

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**PAZARLAMA VE PERAKENDE**

**PERSONEL GELİŞİMİ**  
**347CH0020**

**Ankara, 2011**

- 
- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
  - Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
  - **PARA İLE SATILMAZ.**

# İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR .....	iii
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ- 1 .....	3
1. PERSONELİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERDEN YARARLANMASI.....	3
1.1. Teknolojinin Tanımı .....	3
1.1.1. Teknoloji Bilgisi .....	4
1.1.2. Yeni Teknolojiye Ulaşma Yöntemleri .....	5
1.2. Yeni Gelişmeler .....	6
1.2.1 Yeniliklere Açık Olmak.....	6
1.2.2 Değişim.....	7
1.2.3. Kıyaslama .....	7
1.3. Mesleki Yayınlar ve Diğer Faaliyetler .....	8
1.3.1. Mesleki Yayınlar .....	8
1.2.3. Diğer Mesleki Etkinlikler .....	9
UYGULAMA FAALİYETİ .....	10
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	11
ÖĞRENME FAALİYETİ- 2 .....	14
2. DEĞERLENDİRME VE ÖZ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİ TOPLAM KALİTE BÜNYESİNDE UYGULAMA .....	14
2.1. Performans Ölçümü .....	14
2.1.1. Performans Ölçme Sistemleri .....	14
2.2. Empati Kurmak .....	16
2.3. İnsan Psikolojisi .....	17
2.3.1. İş Psikolojisi .....	17
2.3.2. Psikolojik Yönden İnsanın İş Hayatındaki Yeri ve Önemi.....	18
2.3.3. Grup Kişi İlişkileri.....	18
UYGULAMA FAALİYETİ .....	20
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	21
ÖĞRENME FAALİYETİ- 3 .....	24
3. MOTİVASYON ARTTIRICI FAALİYETLERDE BULUNMAK .....	24
3.1. Motivasyonun Tanımı .....	24
3.2. Motivasyonun Önemi.....	24
3.3. Motivasyonun Amacı.....	25
3.4. Motivasyon Faktörleri.....	27
3.5. Motivasyonun Özellikleri .....	28
3.6. Motivasyon Teknikleri.....	29
3.7. Moral ve Motivasyon İlişkisi .....	29
3.8 Motivasyonun Sürekliliğinin Sağlanması .....	29
UYGULAMA FAALİYETİ .....	30
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	31
ÖĞRENME FAALİYETİ- 4 .....	34
4. PERSONELİN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ.....	34

---

4.1. Eğitimin Tanımı .....	34
4.2. İşletmelerde Eğitim .....	35
4.2.1. İşletmelerde Eğitimin Faydaları .....	35
4.2.2. İşletmelerde Eğitim Programlarının Yapılması ve Uygulama .....	36
4.3. İlk İşe Başlama (Staj).....	37
UYGULAMA FAALİYETİ .....	40
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	41
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	44
CEVAP ANAHTARLARI .....	47
KAYNAKÇA .....	49

# AÇIKLAMALAR

<b>KOD</b>	<b>347CH0020</b>
<b>ALAN</b>	<b>Pazarlama ve Perakende</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Alan Ortak</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>Personel Gelişimi</b>
<b>MODÜLÜN TANIMI</b>	Personel gelişimi; personelin iş hayatında başarılı olabilmesi için, işi ile ilgili her türlü teknolojik ve mesleki gelişmeyi takip etmesi, hizmet içi eğitimlere katılması, değerlendirme kriterlerini toplam kalite bünyesinde uygulayarak geliştirmek amacıyla verilen öğrenme materyalidir.
<b>SÜRE</b>	<b>40/32</b>
<b>ÖN KOŞUL</b>	Ön koşulu yoktur.
<b>YETERLİK</b>	Personel gelişimini sağlamak.
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	<b>Genel Amaç</b> Çalıştığınız işletmede verimli olabilmeniz için teknolojik gelişmelerden, motivasyon artırıcı faaliyetlerden ve hizmet içi eğitimden yararlanabileceksiniz. <b>Amaçlar</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Personelin teknolojik gelişmelerden faydalanmasını sağlayabileceksiniz.</li><li>2. Personel performansını değerlendirebileceksiniz.</li><li>3. Motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunabileceksiniz.</li><li>4. Personelin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmasını sağlayabileceksiniz.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Sınıf ortamı,Görüşme ortamı, <b>Donanım :</b> Bilgisayar ve internet, telefon, anket, kurs ve seminer.
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	Her öğrenme faaliyeti sonunda, modülde verilen ölçme araçları ile ulaştığınız bilgi düzeyinizi kendi kendinize değerlendirebileceksiniz. Modül sonunda ise kazandığınız bilgi ve becerileri belirlemek amacıyla öğretmeniniz tarafından hazırlanacak bir ölçme aracıyla değerlendirileceksiniz.



