsiniz. Ancak herkesin aynı dersi seçmesi, üstlerin görüşüne başvurulduğunda ders hocamızı çok mesgul etmemize sebep olabileceğinden bu konuya dikkat ediniz.</p>





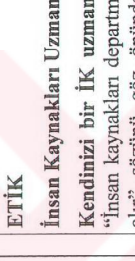


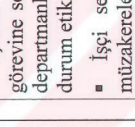
MODÜL NUMARASI : 6	EKRAN NO : 1/6
BÖLÜM ADI : ELEMANI KORUMA	
<p data-bbox="181 279 207 319"><b>ELEMANI KORUMA</b></p> <p data-bbox="217 279 269 319">Yetmiş personel, işletmenin en önemli rekabet unsurudur .Personel maaş haricinde;</p> <ul data-bbox="279 279 466 319" style="list-style-type: none"> <li>▪ sağlık sigortası</li> <li>▪ seyahat giderleri</li> <li>▪ hastalık izni</li> <li>▪ tatiller</li> <li>▪ sakatlık sigortası gibi ek kazanç programlarıyla,işletme tarafından garanti altına alınır. İKY uzmanları, çalışanları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirmektedir.</li> </ul> <p data-bbox="486 279 512 319">Ayrıca,</p> <ul data-bbox="523 279 673 319" style="list-style-type: none"> <li>▪ çalışanın iş güvenliğinin sağlanması,</li> <li>▪ uyumlu bir çalışma ortamı için disiplin kurulması,</li> <li>▪ iş ve meslek ahlakının korunması,</li> <li>▪ gerektiğinde çalışan isteklerini görüşmek için sözleşmeler yapılması, personelin işlemeye bağlılığını sürdürmesi için işletme tarafından sağlanan diğer imkanlardır.</li> </ul>	
<p data-bbox="782 1204 865 1332">Modül 2 'de eşleştirme etkinliğinde İş Güvenliği ile ilgili hangi karikatür kullanılıyorsa, hatırlama amacıyla aynıyı kullanılmaktadır.Ancak tuğlanın dusmesi gibi bir görsel efekt ile "Ahhi!" ses efekti tercih edilmektedir.</p>	

MODÜL NUMARASI : 6.1	EKRAN NO : 2/6
BÖLÜM ADI : İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
<p style="text-align: center;"><b>İŞ KAZALARININ KAYIT PROSEDÜRÜ ŞEMASI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Şema 1 - İş Kazalarının Kayıt Prosedürü</b></p>	<p><b>İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI</b></p> <p>Çalışanın sağlığı ve güvenliği için belirli önlemleri almak, bu önlemlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek, genellikle fabrikalar ve elde üretim yapan işletmeler için önemli sayılmıştır. Ancak, günümüzde çalışanın sağlığı salt iş kazası olduğunda müdahalede bulunmak şeklinde yorumlanmaktan çıkmıştır. Günümüzde ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarıyla baş etmeye çalışmaktadır.</p> <p><b>İş Güvenliği ve İşgören Sağlığında İK Uzmanın Rolü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sağlık sorunu çıkan iş görene ilk müdahalenin yapılması</li> <li>▪ Uygun bir sağlık kuruluşuna sevk edilmesi</li> <li>▪ İş görenin ve kapsama dahil ise yakınlarının sağlık kayıtlarının tutulması.</li> <li>▪ İlgili sosyal güvenlik kuruluşu için vizite raporunun hazırlanması</li> <li>▪ Başvuruların izlenerek meslek hastalıkları ya da çevresel hastalıklar ile ilgili istatistiklerin toplanması, araştırılması, önlemlerin alınması, alınması.</li> <li>▪ İş kazaları ile ilgili raporların hazırlanması şeklinde listelenebilir.</li> </ul> <p><b>Etkinlik: İş kazalarının kayıt prosedürünü gösteren şemayı inceleyiniz.</b></p> <p><b>EK II.10.</b></p>

MODÜL NUMARASI : 6.2	EKRAN NO : 3/6
BÖLÜM ADI : İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ	
1	
2	
3	<p><b>İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ</b></p> <p>İnsan kaynakları yöneticisi, işçi çalıştırma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan, değişikliklerden haberdar olmalıdır.</p> <p>Örneğin;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maaş ve saat yasalaları</li> <li>▪ toplu sözleşme</li> <li>▪ fırsat eşitliği</li> <li>▪ fark gözetme</li> <li>▪ cinsel taciz</li> <li>▪ sakatlıklar</li> <li>▪ tıbbi haklar</li> <li>▪ ek kazançlar konularında uzman olması beklenir.</li> </ul>
4	
5	<p><b>İşçi-İşveren İlişkilerinin Tarafları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İşveren</li> <li>▪ İş gören</li> <li>▪ İşveren temsilcisi</li> <li>▪ İş gören temsilcileri</li> <li>▪ devlet</li> </ul>
6	<p><b>Etkinlik: İşçi-İşveren ilişkilerinde İK uzmanının rolü için EK II. 10'ü okuyunuz.</b></p>
	<p><b><u>EK II.II</u></b> 'un üstüne tıkladığında yeni ekranda okuma metni açılacaktır.</p>

MODÜL NUMARASI : 6.3	EKKRAN NO : 4/6
BÖLÜM ADI	: DİSİPLİN
1	<b>Şekil 1. Disiplin Cezalarının Aşamaları</b>
2	İşten çıkarma
3	Görevden alma
4	Yazılı uyarı
5	Sözlü uyarı
6	İSTENMEYEN DAVRANIŞIN DEVAMI
	<p><b>DİSİPLİN</b></p> <p>Organizasyon içinde uyulması gereken, uyulmaması durumunda çalışanların birtakım yaptırımlarla karşılaşmasının söz konusu olduğu kurallar, ilkeler, yaptırımlar, tutum ve davranış biçimleridir.</p> <p><b>İnsan Kaynakları Uzmanı Disiplin Konusunda Bilmesi Gerekenler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disiplin kurallarının amacı çalışanları cezalandırmak değil, çalışmanın istenmeyen davranışının düzeltilmesidir. İnsanın yönetimi ve denetimi diğer üretim faktörlerinden daha zordur. Disiplin sayesinde uyumlu çalışma ortamı amaçlanmaktadır</li> <li>Disiplin cezaları sıralı verilmelidir. Genel olarak bu süreç, sözlü uyarı, yazılı uyarı, ayrıcalıkların geri alınması, derece indirim, geçici olarak görevden alma ve en ciddi durumlarda işten çıkarma aşamalarıyla gerçekleşmektedir. <u>Şekil 1</u></li> </ul>
	<p>Görevden alma sütununda hareket eden bir öğiz görülmelidir, ve resmin üzerine imleç getirildiğinde "İşe geç kaldınız. Lütfen çalışma saatlerine bir-az daha dikkat edin!" diyen bir ses duyulmalıdır.</p> <p>Yazılı uyarı sütununda küçük bir not görülmelidir, resmin üzerine imleç üstüne getirildiğinde matbu bir uyarı formuna benzeyen bir form üzerinde <b>EK II.12</b> deki metin yer alınmalıdır.</p>
	<p>Görevden alma sütununda, kulağı çeken bir el görülmelidir ve resmin üzerine imleç getirildiğinde, yeni bir kutucuk açılmalı, "pozisyonunuza Cem Bey getirildi, bir süre başka departmanda çalışmak size de iyi gelecek" diyen nazik bir ses duyulmalıdır.</p> <p>İşten çıkarma sütununda, kopyayı gösteren bir parmak görülmelidir, ve resmin üzerine imleç getirildiğinde, yeni bir kutucuk açılmalı, "you're fired" diyen Donald Trump resmi veya hareketli görüntüsü görülmelidir.</p>

MODÜL NUMARASI : 6.4	EKRAN NO : 5/6
BÖLÜM ADI : ETİK	
<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p>	<p><b>ETİK</b></p> <p>Etik, ahlakın temellerini inceleyen felsefe dalıdır. İyi insan olmanın ne anlama geldiğini eleştirel olarak sorgulamaktadır.</p> <p>Ahlak kuralları, İnsan Kaynakları Yönetimini çeşitli şekillerde etkiler. Bir yandan çalışanın haklarını ve saygınlığını korurken , öte yandan işletmenin bazı uygulamalarının kanuni olmakla beraber doğru mu yanlış mı olduğuna karar vermeye çalışmak ahlaki farkındalık gerektirir. İK uzmanının, cezalandırma, sansür, gizlilik hakkı, kişisel çıkar, ifade özgürlüğü gibi konularda etik soru ve sorunlarla karşılaşması olağandır. Değerlendirmelerinde, eylemlerde tutarlı olmak, başkalarına kendine davranılmasını isteyeceği biçimde davranmak, başkalarını önemsemek gibi kriterleri göz önünde bulundurması yararlı olacaktır.</p> <p><b>Disiplin ve Etik</b></p> <p>Disiplin uygulamalarında İK Biriminin dikkat etmesi gereken bazı noktalar, iş etiği ile de ilgilidir.</p> <p>Örneğin, disiplin sağlarken kullanılan "<b>Kızgın soba kuralı</b>"'ni inceleyelim.</p> <p><b>Etkinlik : İş Ahlakı ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için EK II.13'ü okuyunuz.</b></p> <p><b>EK II.13 'ün üstüne tıkladığında yeni ekranda okuma metni açılacaktır</b></p>
<p><b>KIZGIN SOBA KURALI</b></p> <p><b>Kızgın sobaya dokununca;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acı duyarsınız</li> <li>▪ Ani reaksiyon verirsiniz</li> <li>▪ İbret alırsınız</li> </ul> <p><b>Kızgın soba;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kişi ayırımı yapmadan can yakar</li> <li>▪ Zaman içinde değişmez, unutup dokunursanız yine yanarsınız.</li> </ul> <p>Kızgın soba ile ilgili tüm kriterler disiplin için geçerlidir. Disiplin, çalışanlar arasında ayırım yapılmadan uygulanmalıdır. İK uzmanı, kişisel önyargularından bağımsız hareket etmelidir.</p> <p>Kızgın soba resmi ve ona dokununca yanan hareketli bir el resmi gerekmektedir.</p>	

MODÜL NUMARASI : 6.4		EKKRAN NO : 6/6	
BÖLÜM ADI : ETİK			
1			
2			
3		<p><b>ETİK</b></p> <p><b>İnsan Kaynakları Uzmanının Etik İkilemleri</b></p> <p><b>Kendinizi bir İK uzmanı yerine koyarak ve Modül 1’de okuduğunuz “İnsan kaynakları departmanı, hem işletmenin hem çalışanın yanında yer alır” sözünü göz önünde bulundurarak aşağıdaki ve yandaki soruları yanıtlayınız.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme yeniden yapılanmaktadır. Çalışanlara 90 gün içinde bazılarının görevine son verileceğini söyleyen İK uzmanı, aslında kesin olarak hangi departmanlardan hangi çalışanların ayrılacağını bilmektedir. Sizce bu durum etik midir?</li> <li>İşçi sendikası ile zayıf iletişimi olan işletme adına İK uzmanı müzakerelerde bulunmaktadır. Ücret artışı konusunda uzlaşmaya varılmazsa çalışanlar greve başlayacaklarını söylerler. İstekleri reddedilince greve başlarlar, İK uzmanı yeni çalışanlar kiralar. Sizce bu durum etik midir?</li> </ul> <p><b>Etkinlik : Etik ikilemler hakkında fikirlerinizi yazınız, sınıfa getiriniz. Sınıfta tartışılacak.</b></p>	
4			
5			
6		<ul style="list-style-type: none"> <li>İşyerinin sağlık ekipmanı ve güvenlik önlemleri çok yetersizdir. Müfettişler tespit etmediyse de, İK uzmanı önceki sene olan 40 iş kazasından üçünün ölümlü sonuçlandığını bilmektedir. Bu durum etik midir?</li> </ul>	

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin elektronik öğrenme ortamına aktarılması için senaryo geliştirilmesi sürecinde edinilen deneyimler, dikkat edilmesi gereken noktalar, gerek İKY dersinin veriminin ve etkililiğinin artırılması, gerekse elektronik öğrenme ortamında ders tasarlamayı düşünen eğitimcilere fikir vermesi amacıyla aşağıda sıralanmıştır;

- İKY, teorikten ziyade, pratik uygulamalarla, vaka çalışmalarıyla, iş hayatından birebir örneklerle açıklanabilecek bir yönetim fonksiyonudur. İKY dersinin geleneksel sınıf etkinlikleri, bu çalışmanın kapsamına girmese de, geliştirilen senaryoları destekleyici şekilde kullanılacaktır. Öğretimde, tartışmalara, grup çalışmalarına, günlük iş yaşamını yansıtan dramalara yer verilerek olabildiğince etkileşimli bir ortam yaratılması önerilmektedir.
- Sınıfta, yüz yüze öğretim ortamında yapılacak etkileşimli uygulamalar yanında, web üzerindeki bilgi aktarımları da mümkün olduğunca etkileşimli aktivitelerle, öğrenmeyi kalıcı yapacak görsel ve işitsel materyallerle bütünleştirilerek, soyut bilgilerin somutlaştırılması sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Yazılı metinlerde, dikkatin dağılmaması için kısa cümlelerden oluşmuş özet bilgilere yer verilmelidir. Ayrıntılı ve didaktik anlatımlar kitapların belirleyici özelliklerindedir. Web üzerinden öğrenme ise daha cazip ve öğrenciye hitap eden alternatifler sunmalıdır.
- Ders konusu olarak, globalleşen dünyada yaygın kullanımı olan İKY gibi bir uygulamanın seçilmesi durumunda, yurtdışında aynı ders için belirlenen hedeflerin, içeriklerin, öğretim yöntemlerinin, iletişim kanallarının da incelenmesi faydalı olacaktır.
- Çok sayıda e-öğrenme uygulamaları veya demoları içeren site veya portal incelenmelidir. Eğitimde teknoloji kullanımının doğru ve yanlış örneklerini görmek, görsel ve işitsel öğrenme sağlayan çeşitli uyarıcılar tanımak, öğretim tasarımı aşamasında yaratıcılık ve yöntemlerin uygun şekilde birleştirilmesinde isabetlilik avantajı sağlamaktadır.
- Senaryo tasarlanırken, öğrencinin katılımını sağlayacak etkinlikler konması ve gerektiği yerlerde yazılımın öğrenciye geri bildirim vermesi de interaktif bir ortam sağlamaktadır. Modül içi etkinliklerin e-posta yoluyla öğretmene gönderilmesi ve sınıfta değerlendirilmesi de öğrenmeyi olumlu etkileyecektir.

- Senaryoyu web'e aktaracak tasarım ekibine yol göstermesi ve ara yüzle ilgili isteklerin tasarım ekibince rahat anlaşılması için notasyon geliştirilmelidir.
- Elektronik ortama aktarılan senaryonun belirli aralıklarla gözden geçirilmesi, eksiklerinin tamamlanması ve güncellenmesi, hem uygulamanın başarısı , hem de kullanım süresini arttıracığı için önerilmektedir.

Çağımızda değişmeyen tek şey değişimdir. Bireyler ve kurumlar başarılı olmak için değişime adapte olmalı hatta değişimi yaratmalıdır. Bu da bilgi ile mümkün olmaktadır. Bilgiye ulaşmak, güncelliği yakalamak, bilgi toplumunun bir parçası olmanın gereğidir.

Hızla gelişen iletişim teknolojileri, yaşam boyu öğrenme için pek çok alternatif sağlamaktadır. Artan dünya nüfusunun eğitim talebini, haftada 7 gün 24 saat , mekan sınırı olmadan, daha düşük maliyetle ve daha çok kişiye ulaşarak karşılayabilen uzaktan öğrenme, elektronik öğrenme, karma öğrenme gibi modellerin ülkemizde de daha yaygın kullanılması umulmaktadır. Bu bağlamda, üniversitelerarası "E-Kampüs" Projesi, Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşmesine yüksek öğrenim düzeyinde destek olmak ve Türkiye'ye yayılmış, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanan yeni bir eğitim modeli yaratmak vizyonu ile, yüreklendirici bir projedir.

Yeniliklerin denenmesinde daha girişimci olunursa, Türk toplumu değişimi izleyici pozisyondan değişimi yaratıcı pozisyona geçebilecektir.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Abay, Muhsin. **Zamanı Değerlendirmek**. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, İkinci Basım, 2000.

Alessi, Stephen M. and Stanley R. Trollip. **Multimedia for Learning. Methods and Development**, Third Edition. USA: Massachusetts: Allyn&Bacon, 2001.

Armstrong, Michael. **Human Resource Management-Strategy&Action**, London: Kogan Page, 1992.

Arslan, Mahmut. **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayınevi, 2001.

Berge, Zane L. **Sustaining Distance Training: Integrating Learning Technologies into the Fabric of the Enterprise**, First edition. California: Jossey-Bass Inc., 2001.

Bıçakçı, İlker. **İletişim Dünyamız – İnsan Odaklı Topluma Bir Bakış**, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2001.

Carrell, Michael R. , Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resources Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, Orlando: Dryden Press, 2000.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Beşinci Basıdan Çeviri. İstanbul : Venus Ofset, 1984.

De Cenzo, David A. and Stephen Robbins. **Human Resoruce Management**. Fifth Edition. USA:John Wiley&Sons, 1996.

Drucker, Peter F. **21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, **Eğitim Teknolojileri Etkinlikler 2002**, Ankara: 2003.

Ergin, Canan .**İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik bir Yaklaşım**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001.

Graham, H.T. and R.Bennett. **Human Resource Management** . Sixth Edition. London: Pitman Publishing, 1993.

Haynes, Felicity. **Eğitimde Etik**, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2002.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2.Baskı, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

İ. Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 2. Baskı. İstanbul : Dönence Basım, 2000.

Kaynak, Tuğray. **İnsan kaynakları Planlaması**. İkinci Baskı. İstanbul: Alfa Basım, 1996.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, İstanbul: Beta Yayınevi , 2001.

Maitland, Iain. **İnsanları Motive Etmek**. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.

Mathis, Robert and John Jackson. **Human Resource Management - Essential Perspectives**. Ohio: South – Western College Publishing, 1999.

Mondy, R.Wayne and Robert M. Noe and Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, Eighth Edition. USA: Prentice Hall, 2002.

Mutlu, Esin Can . **Gelecek Yönetim Uygulamaları**, İstanbul:Marmara Üniversitesi SBE yayını No:3, 1995.

Northouse, Peter G. **Leadership Theory and Practice**. Second Edition. California: SAGE Publications, 2000.

Onur, Bekir .**Gelişim Psikolojisi**. Ankara: İmge Yayınları, 1995.

Palmer, Margeret and Kenneth Winters, **İnsan Kaynakları**, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Phillips, Vicky and Cindy Yager, **The Best Distance Learning Graduate Schools : Earning Your Degree Without Leaving Home** , NY: Princeton Review, 1999.

Pierce, Jon L. and John W. Newstrom. **Leadership process. Readings Self-Assessmnts&Applications**. Third Edition. NY: Mc-Graw –Hill Irwin, 2003.

Plunkett, Warren and Raymond F. Attner. **Introduction to Management**. Fifth Edition. USA: International Thompson Publishing, 1994.

Raymond, A. and R. Noe, **İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Robins, Stephen P. **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, Eighth Edition, Prentice Hall. Int., 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3.Baskı, İstanbul: Alfa yayınları, 1998.

Serinkan, Celalettin. **İşletmenin Personel Yönetimi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1996.

Steers, Richard M., Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley, **Motivation and Leadership at Work.**, Sixth Edition. USA: Mc-Graw Hill, 1996.

Taymaz, Haydar. **Hizmetiçi Eğitim**, Ankara: Takav Vakfı Matbaası, 1997.

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Yazıcı, Selim. **E-öğrenme**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

## **Makaleler**

Ak, Mehmet. "Firmalarda Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları ve Kişisel İmaj Faktörü", **Finansal Forum**, 19 Kasım 1997.

Bingöl, Haluk. "Öğrenmenin 'e'-leşmesi, Uzaktan Eğitim ve Türkiye", **TBD Bilişim Kültür Dergisi**, Eylül 2000, Sayı:75, ss.82-85.

Demiray, Uğur. "Açıköğretim Fakültesi Mezunlarının Sektördeki Konumları", **Uzaktan Eğitim Dergisi**, Ankara: Ünal Matbaacılık, Yaz 1999, ss.3-23.

Fer, Seval. "Modüler Program Yaklaşımı ve Bir Öneri", **Milli Eğitim Dergisi**, Temmuz 2000, 147. Sayı, s.31.

IBM Midspan Solutions, "E-learning Strategy", USA, May 2000, s.9.

## Tezler

Zafer İnkaya, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Doktora Tezi), 2000.

Yeşim Merter, “Strategy Focused Human Resource Planning”, Boğaziçi Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

## İnternet Kaynakları

Alper, Züheyla. “Yetişkin Eğitimi”, <http://aile-hekimligi.uludag.edu.tr/seminer16.html>, (20/12/2004)

Ant Eğitim Danışmanlık, “Neden e-learning?”. [http://www.ant.com.tr/egitim/uzaktan\\_egitim.htm](http://www.ant.com.tr/egitim/uzaktan_egitim.htm), (7/1/ 2005)

Asirvatham, Sandy. “Beyond the Distance Barrier”, Journal of Property Management, Sep/Oct2000. [http://www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp?url=5](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=5), (20 /5/2004)

Bersin & Associates. “Blended Learning: What Works?”, <http://www.bersin.com> , (20/12/2004)

Demiray, Uğur ve Aytakin İşman . “History Of Distance Education” , Online Distance Education Book, <http://www.tojet.net/e-book/ebook.doc>, (16/10/2004)

Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, “Uzaktan Eğitim”, <http://egitek.meb.gov.tr/KapakLink/UzaktanEgitim/UzaktanEgitim.html>, (20/12/2004)

Erhan, Çağrı. “SWOT Analizi Nedir?”, [www.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1104133638SWOT\\_2.ppt](http://www.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1104133638SWOT_2.ppt) , (20/12/2004)

Gürlek, T.Bilgehan “SWOT Analizi”, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Gebze, <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/etkinlikler/bilgilendirme/Gurlek.ppt>, (16/10/2004)

Teker, Necmettin. “Uzaktan Eğitim Öğrencilerinin Ders Çalışma Stratejilerinin Karşılaştırılması”, Eğitim Bilimleri Ve Uygulama Dergisi , 1.cilt, 1.sayı, Temmuz 2002, [http://www.ebuline.com/sayfa/arsiv/1\\_1/arsiv\\_1\\_1\\_4.htm](http://www.ebuline.com/sayfa/arsiv/1_1/arsiv_1_1_4.htm), (19/10/2004)

The Fulbright Commission , “Distance learning in the US.”<http://www.fulbright.co.uk/eas/studyus/otherstudies/distance.html> , (20/5/2004)

Troha, Frank J. "The Right Mix: A Bulletproof Model For Designing Blended Learning", <http://www.findarticles.com>, (9/11/2004).

Türkiye Bilişim Vakfı, "E-öğrenme Kılavuzu", <http://www.tbv.org.tr>, (2/12/2003).

Ünal, Dilşat Peker "Harmanlanmış Karma Öğrenme Ortamı ve Uygulama Örnekleri", <http://egitek.meb.gov.tr>, (27/9/2004).

Yıldırım, Soner. "Sağlık Eğitiminde Bilgi Teknolojileri", [http://www.turkmia.org/file/551saglikegitimindebilisim\\_yildirim.ppt](http://www.turkmia.org/file/551saglikegitimindebilisim_yildirim.ppt), (20/12/2004).

Yüksek Öğretim Kurulu, Enformatik Milli Komitesi, "Uzaktan Yükseköğretim Kapsamında Açılacak Dersler/Programlara İlişkin Genel İlkeler", <http://www.ii.metu.edu.tr/EMK/ilkeler.htm>, (9/11/2004).

"Eğitim Senaryosu veya Storyboard Hazırlamak", <http://www.enocta.com>, (20/12/2004).

"Öğretim Elemanı El Kitabı", YTÜ E-Kampüs Projesi, [www.e-learning.yildiz.edu.tr](http://www.e-learning.yildiz.edu.tr), (05/05/2004).

"What Trends Are Shaping E-learning?", <http://www.advisor.com>, (20/10/2004).

<http://www.siweb.com>, (20/10/2004).

<http://www.probilium.com>, (9/11/2004).

### **Diğer Kaynaklar**

Erkut , Haluk ."Yönetim Sanatı", KARIYER ZİRVESİ, Lütfi Kırdar Kongre Sarayı ,14-16 Mart 2003.

Orhan, Feza, Sertel Altınışik ve Zeynel Kablan. "Karma Öğrenme Ortamına Dayalı Bir Uygulama: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği", IV. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 24-26 Kasım 2004, SAÜ, Sakarya.

Türkiye Bilişim Vakfı, "Çalışma Raporu" İstanbul: Stil matbaacılık, 1998.

Yalabık, Neşe. "Üniversitelerarası E-Kampüs Projesi", Uzaktan Eğitim Çalıştayı, 30 Nisan 2004, Mersin.

"Yetkinlik Temelli İşe Alma", YTÜ Basın Tanıtım Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü: Vedat Çolak, Uğur Kutay, Serdar Çağdaş, Esin Can Mutlu, Esin Ertemsir, Didem Parteş, Buğra Alp Buldur, İstanbul: Görsel Eğitim, Mayıs 2003.

## **EKLER**

### **EK I TEORİ İLE İLGİLİ EKLER**

- EK I.1. Yıldız Teknik Üniv. İnsan Kaynakları Yönetimi Dersinin Öğretim Programı (EKSİP)
- EK I.2. Marmara Üniversitesi, Personel Yönetimi Dersinin İçeriği
- EK I.3. Washington State University, Personnel and Human Resources Management (Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi) Dersinin Öğretim Programı
- EK I.4. Yale University, Strategic Human Resource Management Dersinin İçeriği
- EK I.5. Seattle University, Human Resource Management Dersinin İçeriği
- EK I.6. McGill University, Human Resources Management Dersinin İçeriği
- EK I.7. Nottingham University, Human Resource Management Dersinin Öğretim Programı
- EK I.8. Melbourne University, Human Resource Management Dersinin İçeriği

### **EK II SENARYO İLE İLGİLİ EKLER**

- EK II.1. Yönetim Teorilerinin Gelişimi Tablosu
- EK II.2. İnsan Kaynakları Çalışmalarının Değişimi Tablosu
- EK II.3. Modül 1 ile İlgili Okuma Metni-Nitelikli Elemanın Toplumsal Bedelleri
- EK II.4. Modül 3 ile ilgili Okuma Metni-İş Dünyası ve Zaman
- EK II.5. SWOT Analizinde Kullanılan Sorular Tablosu
- EK II.6. Modül 3 “Seçme ve Yerleştirme” ile ilgili iş ilanı
- EK II.7. “Yetkinlik Temelli İşe Alma” konulu kısa video
- EK II.8. Organizasyon Şemaları
- EK II.9. Motivasyon unsurları
- EK II.10. İş kazalarının kayıt prosedürünü gösteren şema
- EK II.11. Modül 6 ile İlgili Okuma Metni- İşçi-İşveren İlişkilerinde İK Uzmanının Rolü
- EK II.12. Yazılı Uyarı Örneği

EK II.13. Modül 6 ile İlgili Okuma Metni- İş Ahlakı

EK II.14. Modül 3, 5, 6, 8'de Geçen Kavramlar ve Açıklamaları

EK II.15. Stratejik Planlama ile İlgili İngilizce Kavramlar ve Türkçe Karşılıkları



**DERS ÖĞRETİM PROGRAMI FORMU**

Dersin Adı	Kodu	Normal Yarıyılı	Kredisi	Ders	3
				uygulama	0
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ		6	3	Laboratuvar (Saat/Hafta)	
Dersin Dili	Türkçe				
Dersin Türü	zorunlu				
Dersin Koordinatörü	Dr. Şule ÇERİK				
Dersin İçeriği	İ.K. Yönetimi Tanımı ve işlevleri, İ.K.Y. Fonksiyonları, işgören tedariği, işe başvuru, mülakat teknikleri, işgören eğitimi, kariyer yönetimi ve kariyer planlama, performans değerlendirme ve performans değerlendirme teknikleri, ücretlendirme, işgören motivasyonu, işgörenin işletmeye bağlılığını ve verimliliğini etkileyen İ.K.Y. uygulamaları.				
Dersin Amacı	İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının işlevlerini, fonksiyonlarını İ.K.Y. alanındaki yeni yaklaşımları da dikkate alarak sunmak.				
Dersin Kazandıracığı Bilgi ve Beceriler	İnsan kaynakları konusunda teorik bilgilere sahip olunması ve bu bilgiler ışığında pratikte uygulananlara eleştirel bir gözle bakabilmek.				
Ders Kitabı (Notu)	Sınıf içi ders notları				
Yararlanılacak Diğer Kaynaklar	Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Ernst&Young, Ed.: Figen Tahiroğlu, 2.b., Hayat Yayınları, No:196, İst.2002.				
Ön Koşul Dersleri	YOK				
Ön Koşul Konuları	YOK				
Ödev ve Projeler					
Laboratuvar Deneyleri					
Bilgisayar Kullanımı					
Diğer Uygulamalar					
Başarı Değerlendirme Sistemi			Adedi	Etki Oranı %	
	Ara Sınavlar		2	60	
	Kısa Sınavlar				
	Ödevler				
	Projeler				
	Dönem Ödevi				
	Laboratuvar				
	Diğer				
Final Sınavı		1	40		