# GİRİŞ

## Sevgili Gençler

İnsan, üretim süreci içinde en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. İnsan olmadan hiçbir üretim gerçekleşmez. Günümüzdeki gelişmeler sonucu robotlar, sanayide insanın yerini alıyor gibi görünse de teknolojinin kullanımı için yine insana ihtiyaç olduğu açıkça ortadadır.

Personel, bir iş yerinde çalışan insan emeğinin adıdır. Başarılı bir personel, hem iş yerinde kalıcı olur; hem maddi bakımdan tatmin edici ücreti alır. Zamanımızın çoğunu iş yerimizde geçirdiğimizi düşünürsek burada mutlu ve huzurlu olmamız kaçınılmaz bir gerçektir. Hiç şüphe yok ki bu da bizim iş yerimizdeki performansımıza bağlıdır. Kısaca iş yerindeki başarımız, aynı zamanda mutluluğumuz demektir.

Başarılı bir personel olmamız işimizi en iyi şekilde yapmamıza bağlıdır. Bu da bizim mesleki gelişmelerimizle mümkün olacağından her zaman yeni ve teknolojik gelişmelere açık olmamız, hizmet içi eğitimlere katılmamızı gerektirmektedir. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmekte olduğu dünyamızda siz bu satırları okurken kim bilir kaç yeni gelişmeyle insanlık tanışmaktadır.

Bu modül ile bir işletmenin en büyük başarı kaynağı olan personelin motivasyonunu sağlamayı, işletmenin verimini artırmayı ülke ekonomisine katkı sağlama metotlarını öğreneceksiniz.





# ÖĞRENME FAALİYETİ- 1

## AMAÇ

Personelin teknolojik gelişmelerden faydalanmasını sağlayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Mesleğinizle ilgili yayınlardan birkaç tanesini elde ediniz.
- İş ortamında kullanılan teknolojiyi araştırınız.

## 1. PERSONELİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERDEN YARARLANMASI

Teknolojik gelişmelerin işletmelere etkisi büyüktür. Teknolojiyi takip etmeyen işletmeler yok olurken, teknolojik gelişimin rüzgarını arkasına alanlar başarılarını artırır.



Resim 1.1: Teknoloji kullanmanın yaşı yoktur.

### 1.1. Teknolojinin Tanımı

Teknoloji, iş yaparken işin gerektirdiği makine malzeme ve bunların kullanılmasını içeren bilgiler bütünüdür. Teknoloji kullanımı, işimizi yaparken kolaylık sağladığı gibi iş verimliliğini artırıcı bir etkidir.

Teknolojiden kastedilen, işletmede amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir.



Resim 1.2: Teknoloji olmasaydı walkman yerine böyle bir şey kullanacaktınız.

### 1.1.1. Teknoloji Bilgisi

İşimizde kullanılan ve var olan teknolojiyi kullandığımız gibi yeni teknolojik gelişmeleri de takip etmemiz gerekmektedir. Öncelikle teknolojinin faydasına inanmamız ve mesleğimizde başarılı olmamızın teknolojiyi kullanmamıza bağlı olduğunu bilmekten geçtiğini unutmamalıyız.

Teknolojik gelişmeler, sadece makine ve kullanılan malzeme ile sınırlı değildir. Aynı zamanda iş alanında kullanılan her türlü mesleki yol ve yöntemler teknolojik gelişme anlamı taşımaktadır.

Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmelerin mevcut ham maddeleri, üretim ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmeler işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Bu yüzden teknolojiyi takip etmek ve teknoloji bilgisine sahip olmak gerekmektedir.

## 1.1.2. Yeni Teknolojiye Ulaşma Yöntemleri

Günümüzde teknolojik gelişmeler, bilgiye ve teknolojinin kendisine ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Gelişen teknoloji sayesinde dünya küçük bir köye dönmüştür. Bilgisayar teknolojisinin baş döndürücü bir hızla geliştiği çağımızda bilgiye ulaşmak, bir odadan başka bir odaya geçmek kadar basitleşmiştir. İnternet sayesinde dünyadaki bütün gelişmeleri takip etme imkânı doğmuştur. Firmalar, çalışmalarını sanal ortam dediğimiz internete aktararak günümüz çalışanına bir okul görevi yapmaktadır. Bize düşün görev ise elimizin altındaki bu teknolojiyi kullanarak bilgiye ve gelişmelere ulaşmaktır.