Ders Gruplarına Göre Ders Kredisinin Dağılımı, %	Temel Bilimler	
	Mesleki	Enaz %
	diğer	

### DERS PLANI

Hafta	Konular
1	İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler
2	İş Analizi ve İş Dizaynı (Teknikler, Alternatif Çalışma Programları Türleri)
3	İnsan kaynakları planlaması; temel ilke ve yöntemler, türleri
4	İnsan kaynakları temin ve seçimi
5	İnsan kaynakları yönetiminde eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin önem, amaç, ilke ve politikaları.
6	Performans değerlendirme kavramı ve performans yönetimi sistemi
7	Kariyer planlama, kariyer yönetiminde temel veri ve odaklar, modeller
8	bireysel kariyer yönetimi, organizasyonel ve bireysel açılardan kariyer yönetimi olgusuna bakışın bütünleştirilmesi ve uluslar arası ya da global kariyer planlaması.
9	İşletmelerde ücret yönetimi; ücret kavramı, ücretin ekonomik boyutu ve yeterlilik, işgören açısından ücret düzeyi., İşletme içi bireysel ücret, işletme içi ücret oluşumu, ücret araştırması, işletme içi ücretin oluşumu, işin ücret karşılıklarının saptanması, tek ve toplu ücretleme.
10	Ücret sistemleri, genel özellikleri, zaman ücretleri, özendirici ücret sistemleri ve özellikleri, primli ücret sistemi ve türleri
11	İş değerlendirme kavramı, yapısı, yöntemleri.
12	İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (iş Güvenliği ve işgören sağlığı)
13	Çalışanların iş ortamına uyumlaştırılması.
14	İşçi-işveren ilişkileri
15	İnsan kaynakları bilgi sistemleri.

### BÖLÜM PROGRAM ÇIKTILARINA KATKISI

	İşletme programı Tarafından Öğrenciye Kazandırılması Amaçlanan Bilgi ve Beceriler	1	2	3
1	Temel İşletme Bilgisinin kullanımı			X
2	Bilimsel araştırma tekniklerini kullanabilme		X	
3	Takım çalışması yapabilme		X	
4	Problem belirleyebilme, çözebilme ve karar verme		X	
5	Mesleki ve etik anlayışa sahip olma			X
6	Etkin iletişim kurabilme becerisi			X
7	Mesleğin küresel ve toplumsal etkilerinin bilincinde olma			X
8	Yaşam boyu öğretimin ve gelişimin bilincinde olma		X	
9	Çağdaş konuların bilincinde olma			X
10	İşletmecilik araç, yöntem ve yaklaşımlarını saptama ve kullanabilme			X
11	Toplumla, kurumuna ve çevreye duyarlı, yapıcı ve yaratıcı işletmeci olma			X

Dersin : 1: Hiç Katkısı Yok, 2: Kısmen Katkısı Var, 3: Tam Katkısı Var.

**Tablo 2: Programdaki Derslerin Öğrenciye Kazandıracığı Bilgi ve Beceriler**

YY	Kodu	Dersin Adı	T+U+L	K	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	İŞL 1111	GENEL MUHASEBE I	4+0+0	4	●	○	○	●	●	○	●	○	●	●	●
	İŞL 1511	İŞLETME MATEMATİĞİ I	3+0+0	3	○	●		●	○	●	○	●	○	●	○
	İŞL 1611	İŞLETME BİLİMİNE GİRİŞ	3+0+0	3	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●	●
	İŞL 1911	HUKUKA GİRİŞ	3+0+0	3											
	İKL 1011	İKTİSADA GİRİŞ I	3+0+0	3											
	ATA 1010	ATATÜRK İLKELERİ VE İNKILÂP TARİHİ	4+0+0	4											
	YMD 1021	İLERİ İNGİLİZCE I	1+2+0	2											
2	İŞL 1122	GENEL MUHASEBE II	4+0+0	4	●	○	○	●	●	○	●	○	●	●	●
	İŞL 1522	İŞLETME MATEMATİĞİ II	3+0+0	3	○	●		●	○	●	○	●	○	●	○
	İŞL 1622	DAVRANIŞ BİLİMİ	3+0+0	3	○	○	○	●	○	●	●	○	●		●
	İŞL 1922	ANAYASA HUKUKU	3+0+0	3											
	İKL 1022	İKTİSADA GİRİŞ II	3+0+0	3	○	●	○	●	●	○	●	●	●		●
	TDB 1010	TÜRKÇE	4+0+0	4											
	YMD 1022	İLERİ İNGİLİZCE II	1+2+0	2											
3	İŞL 2211	MALİ TABLOLAR ANALİZİ	3+0+0	3	●	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●
	İŞL 2531	İSTATİSTİK I	4+0+0	4	○	●	●	●	○		○	○	○	○	
	İŞL 2631	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	3+0+0	3	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●
	İŞL 2931	BORÇLAR HUKUKU	3+0+0	3		○	○	○	○		○	○	○		○
	ENB 0110	TEMEL BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI	1+2+0	0											
	YMD 2021	İLERİ İNGİLİZCE III	1+2+0	2											
4	İŞL 2132	MALİYET MUHASEBESİ	3+0+0	3	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
	İŞL 2542	İSTATİSTİK II	4+0+0	4	○	●	●	●	○		○	○	○	○	
	İŞL 2642	ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	3+0+0	3	●	○	○	●	●	○	●	○	●	●	●
	İŞL 2942	TİCARET HUKUKU	3+0+0	3		○	○	○	○		○	○	○		○
	İKL 2910	KAMU MALİYESİ	3+0+0	3		○	○	○	○		○	○	●		○
	ENB 0120	TEMEL BİLGİSAYAR BİLİMLERİ	2+2+0	3											
	YMD 2022	İLERİ İNGİLİZCE IV	1+2+0	2											
5	İŞL 3221	FİNANSAL YÖNETİM I	3+0+0	3	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
	İŞL 3311	ÜRETİM YÖNETİMİ I	2+0+0	2	●	●	○	○	●	●	○	●	○	●	●
	İŞL 3411	PAZARLAMA	3+0+0	3	●	○	○	●	○	●	●	○	●	●	●
	İŞL 3501	ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ	3+0+0	3	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
	İKL 3032	TÜRK VERGİ SİSTEMİ	3+0+0	3			○	●	○		○	○	●		○
6	İŞL 3232	FİNANSAL YÖNETİM II	3+0+0	3	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
	İŞL 3322	ÜRETİM YÖNETİMİ II	2+0+0	2	○	○	●	○	●	●	○	●	○	●	●
	İŞL 3422	ULUSLAR ARASI PAZARLAMA	2+0+0	2	●	○	○	○	○		●	○	●	●	○
	İŞL 3652	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3+0+0	3	●	○	○	○	●	●	●	○	●	●	●
	İŞL 3962	İŞ HUKUKU	3+0+0	3	○			●	●		○	○	○	○	●
7	İŞL 4151	YÖNETİM MUHASEBESİ	3+0+0	3	●	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●



## İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

TARİHÇEMİZ

YERLEŞİM

RESİMLER

### İŞLETME BÖLÜMÜ

#### GENEL BİLGİLER

İşletme bölümü; genel iktisat, maliye, yönetim bilimi, t yöntemlerle bilim dalları ile ilgili asgari zorunlu derslerin y işletme yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama, muhasebe ve dallarında yetiştirmekte ve bu konudaki çalışma alanlarına hazı

**Adres:** Ressam Namık İsmail Sokak No:1

Bahçelievler/İSTANBUL 34590

Telefon: + 212 575 43 64

Bölüme ulaşabilmek için:

Taksim'den günün her saatinde hareket eden Yeşilköy, Ye Bakırköy, Florya, Basın Sitesi vb. Hatlı İ.E.T.T. ve Halk ot Mecidiyeköy'den, Bakırköy, Basın Sitesi hatlı İ.E.T.T. ve H Eminönü'nden, Halkalı, Bakırköy, Basın Sitesi vb. Hatlı İ.E otobüslerinden  
Sirkeci'den Bakırköy yönüne banliyö trenlerinden,

Bakırköy istasyonunda inerek, Bahçelievler, Şirinevler, Bağcılar İ.E.T.T. ve Halk otobüslerinden yararlanılabilir.

Ayrıca Topkapı'dan günün her saatinde, hareket eden Parseller minibüsleriyle Bölüme ulaşılabilir.

**BÖLÜM BAŞKANI :** Prof.Dr. Osman ALTUĞ

#### ANABİLİM DALLARI

Muhasebe ve Finansman:  
Üretim Yönetimi ve Pazarlama:  
Yönetim ve Organizasyon:  
Ticaret Hukuku:  
Sayısal Yöntemler:  
Kooperatifçilik:

#### ANABİLİM DALI BAŞKANLI

Prof.Dr. Osman ALTUĞ  
Prof.Dr. Tunç EREM  
Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN  
Prof.Dr. Ayşe Nur BERZEK  
Prof.Dr. Erol YARIZ  
.....

#### BÖLÜM ÖĞRETİM ÜYE VE ELEMANLARI

ienel olarak Kıymetli Evrak; Kıymetli Evrakın Sınıflandırılması, Kambiyo Senetleri, lavale, Poliçe (Poliçenin Geçerliliği, Şartları, Kabul, Zaman Aşımı); Bono (Bononun geçerliliği); Çek (Çekin geçerliliği, şartları, devir, aval, teyit, ödeme, cayma, karşılıksız ek); Emtia senetleri, taşıma sözleşmesi ve taşıma senedi.

## **MUHASEBE SİSTEMLERİ VE ORGANİZASYONU**

emel Kavramlar, İşlem Muhasebesi, İşletme Muhasebesi, Muhasebe Sistemleri, Hesap çerçevesi ve Hesap Planları, Aşırı Birinci Muhasebe Sistemi, Ölçülü Birinci Muhasebe Sistemi, Ölçülü İkinci Muhasebe Sistemi, Aşırı İkinci Muhasebe Sistemi, Muhasebe Sistemleri Üzerine uygulamalar.

## **ENVANTER VE BİLANÇO**

emel Kavramlar, Dönemsonu İşlemleri, Envanter Türleri, Dönen Varlıkların Envanteri, Duran Varlıkların Envanteri, Pasif Hesapların Envanteri, Temel Mali Tabloların düzenlenmesi.

## **İNANSAL TABLolar TAHLİLİ**

inansal Tablolara Genel Bakış, Finansal Tabloların Tahliline Genel Bakış, Bilanço ve Gelir tablosunun Tahlili, Fon Akış Tablosu, Nakit Akış Tablosu, Net İşletme Sermayesi ve Net İşletme Sermayesindeki Değişim Tablosunun Düzenlenmesi ve Tahlili, Tahlil Sonuçlarını değerlendirme ve Rapor Yazma, Fiyatlar Genel Düzeyindeki Yükselişler Karşısında Mali tabloların Düzeltilmesi ve Tahlili.

## **İŞLETME FİNANSMANI**

inansal Amaç ve Finans Fonksiyonu, Finansal Analiz, Finansal Planlama (Bütçeleme), İşletme Sermayesi Yönetimi, Alacakların Yönetimi, Stokların Yönetimi, Sermaye Ütçeleme, Riskli Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi, Sermaye Maliyeti, Sermaye Yapısı Kararları, Sermaye Piyasası ve Sermaye Piyasası Analizleri, İşletmelerin Büyümesi, İşletmelerin Başarısızlık Nedenleri ve Çözümleyici Yaklaşımlar, Finansmanda Yeni teknikler ve Kavramlar.

## **PERSONEL YÖNETİMİ**

ersonel Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar, Personel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, Personele Bölümünün Uğraş Alanları, Personel Bölümünün Genel Örgüt Yapısı İçindeki rolleri, Personel Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi, Personel Politikasının Tanımı ve Kolları, Personel Planlamasının Tanımı ve Hazırlanması, Personel Yönetiminde Temel teknikler.

## **ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER**

ndüstri devrimi ve Etkileri, Endüstri İlişkilerinin Tanımı, Konusu ve Geçirdiği Aşamalar, gelişmiş Ülkelerde Endüstri İlişkilerinin Niteliği ve Günümüz Sorunları, Gelişmekte Olan Ülkelerde Endüstri İlişkilerinin Niteliği ve Günümüz Sorunları, Endüstri İlişkilerinde arafların Örgütlenmesi ve Toplu İlişkiler, Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Tarihsel gelişimi.

## **PAZARLAMA İLKELERİ**

azarlama konusu, kapsamı, gelişimi, modern pazarlama yönetimi, pazarlama yönetim süreci; pazarlama planlaması ve stratejik planlama; pazarlama enformasyon ve araştırma sistemleri ilkeleri; kontrol edilemeyen dış çevre faktörleri; kıtlık, enflasyon ve stagflasyon koşullarında pazarlama stratejileri; tüketici, örgütsel ve uluslararası



**Course Information**

- Course Materials
- Course
- Course Goals
- Course Outline
- Course Work
- Grading
- Incomplete Policy
- Online Collaboration
- Critical Thinking



**Personnel and Human Resources Management Management 450**

*3 semester credit hours*

Policy and practice in human resource utilization, selecting, motivating, evaluating, and compensating employees; labor relations; EEO legislation.

Developed by  
Ruth Lapsley

**Contact Information:** The person who developed this course may not be the person currently instructing the course. The current instructor is listed on enrolled students' My DDP course work screens. For further information, contact DDP (800-222-4978 or [distance@wsu.edu](mailto:distance@wsu.edu)).

**WSU Policy Information**

- Academic Regulations
- Academic Integrity
- Disability Accommodations

**Resources**

- SCS Technical Support
- Library Support
- Online Writing Lab (OWL)
- DDP Student Handbook

**Please Note:** Enrolled students should refer to the syllabus and specific activities in the online course space for additional information not included below.

**Course Information**

**Course Materials**

**Required Texts:**

- *Applications in Human Resource Management*, 5th edition, by Stella Nkomo, Myron Fottler, and R. Bruce McAfee (ISBN: 0324200811)
- *Human Resource Management*, 9th edition, by Gary Dessler (ISBN: 0130664928)

**Course Overview**

Welcome to Management 450. This course is intended to introduce you to the concepts of human resource management, as well as provide you with additional insight if you are currently working in human resources. There are many facets to human resource management, and a number of these are discussed in this course. Topics include policy and practice in human resource utilization; selecting, training, motivating, evaluating, and compensating employees; labor relations; and applicable human resource legislation. This course is a 3-credit course, and has two

- **Threaded Discussions**

As part of this course, you will participate in twelve required threaded discussions online.

The first two introductory threaded discussions are designed to acquaint you with the techniques involved in participating via this online format. These two discussions are part of the Introduction section; you will receive 15 points each for participating in these two introductory threaded discussions. Details and Evaluation Criteria information are found in the course space.

The other ten threaded discussions are associated with the course Units 1-6, and will each be relevant to a particular human resource topic. Through these discussions you will have the opportunity to share your views and responses with other members of the class via the computer. These ten Unit threaded discussions will be evaluated on a sliding point scale described in detail in the course space.

As you work through each activity you will open its threaded discussion and type in your response to the specific question(s) given. You may find that other students in your class have already answered the questions, but you need to add your insights as well. The evaluation of your response is based on the depth of your answer and your responses to your classmates' answers. If you just type in, "I agree" to someone else's comment, you will receive a low score because you haven't significantly contributed to the discussion. On the other hand, if after reading through the other responses carefully, you ask questions that help your classmates think through the issues they have raised or you ask for clarification of points that aren't clear to you, you will receive a higher score. Remember, even if it feels like you are saying the same thing another student has just said, you might express it slightly differently, and spark additional ideas in other students. The resulting dialogue will likely help you and your fellow classmates deepen your understanding of the issues. Your contribution is valuable to these discussions.

- **Midterm Paper**

For this activity, you will write a short report (8 pages, double-spaced, about 2000 words) on an HR topic that you find interesting, chosen from a list of topics, and approved by the instructor. Go to Unit 4, Midterm Paper for additional information. You will submit this midterm paper to the instructor through the WebCT Assignment Drop Box. Submissions sent any other way will not be accepted.

- **Final Project**

Your Final Project will consist of an interview with an individual who works in human resources. This person doesn't need to have the title of human resource manager, but must do some function of human resource management. Often a small retail store will not have a separate human resource position, so the general manager takes care of hiring, training, payroll, employee relations, and all other facets of human resources. This person could share with you a number of human resource tasks and you would find the interview enlightening. Larger organizations will have dedicated human resource personnel who can provide details on specific human resource topics.

A detailed guideline for this interview is provided in Unit 7, Final Project. You will submit this paper (8-10 pages double-spaced) to the instructor through the Assignment Drop Box in WebCT. Assignments submitted any other way will not be accepted.

**Exams:**

- Assignment 7, threaded discussion, Application Forms
- Assignment 8, threaded discussion, Selection

### **Unit 3, Training and Development**

**Fall/Spring: Weeks 7–9**  
**Summer: Weeks 5–6**

**Assignments:**

- Assignment 9, threaded discussion, Performance Evaluations

### **Unit 4, Midterm Paper**

**Fall/Spring: Due Week 9**  
**Summer: Due Week 6**

**Assignments:**

- Midterm Paper Due

### **Unit 5, Compensation and Benefits**

**Fall/Spring: Weeks 10–12**  
**Summer: Weeks 7–8**

**Assignments:**

- Assignment 10, threaded discussion, Exempt Versus Non-Exempt

### **Unit 6, Safety and Labor Relations**

**Fall/Spring: Weeks 13–14**  
**Summer: Weeks 9–10**

**Assignments:**

- Assignment 11, threaded discussion, Substance Abuse Programs
- Assignment 12, threaded discussion, Union Organizing

### **Unit 7, Final Project**

**Fall/Spring: Weeks 15–16**  
**Summer: Weeks 11–12**

**Assignments:**

- Final Project Due

## **Course Work**

### **Assignments:**

Here is an overview of the three types of assignments for this course. Please refer to the course space for full descriptions of assignments, as well as detailed Evaluation Criteria for grading.

prerequisites: DecS215 and Mgt301.

## Course Goals

Upon completion of the course, you should have a rudimentary background in human resources. This knowledge can serve as the foundation for further human resource study, or can assist anyone in a managerial position who makes decisions regarding employees.

## Course Outline

7 units

14 assignments

- 12 threaded discussions
- 1 midterm paper
- 1 final project

No exams

The following table provides a concise outline of the course topics and requirements by week. Complete details and direct links to assignments and instructions, are provided in the Table of Contents. For specific dates associated with each week, please refer to the appropriate DDP academic calendar (Calendar Index).

### Introduction

Fall/Spring: Week 1  
Summer: Week 1

Assignments:

- Assignment 1, threaded discussion, Getting To Know You
- Assignment 2, threaded discussion, Building Our Community

### Unit 1, HR Overview and Laws

Fall/Spring: Weeks 1-3  
Summer: Weeks 1-2

Assignments:

- Assignment 3, threaded discussion, Unlawful Discrimination
- Assignment 4, threaded discussion, Sexual Harassment
- Assignment 5, threaded discussion, Americans with Disabilities

### Unit 2, Recruitment and Staffing

Fall/Spring: Weeks 4-6  
Summer: Weeks 3-4

Assignments:

- Assignment 6, threaded discussion, Human Resource Planning





search \* home \* calendar \* news \* students \* rooms@som \* courses \* careers \* business services  
 IT \* library \* faculty \* forums@som \* alumni \* web e-mail \* email lists \* research centers  
 mba.yale.edu \* www.yale.edu

## STUDENTS > COURSES



### COURSE DESCRIPTIONS

**MGT 623 Strategic Leadership Across Sectors.** 4 units. This course takes a comprehensive view of the value-adding impact of top corporate leaders and how they revolutionize their enterprises, their industries, and the world economy. The subject matter will embrace and integrate such broad key dimensions of strategic change as economic context, shifting markets, emerging technologies, corporate life stage, company culture, and corporate governance together with the character, skill-set, and life stages of individual leaders. The course mission involves three equally important goals. The first is to help students anticipate the multi-dimensional, cross-disciplinary aspects of successful planned change from strategic systems to group dynamics and individual psychology. A second is to appreciate the consequences of the unintended effects of strategic change initiatives on work communities and societies at-large. The last is to provide students with an overview of the contemporary industry-specific challenges in an effort to highlight the varied leadership values and skills that are not always apparent as corporations make acquisitions or managers select careers. The course materials used to fulfill this mission require students to be comfortable with a wide variety of learning tools including: research articles; case studies; current industry periodicals; spirited class discussion; role playing; video; and frequent prominent industry leaders as class visitors. Following an overview that builds an analytic framework for the course, the key dimensions of strategic change will be examined through a sequence of industry-by-industry settings including: professional services; financial services; retail; e-commerce; communications and media; recreation and travel; government and non-profit; industrial and consumer products. Toward the close, the course will return to cross-industry change leadership and challenges such as executive succession, life stage imperatives, and ethical dilemmas.

**MGT 633 Strategic Human Resource Management.** 4 units. People make organizations work, and organizations gain competitive advantage to the extent that they motivate and mobilize their work force for strategic goals. This course focuses on effectively managing people in organizations by emphasizing the critical link between human resources and organization strategy. It is premised on the idea that effective strategy implementation is possible only through a motivated work force, and designed for prospective general managers who want to understand how to make this translation happen. A "stakeholder" approach is used, stressing the multiple influences of employees, government, and shareholders on managerial decisions. Topics such as managing complex global systems, strategic compensation, managing performance, career development, labor relations, and job analysis and design are discussed, interweaving management theory with real world practice. Guest lecturers from both profit and non-profit sectors provide benchmarks for "best practices" in organizations, demonstrating current applications of tools and thinking. Current issues confronting managers, including diversity, outsourcing,

**Students**  
[Edit SIG Web p](#)  
[Student Inform](#)  
[Services\(login r](#)  
[Student Activiti](#)  
[Student News](#)  
[Financial Aid](#)  
[Housing](#)  
[Partners & Fam](#)  
[Yale Health Plan](#)

UPDATE YOUR MBA JOB PROFILE HERE

ON-LINE FACEBOOK (\*ENTER YALE/NETID) CLICK HERE.

FINANCE SIG. PLANNING MEETING.  
 MONDAY, JANUARY 31 11:30  
 - 1:00 P.M. ROOM A68.

INDIA TRIP PRESENTATION.  
 MONDAY, JANUARY 31 11:30  
 - 12:30 P.M. ROOM A60.

CDO PRESENTATION:  
 TINA KAO, SOM '00,  
 HEWITT ASSOCIATES.  
 MONDAY, JANUARY 31 12:30  
 - 1:30 P.M. ROOM A48.

GLOBAL SOCIAL ENTERPRISE SIG. INFORMATION SESSION FOR SPRING BREAK SOUTH AFRICA TRIP.  
 MONDAY, JANUARY 31 6:00 - 8:00 P.M. ROOM A30.

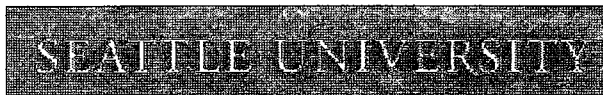
RESEARCH @SOM MANAGING NUCLEAR WASTE

LEADERS FORUM

NEWS & EVENTS

STUDY SPACE

EKI.5



[Search](#) | [Site Index](#) | [Directories](#) | [Contact](#)



[Albers Home](#)

**Degree Requirements**

[Undergraduates](#)    [Welcome](#)  
[Graduates/MBAs](#)    **Undergrad Degree Requirements for:**  
[Alumni](#)

[About Albers](#)    Accounting  
[Faculty/Staff](#)    Business Economics  
                           Economics  
                           E-Commerce & IS  
**[Academic Depts](#)**    Finance  
[Centers/Programs](#)    Individualized Major in  
                           Business Administration  
[News/Calendar](#)    International Business  
[Contact Us](#)        Management  
                           Marketing

[Site Map](#)

**Minors**

Accounting  
 Business Administration  
 Economics  
 International Business

**Post Baccalaureate Certificates**

Accounting  
 Business Administration  
 Business Economics  
 Finance  
 International Business

[Accelerated Programs](#)

[Courses/Syllabi](#)

[Information for Students](#)

**Undergraduate Course Descriptions**

**For Management, Marketing, Operations, and Other Classes**

[<<Back](#)

from Seattle University's [Bulletin of Information 2004-2005](#)

**All courses are 5 credits, unless noted.**

Syllabi information is for reference only, it may not be current.

Syllabi information is also posted on the Classes web server. For more, [click here](#)

For course descriptions and syllabi information on classes in the following categories, click on on of the following:

- [ACCT](#)    Accounting
- [BLAW](#)    Business Law
- [ECIS](#)    E-Commerce & Information Systems
- [ECON](#)    Economics
- [FINC](#)    Finance
- [MGMT](#)    Management
- [MKTG](#)    Marketing
- [OPER](#)    Operations
- Other    Internships, Independent Study, Directed Study, Directed Research

group processes. Prerequisite: MGMT 380.

### **MGMT 383 Human Resource Management**

The role of the human resource department, social and legal environment, human resource planning, recruiting, selection, training, evaluation, compensation, career planning, employee relations, discipline, and organizational exit. Prerequisite: MGMT 380.

### **MGMT 471 Adventure-Based Leadership Seminar**

A leadership development program that utilizes both indoor and outdoor experiential activities to help students develop and practice the fundamentals of effective team building and leadership. Building trust, setting and evaluating goals, group problem solving, and effective interpersonal communications are among the attributes and skills addressed. Prerequisite: MGMT 380.

### **MGMT 477 Managing Diversity**

Views dominant minority work values, and reviews diversity programs. Assists students in discovering the personal and career roles they can play. Prerequisite: MGMT 380.

### **MGMT 479 Small Business Management**

Procedures and problems in starting and operating a successful small business enterprise. Practice skills, service learning - learn by teaching, lead a project. Prerequisite: MGMT 380 and senior standing.

### **MGMT 485 Management of Change**

Review of forces and factors acting to create change in organizations, relationships between changes in organizations and human reactions, systemic change efforts, resistance to change, planned change models. Prerequisite: MGMT 380.

Syllabus: MGMT 485 Michael Eguchi - Fall 2003

### **MGMT 486 International Management**

Develops understanding of how various business principles, particularly those developed in the United States, apply in diverse international settings. Students will learn the role national culture plays in shaping organizational practices. Prerequisite: MGMT 380.