Teknolojik bilgilere ulaşmak, onları kullanmak bir eğitim sürecinde olacağını göz ardı etmemeliyiz. Bunun için personelimize bilgisayar ve internet kullanmayı öğretmek işe başlamalıyız. Kısaca bilgiye ulaşmayı öğrenirsek, aynı zamanda teknolojiyi kullanmayı da öğrenmiş oluruz.



**Resim 1.3: Teknoloji kullanımı, personel gelişiminin vazgeçilmezlerindedir.**

Günümüzde hangi iş alanında çalışırsak çalışalım mutlaka ileri teknoloji ile karşı karşıya olduğumuzu unutmamamız gerekir. Özellikle bilgisayar teknolojisinin iş dünyasının olmazsa olmazlarından sayılması, bu harika cihazın işlerimizi kolaylaştırması onu mutlak surette öğrenmemiz ve işimizde kullanmamızı gerekli kılmaktadır.

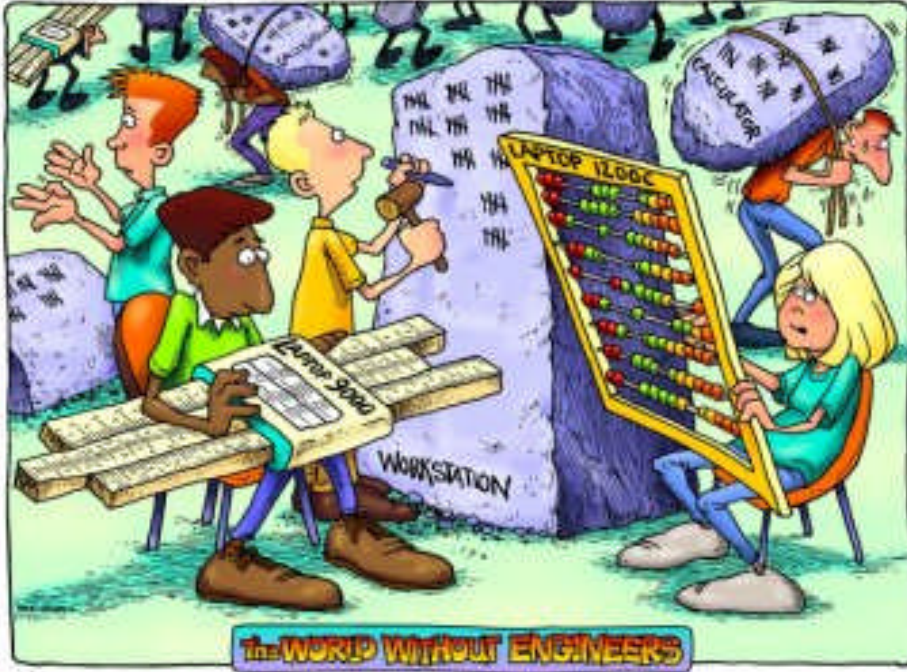
Tabiki teknolojik gelişmeleri takip etmek sadece bilgisayara bağlı değildir. Süreli yayınları takip etmek, fuarlara, seminerlere, konferanslara, hizmet içi eğitimlere katılmak, teknoloji takibinde önemli bir yer tutmaktadır.

## 1.2. Yeni Gelişmeler

Dünyamızda her an yeni birtakım değişiklikler olmaktadır. Bunlardan en fazla etkilenenlerin başında işletmeler gelmektedir. İşletmeler yeni gelişmelere göre değişmeli, yeniden yapılanmalıdır.

### 1.2.1 Yeniliklere Açık Olmak

İnsan; tabiatı gereği yeniliklere ayak uydurmada, eski değer ve anlayışlarını değiştirmede zorluk çeker. Bunda alışkanlıkların kolaylığı, yeniliklerin zorluğu ve başarılı olamama endişesi yatmaktadır. Hesap makinesi varken hâlâ kağıt ve kalemle hesap yapan, bilgisayarla stoklarını takip etmek varken stok kartları kullanan insanlar az değildir.



**Resim 1.4.: Teknolojik gelişme olmasaydı, hesaplamaları yukarıdaki gibi yapacaktık.**

İşletmeler de yeniliklere ayak uydurduğu müddetçe hayatını devam ettirir. Aksi hâlde verimliliği azalan işletmeler, hızlı teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği rekabet koşullarına ayak uyduramayacaklarından iş hayatından çekilmek zorunda kalırlar. Günümüzün rekabet şartlarında, ancak yeniliklere ve onun getirdiği teknolojik gelişmelere açık olan şirketler verimliliğini, kârlılığını artırabilmiş ve hayatını devam ettirebilmiştir.