Syllabus: MGMT 486 Barbara Parker - Winter 2003

### **MGMT 489 Business Policy and Strategy**

The senior capstone business course. Students integrate and apply knowledge, skills, and experience gained in the university and business course curricula. Critical thinking and analysis are engaged as students make decisions, set goals, and act on information from real business situations. The business situations reflect today's multicultural and international environment. Course methods may include lecture, discussion, case analyses, and individual or group projects. Prerequisites: all business foundation requirements and senior standing. (fall, winter, spring)

## EKI.6



# McGill

## CAREER AND MANAGEMENT STUDIES ÉTUDES PROFESSIONNELLES ET DE GESTION

[Home](#) [Undergraduate Courses](#) [Graduate Courses](#) [Catalogue of Courses](#) [Grad. Programs](#) [Undergrad. Programs](#) [Search](#)

### Course Synopsis

<b>Course Title</b>	Human Resources Management
<b>Course Number</b>	ORGB 423
<b>Course Description</b>	Issues involved in personnel administration. Topics include: human resource planning, job analysis, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, organizational development and change, issues in compensation and benefits, and labour management relations.
<b>Prerequisites</b>	<u><a href="#">MGCR 222 Organizational Behaviour</a></u>

### Available Section(s) for Winter 2005 Term

Section	Subject	Pre_Req	Location	Detail
ORGB 423/781	Human Resources Management	MGCR 222	ENGMC 13	<u><a href="#">View</a></u>

Updated: 2005.01.17

*Career and Management Studies [Contact](#)  
Centre for Continuing Education  
McGill University  
Montreal, Quebec*



Home | Search

Nottingham University Business School

## UG Study

Welcome  
Degrees  
Modules  
Teaching Formats  
Careers & Prizes  
Admissions  
Application FAQs

Index  
Noticeboard  
Intranet (Local)  
Downloads  
Resources

## The School

Contact Us  
Staff List  
Academic Divisions  
Teaching  
Research



## Human Resource Management I

<b>Programme:</b>	Undergraduate
<b>Module Code:</b>	N1B425
<b>Semester:</b>	Autumn
<b>Convenor:</b>	Nick Bacon
<b>Credits &amp; Level:</b>	10 credits, level B
<b>Pre-requisites:</b>	None.
<b>Co-requisites:</b>	None.
<b>Target Students:</b>	Available to all Business School students, including Commerce and Digital Business and Geography, Business and the Environment.
<b>Delivery:</b>	10 weekly one-hour lectures plus 2 one-hour tutorials
<b>Assessment:</b>	One 2-hour examination. (100%)
<b>Summary of Content</b>	This module introduces the basic concepts of Human Resource Management (HRM), puts these concepts in a broader perspective and subjects them to critical analysis. Areas covered will include: <ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM models</li> <li>- reward systems</li> <li>- employee involvement</li> <li>- flexibility at work</li> <li>- industrial relations</li> <li>- HRM and performance</li> </ul>
<b>Aims</b>	To introduce students to the basic concepts and ideas of human resource management.
<b>Key Words:</b>	Human resource management; reward systems; employee involvement; flexibility; industrial relations.
<b>Learning Objectives &amp; Outcomes</b>	<p><i>Knowledge and understanding</i></p> <p>This module develops a knowledge and understanding of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The management and development of people in organizations.</li> <li>• The management of resources and operations.</li> </ul>

### Intellectual skills

This module develops:

This module develops:

### EKI.7

- Qualitative skills including the ability to work with case studies
- The ability to apply business models to business problems and phenomena.
- Self awareness, openness and sensitivity to diversity in terms of people, cultures, business and management issues.
- Effective performance within a team environment, including leadership, team building, influencing and project management skills.
- The ability to conduct research into business and management issues, either individually or as part of a team, including familiarity with a range of business data and research resources and appropriate methodologies.

#### *Transferable (key) skills*

This module develops:

- Effective self-management in terms of time, planning and behaviour, motivation, self-starting, individual initiative and enterprise.
- Learning to learn and developing an appetite for reflective, adaptive and collaborative learning.
- The interpersonal skills for effective listening, negotiating, persuasion and presentation.

[Back to Module List](#)





## Melbourne Business School Academic programs

### Subjects

printer friendly email page

#### Core subjects

##### The World of Management (integrated)

The World of Management is an intensive course which introduces students to some of the central ideas and approaches to understanding management and developing managerial skills. The subject will provide an overview of management and a set of tools for students to enable them to manage themselves through the MBA program and improve their effectiveness at work.

The subject emphasises four aspects: Personal Development, Perspectives, Periods and Processes. The personal development section will enable students to build on their personal management and interpersonal skills. The second aspect explores the various perspectives that are taken in understanding management issues. Different disciplines such as finance, marketing and human resources often take different approaches to analysing issues. Also, stakeholders in the community have varying views about management and their actions and the subject raises these perspectives and provides avenues for integrating them. The third aspect is concerned with how management has been viewed at different periods in time, and how some of the original management models have been built on to improve management understanding, while others have been discarded as facts. The fourth aspect will emphasise learning processes and help students look at different ways of gathering and analysing data, making decisions and deriving the most benefit from these different approaches.

##### Accounting for Managers

Accounting plays a dual role in an organisation: it provides relevant information to both external users (financial accounting) and internal users (management or cost accounting) to assist them in decision making. The course aims to provide an understanding of both of these roles and the interface between them. The financial accounting part of the course will cover the elements of the traditional accounting system, the measurement of profit, the valuation of assets and liabilities, the elements of owner's equity, the estimates and choices inherent in modern accounting treatments, and an introduction to the use of financial accounting information in measuring the performance and financial strength of an organisation. The management accounting elements of the subject will deal with the internal planning and control function, the nature of costs and their behaviour, cost-volume-profit relationships, the behavioural aspects of management accounting, and an introduction to costing systems and budgeting.

##### Organisations

To help people perform well at work, managers need a sound understanding of why individuals behave the ways they do and how people behave in groups. This subject uses the discipline of organisational behaviour to provide insights into individual personality differences, what motivates people to work, what factors produce job satisfaction, and why people in organisations have difficulty in communication. Students explore the critical factors involved in organisational change, the bases of leadership and power, and how work-based groups affect individual and organisational effectiveness.

##### Marketing

The Marketing subject focuses on the challenges management faces in developing and implementing a successful marketing program. The importance of marketing arises from its role as the boundary function between the organisation and the marketplace. Changes in the market require changes from the company. Similarly, changes made by the company create changes in the market.

#### > Home

#### Academic programs

- > MBA Full-Time
- > MBA Part-Time
- > Executive MBA
- > Postgraduate Diploma in Management (PDM)
  - > Introduction
  - > The Learning Process
  - > Program Structure
  - > Subjects
  - > Class Profile
  - > Fees and Scholarships
  - > Subst., Credits & Transfers
  - > Entry Requirements
  - > Application Process
  - > Request Information
  - > Apply Online
- > Master of Marketing
- > PDM (Marketing)
- > Certificate in Regulatory Management
- > Certificate in Innovation Management
- > PhD Programs
- > Management (Research)
- > Apply Online
- > Information Sessions & Interviews
- > Request Information
- > Request Interview
- > Student Ambassadors

Economics of Innovation (unit)  
 Electronic Commerce: Strategy and Implementation  
 Entrepreneurial Finance (unit)  
 Entrepreneurship and New Venture Creation  
 Managing Innovation  
 Operations Management  
 Product Management

**Human Resource Management**

Change and Organisations  
 Developing Managerial Capabilities  
 Human Resource Management  
 Incentives and Contracts (unit)  
 Leadership (unit)  
 Management and Ethics  
 Managing Difference  
 Management of Employee Relations  
 Managing for Creativity (unit)  
 Managing Innovation  
 Managing People for Competitive Advantage  
 Negotiation Strategy and Process  
 Personnel Economics (unit)

**International Business Management**

Asia-Pacific Business Arena (unit)  
 Corporate Strategy  
 Fundamental Trends in World Business  
 Industry Studies in Asia  
 International Finance  
 Investments  
 Management and Ethics  
 Managing Multilateral Trade  
 Marketing in Asia  
 Managing the International Enterprise  
 Negotiation Strategy and Process  
 Political Environment of Business

**Public Sector Management**

Business Law  
 Contracting and Privatisation (unit)  
 Developing Managerial Capabilities  
 Management and Ethics  
 Managing Public Resources (unit)  
 Managing Regulation (unit)  
 Managing Service Operations  
 Operations Management  
 Political Environment of Business  
 Project Management  
 Strategic Public Management

**Management Consulting**

Advanced Game Theory (unit)  
 Corporate Finance  
 Corporate Governance (unit)  
 Competitive Business Analysis  
 Corporate Strategy  
 Electronic Commerce: Strategy and Implementation  
 Economics of Innovation (unit)  
 Economics of Strategy  
 Managing the International Enterprise  
 Marketing Strategy  
 Negotiation Strategy and Process  
 Operations Management  
 Personnel Economics (unit)  
 Product Management  
 Project Management

**Finance/Investment Banking**



**EK II.1**  
**MODÜL 1 İKY' E GİRİŞ**

**YÖNETİM TEORİLERİNİN GELİŞİMİ TABLOSU**

Dönem	Yıllar	Öncüleri	Yönetim Tarzı	Açıklama
<b>MEKANİK (GELNEKSEL)</b>	1900'lerin başı	Frederick TAYLOR	Bilimsel Yönetim	Her iş görevlere ayrılıyor. Ayrıntılı görev tanımları yapılıyor. İş dizaynı ve standartlaşma yaygınlaşıyor. Departmanlaşma+işbölümü+koordinasyon önemli Maksimum verim amaçlanıyor. İnsan bir makine(robot) gibi değerlendiriliyor.
	1930	Max WEBER	Bürokratik Model	En iyi organizasyonel yapı aranıyor. Organizasyondaki her şey kayıt altına alınıyor. Katı standartlar var. Hiyerarşik yapı ve kontrol önemli Çalışanlar arasında gayri şahsi ilişkiler var.
<b>İNSANCI (NEO-KLASİK)</b>	1940-1950	Elton MAYO	Davranışsal Yaklaşım & İnsan İlişkileri Okulu	Organizasyon artık mekanik ve teknik değil sosyal bir sistem. Hawthorne araştırmaları çalışanların sosyal birer varlık olduğunu ,informal küçük grupları ortaya koyuyor İnsan unsurunun özellikleri, davranışları ,motivasyonu önemli Verimlilik, ısıyla,ışıkla değil, insanları yalnız veya bir arada çalıştırmakla ilgili.
	1950-1960	MASLOW HERZBERG LİKERT	Örgütsel Davranış Okulu	İnsan sadece fiziksel gücüyle değil,psikolojisiyle ve sosyal olarak inceleniyor. Yönetim, artık sanatlaşmaya başlıyor.
<b>MODERN ORGANİZASYON</b>	1960-1970		Karar Okulu	Sayıları Kullanma Sanatı Beraber çalışma, karar vermek için o kadar ayrıntılı analizler yapılıyor ki bu analizler kafa karıştırıyor ve kararlara engel olmaya başlıyor.
	1970'ler	BERTALANFFY Chester BARNARD James ROSENBERG	Sistem Yaklaşımı	Açık Sistem (çevre ve başka sistemler ile ilişki) var. Kontrol içi ve dışı tüm faktörler değerlendiriliyor. Alt sistemler arasında ilişki var. Bürokrasiyi, kararları,insan ilişkilerini beraber düşünüyorlar. Sadece kurala sadece insana tek tek önem vermiyorlar ,bunları birbirleriyle ilişkili düşünüyorlar.
	1975-1980	T. BURNS G.STALKER P. LA WRENCE	Durumsal Okul	Sürekli ve hızlı değişen çevre koşulları için Organik yapı öneriliyor. "En iyi" durumdan duruma değişmektedir. Yöneticinin, organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanması gerekiyor.

Haluk Erkut , "Yönetim Sanatı" , KARIYER 2003 ZİRVESİ, Lütfi Kırdar Kongre Sarayı ,14-16 Mart 2003  
Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 8. Basi, İstanbul: Beta Yayınevi , 2001, ss.142-250.

İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞMALARINDA DEĞİŞİM TABLOSU		2.SÜTUNDAKİ FOTOĞRAFLARLA İLGİLİ NOTLAR	
YILLAR	ÇALIŞANIN DURUMU	İK ÇALIŞMALARI	
1900-1930		—	<i>Kalabalık bir insan grubu içinde bir tek kişi vurgulanmalıdır. Mümkünse bir çalışanın kolu hareket ediyormuş gibi gösterilerek, değerlerinden ayrılmalıdır. Öğrenci bu çalışanın üstüne imleci taşıdığında bir düşünce balonu olmalı ve içinde "Çok uzun saatler çalışıyor ve çok az para kazanıyorum. Hiçbir sosyal hakkim yok. Ama tek başıma ne yapabilirim ki?" yazısı belirmelidir.</i>
1930-1960		✓ KAYIT TUTMA ✓ ÖZLÜK İŞLERİ	<i>Sanayi çağıının makine gibi çalışan bir insanımı hicvederek yansıtan Modern Zamanlar filminden Charlie Chaplin'in bir sahnesi görüntülenecektir. Öğrenci, Chaplin'in üstüne imleci taşıdığında bir düşünce balonu olmalı ve içinde "İnsan mıyım makine mi? anlamadım. Saatlerdir hep aynı vidayı sıkırtmaktan sıkıldım. Verimin artırsın diye öğle yemeği yediren robot bile icat etmişler!!!" yazısı belirmelidir.</i>
1960-1980		✓ ENDÜSTRİYEL PSİKOLOJİ ✓ PERSONEL HAKLARI ✓ ÇALIŞANLARIN GÜNLÜK SORUNLARI	<i>Haklarını arayan, yürüyüş yapan çalışanların fotoğrafı görüntülenecektir. Pankartlardan birinin üstünde "beni oku" yazısı belirip kaybolmalıdır. Öğrenci bu pankartın üstüne imleci taşıdığında pankartı gibi dikdörtgen bir yazı kutusu oluşmalı ve içinde el yazısı ile "BİRLİK OLUYORUZ! SOSYAL GÜVENCE İSTİYORUZ!!" yazısı belirmelidir.</i>
1980-2000		✓ ÜST DÜZEY KARAR YETKİSİ ✓ SEÇME- YERLEŞTİRME ✓ EĞİTİM VE GELİŞTİRME ✓ MOTİVASYON ✓ ELEMANI KORUMA	<i>Modern çalışma koşullarında çalışan, bireysel olarak şirket için önemli olan ve haklarının farkında olan bir çalışan fotoğrafı görüntülenecektir. Öğrenci bu çalışanın üstüne imleci taşıdığında bir düşünce balonu olmalı ve içinde "Çok çalışıyorum ama karşılığımı da alıyorum. Hem şirkete kazandırdıklarımla kariyerimde ilerliyorum, hem sürekli yeni şeyler öğreniyorum" yazısı belirmelidir.</i>
2000 SONRASI		✓ STRATEJİK KARAR YETKİSİ ✓ BAZI FONKSİYONLARIN OUTSOURCE EDİLMESİ	<i>Lider pozisyonunda, bilek gücü değil bilgi gücü ile yönetim ve üretim sağlayan çalışmanı yansıtan bir fotoğraf görüntülenecektir. Öğrenci bu çalışanın üstüne imleci taşıdığında bir düşünce balonu olmalı ve içinde "İstedğim zamanda ve istediğim şekilde çalışıyorum. Şirket değil ben önemliyim. Çünkü bilgi ve beceri bende!" yazısı belirmelidir</i>

**EK II.3**  
**MODÜL 1 İKY'E GİRİŞ**  
**NİTELİKLİ ELEMANIN TOPLUMSAL BEDELLERİ \***

Bilgi çağında gelişimin hızından kopmamak için sistemli çabalar gerekiyor. İnsana yatırımın öne çıktığı, eğitimde sürekliliğin kaçınılmaz olduğu bir süreçten geçiyoruz. Küresel düzenin öncüleri olan çokuluslu şirketlerin yönetim anlayışında temel bir girdi olarak görülen insan, verimli kullanılmak zorunda. Bir başka deyişle insanın niteliksel gelişimi başat konumunda yer alıyor. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bilgi işçisi kavramı, yaptığı işin uzmanı olan nitelikli insanı tanımlıyor. İşletmeler, performans artırmaya yönelik olarak çalışanların kişisel potansiyelini ve bilgisini verimli kılmayı amaçlıyor. Dolayısıyla eğitilmiş insan gücü, çağcıl iş yaşamının öncelikli gereksinimi oluyor. Personel Müdürlüğü'nün yerini alan İnsan Kaynakları Birimi, çalışanın özlük işlerinin dışında kariyer planlaması yapıyor, doğru işe doğru insanı buluyor, performans ölçümü gerçekleştiriyor, eğitim programları düzenliyor. Bu bağlamda, insanın eğitimi olgusu özel sektörün temel kaygılarından birini oluşturuyor. Hedefleri doğrultusunda eğitim ve istihdam planı yapan büyük işletmeler, nitelikli eleman yetiştirmek için okullar, üniversiteler açıyor; hizmet içi eğitim sürecini yaşama geçiriyor. Özellikle küresel politikalarla koşut biçimde kamusal alandan elini çeken siyasal iradeye karşılık, ülkemizde de eğitim olgusu özelleşiyor, ticarileşiyor. Dahası, ticarileşen, özelleşen eğitim kurumlarının kitlesel ölçekte hizmet vermesi kapitalist anlayışla da tümden çelişiyor. Kar amacı ile hareket eden bir işletme, çok kişiye ucuza hizmet verip sürümden kazanmaktansa az kişiye pahalı hizmet etmeyi yeğliyor. Siyasal iradeyi kullananların bu konuda geniş halk kitleleri lehine özel sektöre yaptırım uygulayamaması da konunun diğer bir boyutunu oluşturuyor. Böylelikle, 2000'li yıllara damgasını vuracak olan nitelikli insan olgusu toplumun genelinden kopuk, ayrıcalıklı bir azınlığı çağırıyor. Bu bağlamda gelişim için eğitim olgusu genelde özel sektörü ilgilendiren bir sorunsal gibi değerlendiriliyor. Ulus devlet, kamusal alandaki yükümlülüklerini özel sektöre devrederek ve üstelik kamusal kaynaklarla da destekleyerek büyük kitleleri yarış dışı bırakıyor ve giderek her alanda seçkin anlayışı egemen kılıyor. Dolayısıyla özel sektör için yabancı dil bilen, yetkin düzeyde bilgisayar okuyazarı olan, küresel kültürün değer yargılarını özümseyen bireylerle iş yapmak az riskli ve daha hesaplı oluyor. Sosyo ekonomik ve kültürel açıdan belirli gelişmişlik düzeyine sahip olan görece şanslı bireyler, özel işletmelerin vizyonu çerçevesinde biçimlendiriliyor ve yeniden keşfedilen sadakat, dayanışma, tek vücut olma gibi değer yargılarını kapsayan bir işletme kültürüyle donatılıyor. Ulusal birliği ve ulus olma bilincini belirleyen değer yargıları, artık işletme kültürünün yapı taşlarını oluşturuyor. Kurumsal bağlılık, ulusal ötesi bir anlam kazanıyor.

Sonuç olarak bu seçkin yaklaşım, sosyal patlamalara ortam yaratacak denli tehlikeler içeriyor. Gerçekte toplumun genelince paylaşılmayan maddi, manevi hiçbir değerin kalıcı olması düşünülemez. Ortak değerlerin üretildiği ortamlar, şirketlerin dar çevresiyle sınırlı kalırsa, seçkinlerin yaşam alanı da daralır ve hatta giderek yok olur. Küresel kapitalizm ilginç bir serüvene doğru yol alıyor. Dünya ölçeğinde bölgesel, sınıfsal eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki dengesizlikler artıyor. Özellikle ülkemiz ve benzerlerinde açlık ile oburluk arasındaki çelişki giderek sivriliyor. Bu durumda tırnak içindeki şu soruları sormak gerekiyor. "Ulus devletin sosyal sorumlunu üstlenmek zorunda kalan özel sektör, sosyal paydaşların mutluluğu, toplumsal sorumluluk gibi ideolojik (!) söylemlerin içini gerçekten doldurabilecek mi?" Şirketler düzeni, en temel insan haklarından yoksun bıraktığı yoksul kesimlerin ortak bilinç oluşturmalarını engellemek için yeni stratejiler mi geliştirecek yoksa paylaşımdaki eşitsizlikleri gidermek için sihirli formüller (!) mi üretecek?"

\* İlker Bıçakçı, *İletişim Dünyamız – İnsan Odaklı Toplum Bir Bakış*, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2001, ss.33-35.

**EK II . 4**  
**MODÜL 3.1 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI**  
**İŞ DÜNYASI VE ZAMAN\***

Kalkınmış, güçlü bütün ülkelerde verimliliğin ince hesapları yapılmaktadır ve zaman kullanma bu verimliliğin vazgeçilmez bir tamamlayıcısı olarak anlaşılmaktadır. Batı bütün zamanını dünya için, servete giden yolda çok iyi kullandı ve kullanıyor. Serveti; kalitenin, bilim ve teknolojinin, laboratuvarların arkasında görüyor. Uzun ince bir yolda sebatla gidiyor. 1625 yılında **F. Bacon** “Zaman bütün yeniliklerin anasıdır” diyordu. 1990’larda **Stalk Jr.** Zamanın; paraya, verimliliğe, kaliteye, hatta yeniliğe eşdeğer stratejik bir silah olduğunu söylüyor. Birçok sanayi dalında, özellikle otomobil sanayiinde tasarımdan üretime kadar geçen zamanı azaltmak ve piyasanın isteklerine daha uygun sürelerde ürünü arz edebilmek için, gecikme kayıplarını azaltan esnek zaman uygulamaları ile kıyasıya bir rekabet yaşandığını kaydediyor. Eski klasik şirketler maliyet azaltma ve kapasite gibi konularda rekabet etmeye çalışırken, yeni rakipler zaman faktörünü kullanarak, önde gidiyorlar.

“Günümüzde şirketlerin stratejileri zamana hakimiyet üzerine kurulmaktadır. Kaybadilen veya geç kalınan her zaman, verimlilik kaybı ve maliyet artışı olarak sonuçlara yansımaktadır. Zamana hakimiyet konusu şirketlerin uygulamalarına çok değişik şekillerde yansımaktadır: Fırsatı önce fark etmek ve hemen cevap vermek, yapılacak işleri yenibaştan sıralamak, bir piyasaya girmek için en uygun zamanı bulmak, küçülen bir piyasadan en doğru zamanda çekilmek, gelecekte büyüme stratejisini hangi yetenekleri üzerine bina edeceğini tahmin etmek...Netice itibariyle uzun vadeli planlar kısa vadeler içinde sıkça gözden geçirilmektedir.

Zamanın farkına varanlar kazandılar ve kazanacaklar, varamayanlar hayal kuracaklar ve kolaycılık peşinde boş yere koşmaya devam edecekler. Nitekim bizler serveti “köşe dönmek”, “malı götürmek” sığılıklarında, kolaycılığında arıyoruz. 1960’lardan itibaren ülkemizden Avrupa ülkelerine çalışmak için giden, üstelik en vasıfsız iş gücümüzün, oradaki kurulu düzene ve zaman kavramına başarıyla intibak ettiklerini ve çalıştıkları ülkelerin ekonomilerine büyük katkılar yaptıklarını görüyoruz. Bu vatandaşlarımızın üretim/zaman emsali ülkemizde 1 iken, orada beş ila on katı olmuştur. Aynı insanlar ülkemize geri döndüğünde verimleri tekrar ülke şartlarına inmektedir. Burada devletçe düşünülecek ipuçları vardır.

\*Muhsin Abay. **Zamanı Değerlendirmek**. İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı, İkinci Basım, 2000, s.58.

MODÜL 3.1 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANI  
SWOT ANALİZİNDE KULLANILAN SORULAR TABLOSU

	POZİTİF	NEGATİF
<b>İÇSEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üstünlüklerimiz nelerdir ?</li> <li>▪ Neleri iyi yaparsınız ?</li> <li>▪ Hangi kaynaklara kolay ulaşım imkanlarınız var?</li> <li>▪ Başkaları, sizin hangi yönlerinizi kuvvetli görür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neleri kötü yaparsınız ?</li> <li>▪ Gelişimimiz gereken yönlerimiz nelerdir?</li> <li>▪ Başkaları hangi konularda sizden daha iyidiler ?</li> <li>▪ Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarımız ortaya çıkmakta</li> </ul>
<b>DIŞSAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Önünüzde duran fırsatlar nelerdir ?</li> <li>▪ Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?</li> <li>▪ Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler nelerdir?</li> <li>▪ Hükümet politikalarındaki değişiklikler nelerdir?</li> <li>▪ Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler nelerdir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İlerlemenizin önündeki engeller nedir?</li> <li>▪ Size zarar verici faktörler nelerdir?</li> <li>▪ Rakipleriniz ne yapmaktalar ?</li> <li>▪ Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu ?</li> <li>▪ Finansal sorunlarınız var mı ?</li> </ul>

## **H.SAN**

### ELEKTRİK KABLO FABRİKASI'NA

250-300 Kişilik fabrika üst düzey personeline, en az üç çeşit öğle yemeği verebilecek kapasitede (çorba, sebze, et yemekleri, pilav ile tatlı ve börek işlerinden iyi anlayan)

### *Acilen 1.sınıf AŞÇIBAŞI* alınacaktır.

Adayların Anadolu yakasında oturuyor olması tercih sebebidir. (Müracaatlar gizli tutulacaktır)

Bu nitelikleri taşıyanların fabrika personel müdürü Mustafa Gezer'e müracaatları önemle rica olunur.

Tel: 0216 XXX XX XX

Fax: 0216 XXX XX XX

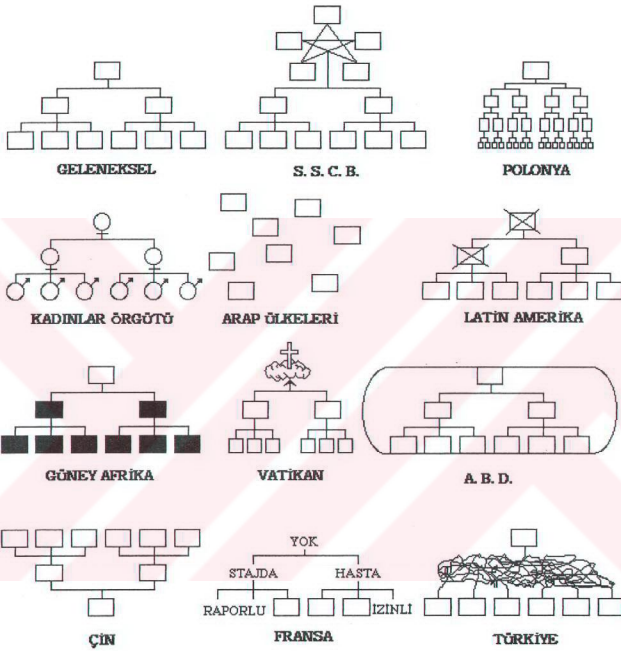
**EK II.7**  
**MODÜL 3.4 SEÇME VE YERLEŞTİRME**  
**“YETKİNLİK TEMELLİ İŞE ALMA” KONULU KISA VİDEO\***

**F.Ö. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOĞUMANTASYON MERKEZİ**

\* “Yetkinlik Temelli İşe Alma”, YTÜ Basın Tanıtım Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü: Vedat Çolak, Uğur Kutay, Serdar Çağdaş, Esin Can Mutlu, Esin Ertemsir, Didem Parteş, Buğra Alp Buldur, İstanbul: Görsel Eğitim, Mayıs 2003.

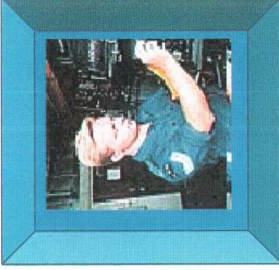
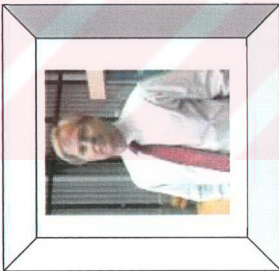
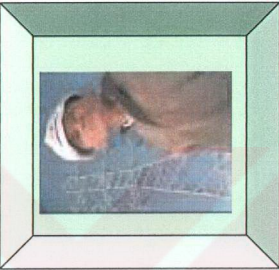
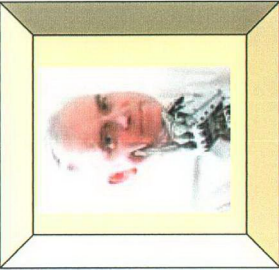
EK II . 8  
MODÜL 4.2.1 EĞİTİM VE GELİŞTİRME

ORGANİZASYON ŞEMALARI

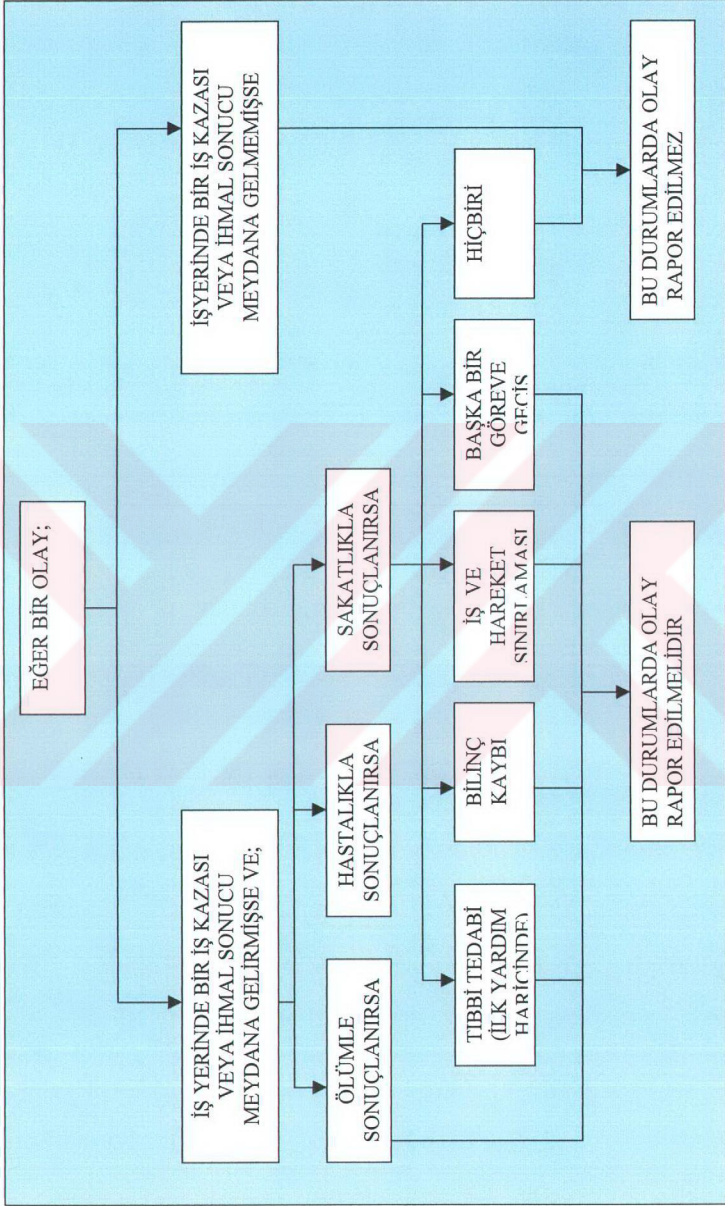




**EK II . 9**  
**MODÜL 5 MOTİVASYON**  
**MOTİVASYON UNSURLARI**

MAVİ YAKALILAR	BEYAZ YAKALILAR	YEŞİL YAKALILAR	ALTIN YAKALILAR
<p>Üretim personeli, genellikle kas ve bilek gücü ile çalışırlar.</p> 	<p>Memur veya yönetici pozisyonunda çalışanlar, masa başı işler yaparlar.</p> 	<p>Mühendisler Üretimde çalışan iyi okumuş bireylerdir.</p> 	<p>Bilgi çağı işçileri. Teknolojiyi etkin kullanırlar</p> 
<p><b><u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u></b></p> <p>Para Hediye Takdir edilme Ek sosyal haklar</p>	<p><b><u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u></b></p> <p>Prim Özel ikramiye Terfi Ek sosyal haklar</p>	<p><b><u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u></b></p> <p>Prim Özel ikramiye Terfi Ek sosyal haklar</p>	<p><b><u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u></b></p> <p>Eğitim imkanı verilmesi Kendilerine güvenilmesi İleri teknoloji ile çalışmak</p>

MODÜL 6.1 İŞ GÜVELİĞİ VE İŞ GÖREN SAĞLIĞI  
İŞ KAZALARININ KAYIT PROSEDÜRÜ \*



\* David A. De Cenzo and Stephen Robbins. **Human Resource Management**. Fifth Edition. USA.:John Wiley&Sons. 1996. s.421.

**EK II . 13**  
**MODÜL 6.4 ETİK**  
**İŞ AHLAKI \***

Dünyanın giderek tek bir pazar hâline gelmesi, insan haklarına verilen önemin artması, çevre kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşması ile 1980'lerin sonundan itibaren **iş ahlakı** gündeme gelmiştir. Daha geniş bakıldığında iş yaşantısındaki etik konuların, tüm toplumu etkilediği görülmektedir. İş ahlakına sahip olmayan girişimciler, kamu ve yerel yöneticiler, firmalar topluma yarardan çok zarar verirler. Çünkü sadece kendi menfaatlerini ön planda tutarlar. Toplumdaki diğer insanları hatta kendi çalışanlarını düşünmezler.

İş ahlakının üç temel alanı mevcuttur.

1. **Çalışma ahlakı**, çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır.
2. **Meslek ahlakı**, meslek sahiplerinin kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet ederek kamu yararına çalışmalarınıdır. Yani mesleklerini icra ederken maaş, gelir, güç ve statü gibi kişisel yararlar meslek sahibi için ikinci planda kalmaktadır.
3. **Kurumsal ahlak**, bir kurumun sahip olduğu ahlaki normlar, değerler, eğilimler ve ilkeler bütünüdür.

Kişi, kurum ve kuruluşların bu üç temel ahlak kurallarını benimsemeleri, hem toplumsal yaşamın hem de iş yaşamının devamlılığı için vazgeçilmez bir şarttır.

Meslek ahlakının bazı temel ilkelerini şöyle sıralayabiliriz :

- Ulusa ve insanlığa hizmet etmek,
- Mal ve can emniyetini sağlamak,
- Zayıfı kuvvetliye karşı korumak,
- Huzur ve güven içinde yaşayanları şiddete ve saldırganlığa karşı korumak,
- Vatandaşların anayasal haklarına saygı göstermek,
- Herkese örnek olacak lekesiz, dürüst ve namuslu bir özel yaşam sunmak,
- Hukuka ve kurumun kural ve ilkelerine bağlı olmak,
- Kişisel önyargıların, düşmanlıkların ,mesleki kararları etkilemesine izin vermemek,
- Gereksiz yere güç kullanmamak,
- Hediye ve rüşvet kabul etmemek,
- Görevi kötüye kullanmamak.

\* Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayınevi,2001.

EK II . 12  
MODÜL 6.3 DİSİPLİN  
YAZILI UYARI ÖRNEĞİ

CepCell

**Tarih:** 10 Ağustos 2005

**Kime:** Nükhet Bayraktar, Müşteri Hizmetleri Temsilcisi

**Kimden:** Buğra Dargın, İnsan Kaynakları Müdürü

**Konu:** Yazılı Uyarı

Dün (9 Ağustos 2005) bir müşteri ile yaptığımız telefon konuşmasına şahit oldum. Sabırsız ve kavgacı bir tutum sergilediniz. Daha sonra müşteri ile bizzat ben ilgilendim, kendisini sakinleştirmek çok zor oldu.

Müşteri memnuniyeti kurumumuzun temel ilkelerindedir. Dünkü davranışınız kabul edilemez. Müşteri Hizmetleri biriminde çalışıyorsanız, firmamızı temsil ediyorsunuz, çok daha dikkatli olmalıyız. Müşteriye kibar ve ilgili davranmalıyız. Bundan sonra bir müşteri ile sorun yaşadığımızda diğer çalışma arkadaşlarınızın yardımını rica edin.

Eğitim Birimi, “stres altında çalışma” ile ilgili bir eğitim verecek. Bu eğitime katılmanızı öneriyorum. Katılacaksanız vakit geçirmeden İK Uzmanı Didem Başaran’a isminizi yazdırın.

Bu yazılı bir uyarıdır. Personel dosyanızda yer alacaktır. İkinci paragrafta belirtilen noktalara dikkat etmemizi ve performansınızı düzeltmemizi bekliyorum. Eğer bir hafta içinde performansınızda düzelme olmazsa ve müşteri şikayetleri devam ederse disiplini cezası olarak görevden alınacaksınız.

**Bu formun bir kopyasını aldım**

**Tarih**

**Nükhet Bayraktar**

**EK II . 11**  
**MODÜL 6.2 ETİK**  
**İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNDE İK UZMANININ ROLÜ\***

İnsan Kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için, çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar. Görevleri;

1. İşçi sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişlerini sağlamak
2. İşveren sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişlerini sağlamak
3. İş gören ve işveren haklarını kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetmek, korumak, gerekli ikazları yapmak
4. Toplu sözleşme çalışmalarını için bilgi toplamak, toplu sözleşme pazarlıklarına katılması kesinleşen sözleşme kurallarını uygulamaya almak
5. Hem iş gören hem de iş veren açısından toplu sözleşme kurallarına uyulup uyulmadığını izlemek ve gerekli ikazları yapmak/ tedbirleri almak
6. İş kazası, işçi olayları vb. durumlarda gerekli kanuni işlem ve yazışmaları gerçekleştirmek
7. İş görenin çalışma koşulları konusunda şikayetlerini göz önüne alarak gerekli değişikliklere karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek; iş gören sağlığı ve güvenliği konusunda kanuni , mesleki ve ihtiyari tüm önlemlerin alınmasını sağlamak
8. Çalışma , çevre, sağlık, sanayi bakanlıkları gibi birçok resmi kuruma gerekli raporlamayı sağlamak, ilişkileri yürütmek şeklinde listelenebilir.

\* Zafer İnkaya, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması,” (Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000), s.48.

**EK II . 14**  
**MODÜLLERE GÖRE AYRILMIŞ KAVRAM LİSTESİ VE AÇIKLAMALARI\***

<b>MODÜL NUMARASI</b>	<b>: 3</b>	<b>STRATEJİ OLUŞTURMA VE ORGANİZASYON GELİŞTİRME</b>
<b>KAVRAMLAR</b>		<b>KAVRAM AÇIKLAMALARI</b>
<b>Hedefler</b>		Eğitim faaliyetlerinin beklenen sonuçları
<b>İşletme stratejisi</b>		İşletmenin amaçlarını, politikalarını ve faaliyetlerini entegre eden bir plan
<b>Kadrolama stratejisi</b>		İşletmenin elemanları nereden bulacağı, nasıl seçeceği ve çalışan becerileri ve statüleri hakkındaki kararları
<b>Koordinasyon</b>		Takım performansını en üst düzeye çıkarmak için bilgiyi ve karar verme sorumluluklarını paylaşma
<b>Misyon</b>		Bir işletmenin uzun vadede varolma nedeni
<b>Vizyon</b>		Gaye, hayal
<b>SWOT Analizi</b>		İşletmenin faaliyet çevresinin ve iç bünyesinin zayıf ve kuvvetli yönler bakımından incelenmesidir. SWOT; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin kısaltılmışıdır.
<b>Temel yetenekler</b>		İşletmelerin nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikteki maddi olmayan varlıkları (patent, know-how, marka, vb.) ve yetenekleri

\*A. Raymond and Robert M.Noel. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.403-415.

<b>MODÜL NUMARASI</b>	<b>: 5</b>	<b>İŞ ANALİZİ</b>
<b>KAVRAMLAR</b>		<b>KAVRAM AÇIKLAMALARI</b>
<b>Bilgi akış diyagramı</b>		<p>1) Bir iş fonksiyonunda kullanılan veri tipleri ve değişik veriler arasındaki ilişkilerin illüstrasyonu</p> <p>2) Departmanlar arasında verilerin nasıl ilerlediğini gösteren illüstrasyon</p>
<b>Alternatif çalışma programları</b>		<p>Geleneksel çalışma sürelerine ve biçimlerine önemli değişimler getiren ve hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkiler yapan, günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına alternatif bir uygulama</p> <p>1) Belirli görevlerin yerine getirilmesini gerektiren spesifik pozisyon.</p> <p>2) Kişinin çeşitli gereksinimlerini tatmin amacı ile belirli ödüller karşılığında emeğini kullanarak üretken faaliyetlerde bulunması çalışma, bu faaliyetler sırasında üstlendiği belirli rol ya da işlevler de iş olarak adlandırılır.</p>
<b>İş</b>		<p>Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlerdir.</p>
<b>İş genişletme(job enlargement)</b>		<p>1) Bir personelin işine yeni sorumluluklar veya mücadele gerektiren unsurlar ekleme</p> <p>2) İşlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek, yapılarının değiştirilmesi</p>
<b>İş paylaşımı</b>		<p>İki personelin iş saatlerinin, sorumluluklarını ve tam zamanlı bir işin faydalarını paylaştıkları çalışma durumu</p>
<b>İş değiştirme(job rotation)</b>		<p>1) Personelin, işletmenin farklı fonksiyonel alanları arasındaki işlerde veya bir fonksiyonel alanın içindeki işlerde görevlendirilmesi.</p> <p>2) Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırayla gerçekleştirilmesi</p>

<b>MODÜL NUMARASI</b>	<b>: 6</b>	<b>SEÇME VE YERLEŞTİRME/ İŞTEN ÇIKARMA</b>
<b>KAVRAMLAR</b>		<b>KAVRAM AÇIKLAMALARI</b>
<b>İç kaynaklar</b>		Kuruluşun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücünün, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme aktivitelerinin bir sonucu olarak kurum içinden seçilmesi.
<b>Dış kaynaklar</b>		Örgütlerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynaklarıdır.
<b>İş gücü dönüşümü</b>		İşe adam alma ve işten adam çıkarma yoluyla iş gücünün yenilenmesi süreci
<b>Engelli Amerikalılar Yasası</b>		Engellilere iş yerinde ayrımcılık yapılmasını yasaklayan 1990 tarihli yasa.
<b>Uygun yerleştirme</b>		Engelli Amerikalılar yasası' nun şirketlerden, organizasyonun faaliyetlerinde "aşırı sıkıntı" ya neden olmadığı sürece diğer yönlerden kalifiye olan engelli bir kişiye fiziksel ya da zihinsel durumuna uygun bir yerleştirme getirmelerini istemesidir.
<b>outplacement</b>		İşten çıkarılan ya da işten ayrılan personelin başka bir iş bulmasına rehberlik edilmesi.



MODÜL NUMARASI	: 8	PERFORMANS DEĞERLEME VE KARIYER YÖNETİMİ
<b>KAVRAMLAR</b>		<b>KAVRAM AÇIKLAMALARI</b>
<b>360 derece geribildirim</b>		Özel bir yukarı doğru geribildirim uygulaması. Bu uygulamada personelin davranışları sadece üstleri tarafından değil; çalışma arkadaşları, müşteriler, yöneticiler ve kendisi tarafından çeşitli boyutlarda değerlendirme yapan bir soru formu yoluyla değerlendirilir.
<b>Cam tavan</b>		Organizasyonun kademelerine ilerlemede bir engel
<b>Çok yönlü kariyer</b>		İş ortamındaki değişiklikler kadar, kişinin ilgileri, yetenekleri ve değerlerinden kaynaklanan değişiklikler temelinde sürekli değişen bir kariyer.
<b>Çözülme</b>		Bireyin iş ve iş dışı faaliyetler arasındaki dengeyi değiştirmeye hazırlandığı kariyer aşaması
<b>Expatriate</b>		Kendi ülkesinin dışında başka bir ülkede çalışan kişi
<b>Hareket planlanması</b>		Personelin, kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir.
<b>Kariyer yolu</b>		Bir personelin şirket içinde ard arda gideceği aynı tip iş ve kabiliyetleri içeren mevki veya makamlardan oluşur.
<b>Kariyer yönetim sistemi</b>		Personele, yöneticilere ve işletmeye kariyer hedeflerinin belirlenmesinde yardımcı olan bir sistemdir. Kişisel değerlendirme, gerçek durumun değerlendirilmesi, amaç belirleme ve eylem planı gibi öğeleri içerir.
<b>Kendini değerlendirme</b>		Personelin kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini, ve davranışsal eğilimlerini belirlemelerini sağlar.
<b>Uluslararası ya da global kariyer</b>		Dünya pazarına girme ve personeli yabancı bölgelere hazırlama mücadelesi.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GEÇEN TEMEL KAVRAMLAR\* (ALFABETİK SIRADA)**

<b>360 Derece Geribildirim</b>	Özel bir yukarı doğru geribildirim uygulaması. Bu uygulamada personelin davranışları sadece astları tarafından değil; çalışma arkadaşları, müşteriler, yöneticiler ve kendisi tarafından çeşitli boyutlarda değerlendirme yapan bir soru formu yoluyla değerlendirilir.
<b>Alternatif Çalışma Programları</b>	Geleneksel çalışma sürelerine ve biçimlerine önemli değişimler getiren ve hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkiler yapan, günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına alternatif bir uygulama
<b>Bilgi Akış Diyagramı</b>	Departmanlar arasında verilerin nasıl ilerlediğini gösteren illüstrasyon
<b>Cam Tavan</b>	Organizasyonun kademelerine ilerlemede bir engel
<b>Çok Yönlü Kariyer</b>	İş ortamındaki değişiklikler kadar, kişinin ilgileri, yetenekleri ve değerlerinden kaynaklanan değişiklikler temelinde sürekli değişen bir kariyer.
<b>Çözülme</b>	Bireyin iş ve iş dışı faaliyetler arasındaki dengeyi değiştirmeye hazırladığı kariyer aşaması
<b>Dış Kaynaklar</b>	Örgütlerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynaklarıdır.
<b>Engelli Amerikalılar Yasası</b>	Engellilere iş yerinde ayrımcılık yapılmasını yasaklayan 1990 tarihli yasa.
<b>Expatriate</b>	Kendi ülkesinin dışında başka bir ülkede çalışan kişi
<b>Hareket Planlanması</b>	Personelin, kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir.
<b>Hedefler</b>	Eğitim faaliyetlerinin beklenen sonuçları

\*A. Raymond and Robert M.Noe. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.403-415.

<b>İç Kaynaklar</b>	Kuruluşun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücünün, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme aktivitelerinin bir sonucu olarak kurum içinden seçilmesi.
<b>İş</b>	.Kişinin çeşitli gereksinimlerini tatmin amacı ile belirli ödüller karşılığında emeğini kullanarak üretken faaliyetlerde bulunması çalışma, bu faaliyetler sırasında üstlendiği belirli rol ya da işlevler de iş olarak adlandırılır.
<b>İş Değiştirme</b>	1)Personelin, işletmenin farklı fonksiyonel alanları arasındaki işlerde veya bir fonksiyonel alanın içindeki işlerde görevlendirilmesi. 2) Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırayla gerçekleştirmesi
<b>İş Dizaynı</b>	Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlerdir.
<b>İş Genişletme</b>	1)Bir personelin işine yeni sorumluluklar veya mütadele gerektiren unsurlar ekleme 2)İşlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek, yapılarının değiştirilmesi
<b>İş Gücü Dönüşümü</b>	İşe adam alma ve işten adam çıkarma yoluyla iş gücünün yenilenmesi süreci
<b>İş Paylaşımı</b>	İki personelin iş saatlerinin, sorumluluklarını ve tam zamanlı bir işin faydalarını paylaştıkları çalışma durumu
<b>İşletme Stratejisi</b>	İşletmenin amaçlarını, politikalarını ve faaliyetlerini bütünleştiren bir plan
<b>Kadrolama Stratejisi</b>	İşletmenin elemanları nereden bulacağı, nasıl seçeceği ve çalışan becerileri ve statüleri hakkındaki kararları
<b>Kariyer Yolu</b>	Bir personelin şirket içinde ard arda gideceği aynı tip iş ve kabiliyetleri içeren mevki veya makamlardan oluşur.
<b>Kariyer Yönetim Sistemi</b>	Personele, yöneticilere ve işletmeye kariyer hedeflerinin belirlenmesinde yardımcı olan bir sistemdir. Kişisel değerlendirme, gerçek durumun değerlendirilmesi, amaç belirleme ve eylem planı gibi öğeleri içerir.
<b>Kendini Değerlendirme</b>	Personelin kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini, ve davranışsal eğilimlerini belirlemeleri
<b>Koordinasyon</b>	Takım performansını en üst düzeye çıkarmak için bilgiyi ve karar verme sorumluluklarını paylaşma

<b>Misyon</b>	Bir işletmenin uzun vadede varolma nedeni
<b>Outplacement</b>	İşten çıkarılan ya da işten ayrılan personelin başka bir iş bulmasına rehberlik edilmesi.
<b>Swot Analizi</b>	İşletmenin faaliyet çevresinin ve iç bünyesinin zayıf ve kuvvetli yönler bakımından incelenmesidir. SWOT; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin kısaltılmışıdır.
<b>Temel Yetenekler</b>	İşletmelerin nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikteki maddi olmayan varlıkları (patent, know-how, marka, vb.) ve yetenekleri
<b>Uluslararası Ya Da Global Kariyer</b>	Dünya pazarına girme ve personeli yabancı bölgelere hazırlama mücadelesi.
<b>Vizyon</b>	Gaye, hayal

**EK II . 15**  
**İNGİLİZCE KAVRAM LİSTESİ VE AÇIKLAMALARI\***

Analyzer Strategy	Bazı pazarları yenilerken mevcut pazar payını sürdürmeye dayalı bir iş düzeyi strateji	Analiz Stratejisi
Budget	Kaynaklar ve gelir düzeylerini ve bunların nasıl kullanılacağını tahmin etmek için tek kullanımlı plan.	Bütçe
Business-Level Strategy	Bir organizasyon içindeki her ürün sırası veya iş ünitesinin nasıl rekabet ettiği üzerinde odaklanan plan çeşidi	İş Düzeyi Stratejisi
Contingency Planning	Tercih edilen planı uygulanamaz hale getirecek değişiklikler çıktığında devreye sokulacak planlar geliştirme	Olasılık Planlama
Corporate-Level Strategy	Bütün organizasyon için işin yönünü çizen plan çeşidi	İşletme Stratejisi
Cost-Leadership Strategy	Etkili operasyonlar ve sıkı kontroller yoluyla maliyeti mümkün olduğunca düşük tutmaya odaklanan iş düzeyi stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi.
Defender Strategy	Mevcut pazar payını sürdürme veya bütçe küçülmesine dayalı bir iş düzeyi stratejisi	Savunma Stratejisi
Differentiation Strategy	Organizasyonun ürün veya hizmetlerini diğer işletmelerden ayrı tutmayı amaçlayan iş düzeyi stratejisi	Farklılaşma Stratejisi
Distinctive Competitive Advantage	Organizasyonun rakipleriyle karşılaştığında sahip olduğu farklı pozisyonu tanımlayan stratejinin bir unsuru	Farklı Rekabet Avantajı
Diversification Strategy	Şirketin yeni ürünler veya pazarlara açılmasına izin veren bir ortak düzey strateji	Çeşitlendirme Stratejisi
Focus Strategy	Bir organizasyonun belirli bir pazarı hedeflediği bir iş düzeyi stratejisi	Odaklanma Stratejisi.
Forecasting	Planların temeli sayılan gelecek hakkında tahminler geliştirmek için kullanılan planlama tekniği	Onceden Tahmin Etme
Functional-Level Strategy	Organizasyonun başlıca işlevsel departmanlarının aktivitelerini ayrıntılı olarak anlatan plan çeşidi.	Fonksiyonel Düzey Stratejisi
Grand Strategy	Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak düzeyde gerçekleştirilen genel hareket planı	Büyük Strateji

\* Warren Plunkett and Raymond F. Attner. **Introduction to Management**. Fifth Edition. USA: International Thompson Publishing, 1994, s.126,153-155.

Growth Strategy	Bir organizasyonun yöneticileri yüksek büyüme elde etmek istedikleri zaman kullanılan bir işletme stratejisi	Büyüme Stratejisi
Horizontal Integration	Benzer ürünler veya hizmetler elde ederek rekabetin sağlamlaştırıldığı bir strateji	Yatay Bütünleşme
Integration Strategy	Yöneticiler malzeme sıralarını dengeleme,maliyetleri düşürme veya rekabeti güçlendirmeye ihtiyaç gördükleri zaman kullanılan bir işletme stratejisi	Bütünleşme Stratejisi
Linear Programming	Kaynaklar ve aktivitelerin en uygun birleşimini belirlemek için bir eşitlik kuran planlama tekniği	Doğrusal Programlama
Management By Objectives	Yöneticiler ve astlarının işbirliğiyle hedef belirlemesini vurgulayan bir planlama tekniği	Amaçlara Göre Yönetim
Mission Statement	Bir organizasyonun hedefinin resmi (formal) yazılmış ifadesidir.	Misyon
Objective	Bir birey veya organizasyonun planlama yoluyla gerçekleştirmeyi tasarladığı istenen sonuç	Hedef
Operational Objective	İlk düzey yöneticilerden,çalışma gruplarından ve bireylerden beklenen belirli bir sonuç	Faaliyet Hedefi
Operational Plan	İlk düzey denetleyicinin işletme hedeflerini gerçekleştirmek ve taktik planları desteklemek için geliştirdiği plandır.	Faaliyet Planı
Plan	Bir amacı gerçekleştirme vasıtası	Plan
Planning	Bir organizasyon veya çalışma grubunun amaçlarını belirleme ve onları gerçekleştirmek için stratejiler geliştirme	Planlama
Policy	Tekrarlanan durumlar veya fonksiyonlar hakkında çalışanların karar vermesine yardımcı olacak tüzlük	Politika
Portfolio Strategy	Maksimum rekabet avantajı sağlamak için iş ümiteleri ve ürün sıralarının düzgün karışımını belirleme üzerine strateji	Portföy Stratejisi
Procedure	Bir aktivite veya konunun nasıl yerine getirileceğini açıklayan adım adım direktifler bütünü	Prosedür
Program	Bir problemi çözmek veya bir hedefe ulaşırken onunla ilgili aktiviteleri başarmak için tek kullanımlı plan	Program
Prospector Strategy	Yenileme, risk, fırsatların takibi ve gelişmeye dayalı bir iş düzeyi stratejisi	Öncü Strateji
Reactor Strategy	Bir işletmenin bir strateji benimsemediği ama çevresel tehditlere geliştirel olarak cevap verdiği bir strji	Pasif Strateji
Resource Deployment	Bir şirketin yöneticilerinin amaçları gerçekleştirmek için kaynakları nasıl dağıtacağını tasarladığı strateji elemanı	Kaynak Sağlanması

Retrenchment Strategy	Bir organizasyonun yöneticilerinin aktivitelerinin oranı veya faaliyet alanını küçültmek istedikleri zaman kullandıkları ortak düzey strateji	Geri Çekilme Stratejisi
Rule	İnsan davranışını veya işteki tutumunu kontrol etmeyi amaçlayan bir plan	Kural
Scope	Yöneticilerin bir firmanın çevrede sahip olmasını istedikleri büyüklük veya pozisyonu açıkça belirten strateji unsuru	Faaliyet Alanı
Single-use plan	Tekrarlanmayan aktiviteleri uygulayan plan	Tek Kullanımlı Plan
Situation analysis	Bir organizasyonun güçlükleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri(SWOT) için yapılan bir araştırma	Durum Analizi
Stability strategy	Yöneticilerin organizasyonun aynı kalmasını istedikleri zaman benimsedikleri strateji	İstikrar Stratejisi
Standing plan	Genellikle bir kere yapılan ve yıllarca tutulan bir plan. Kalıcı plan tekrar gözden geçirilip düzeltilebilir.	Kalıcı Plan
Strategic business unit (SBU)	Bir ortaklıkta işleyen özerk iş birimi. Bir SBU kendi rakiplerine ve pazarına sahiptir.	Stratejik İş Birimleri (SİB)
Strategic management	Üst düzey yönetimin firmanın pozisyonunu tanımlama, stratejiler formüle etme ve uzun süreli örgütsel aktiviteleri yönlendirme sorumluluğu	Stratejik Yönetim
Strategic objective	Bir organizasyonun gelecekteki rolü veya pozisyonuyla ilgili üst düzey yönetimde konulan uzun süreli hedef.	Stratejik Hedef
Strategic plan	Bir organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirme tasarladığı adımlar	Stratejik Plan
Strategic planning	Bir organizasyonun uzun süreli hareket rotasını çizen karar verme ve planlama süreçleri	Stratejik Planlama
Strategy formulation	Bir şirketin stratejik hedeflerine ve stratejik planlarını geliştirmeyi açıklayan planlama ve karar verme süreçleri	Strateji Formülasyonu
Strategy implementation	Stratejik planı hayata geçirmeye ilişkin süreçler	Strateji Uygulaması
Synergy	İki gücün birlikte çalışırken her birinin teker teker üretecekleri gücün toplamından daha büyük bir güç üretmeleri	Sinerji
Tactical objective	Bir stratejik hedefe ulaşmak için alt kademenin ne yapacağını belirten orta düzey yönetimin hazırladığı hedef.	Taktik Hedef
Tactical plan	Bir organizasyondaki esas birimlerin taktik hedefleri gerçekleştirmeyi tasarladığı adımlar.	Taktik Planlar
Vertical integration	Bir işletmenin kaynakları, malzemeleri veya dağıtım sistemlerinin mülkiyetini ele geçirmeye odaklanan strateji	Dikey Bütünleşme

## ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	09.08.1977	
Doğum Yeri	İstanbul	
Lise	1988-1995	Özel Tarhan Lisesi
Lisans	1996-2000	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Programları ve Öğretimi Bölümü
Yüksek Lisans	2001-2005	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Çalıştığı Kurum	2001-	Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**