Yeni teknolojiler, yeni ham maddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. Mesela sıvı yağlarda, plastik ambalajların kullanımıyla birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır. Yenikleri takip etmek ve onlara ayak uydurmak bir zorunluluktur.

İşletmeler gibi onları çalıştıran personel de yeniliklere açık olmak ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorundadır. Aksi hâlde işini kaybetme ve piyasada iş bulamama gibi bir durumla karşı karşıya kalacaktır.

Mesleğimizle ilgili yeni gelişmeleri takip etmek bizim işimizde başarılı olmamızı sağlayacaktır. Başarıda verimli ve mutlu bir personel anlamına gelmektedir. İşletmeleri ancak başarılı personeller ayakta tutabilir.

### **1.2.2 Değişim**

Dünyamızda her an yeni birtakım değişiklikler olmaktadır. Bunlardan en fazla etkilenenlerin başında işletmeler gelmektedir. Dünyada endüstri toplumu ve buna dayalı ekonomik yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, ilk belirtileri İkinci Dünya Savaşı'nın ardından görülmeye başlanan yeni bir dönem ile karşı karşıya kalmışlardır. Alt yapısı tamamlanmış olan teknolojik ilerlemeler ve dünyadaki küreselleşme eğilimleri, işletmeleri bilgi toplumu olarak adlandırılan bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Globalleşme ile birlikte rekabet şartlarının zorlaşması ile ürün ya da hizmet üretiminde farklılık oluşturmak için insan kaynağının kalitesinin artırılması ve değişim kavramı gündeme gelmiştir.

Değişmeyen en önemli gerçeklerden biri “değişim”. Değişim, işletmelerin ihmal edemeyecekleri bir kavramdır. Hatta bazı işletmeler, değişimi görürler ve direnmeye çalışırlar. Hızlı ve zorlu bir rekabetin hakim olduğu günümüz dünyasında ancak teknolojik değişime ve gelişmelere uyum sağlayabilen işletmeler başarılı olacaktır.

Unutulmamalıdır ki değişimi asıl yaşayacak ve iş hayatına uygulayacak olan personellerdir. Değişimi takip eden ve dönüşümü gerçekleştiren insanlar mesleki alanda başarıyı yakalamışlardır.

### **1.2.3. Kıyaslama**

Kıyaslama alanında en iyi olan kuruluştan daha iyi olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler zincirine bakmak gerekir. Bu aşamada işletmeler ve çalışanlar, öncelikle iyileştirmeye açık alanını belirlemeli ve kendisinden daha başarılı kuruluşların ve insanların bulunduğu iradesini gösterebilmelidir.

Kıyaslama, işletmenin ve personelin performansını sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak en iyinin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmaktır.

Kıyaslama başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp, gidebileceğinizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.

## 1.3. Mesleki Yayınlar ve Diğer Faaliyetler

Gelişen ve değişen bilgi teknolojisine ulaşmak ve onu işimizde en iyi şekilde kullanmak için mesleki yayınları takip etmemiz gerekir.

### 1.3.1. Mesleki Yayınlar

İşletmeler, kendi üretim ve hizmet alanları ile ilgili çeşitli mesleki yayınlar yaparak personellerini ve müşterilerini bilgilendirir. Çalışanların bu yayınları takip etmesi, mesleki gelişim açısından oldukça faydalıdır. Bu tür yayınları işletmeler adına bağlı buldukları odalar, kuruluşlar, dernekler de yapmaktadırlar.

Mesleki yayınları takip etme zorunluluğu gelişen ve değişen bilgi teknolojisine ulaşmayı ve onu işimizde en iyi şekilde kullanmayı gerektirir. Bu aşamada bilgi teknolojisinden iki yönlü istifade edilebilir. Öncelikle kurumun misyonunu, vizyonunu ve stratejik yönünü belirlemek için uygun ve kapsamlı bilgiye ulaşmada bilgi teknolojilerinden faydalanılmaktadır.

Bu bilginin içeriği:

- Müşteri ve tedarikçiler
- İşletme çalışanları
- Pazarda faaliyet gösteren rakip firmalar
- Ekonomik hayata ilişkin bilgi ve veriler
- Toplumsal yapıya yönelik bilgiler
- Düzenleyici yasal mevzuata ait bilgilerden oluşabilir.

Mesleki yayınlar, günümüzde teknolojinin gelişmesine paralel hem sayıca hem de kalite olarak sürekli artış göstermektedir. Bunları iki grupta incelememiz mümkündür.

1- Basılı yayınlar:

- Dergiler
- Gazeteler
- Kitaplar
- Kataloglar

2- Görsel ve işitsel yayınlar:

- Televizyon
- Radyo
- Film



Resim 1.5: Hayalleriniz, geleceğinizi şekillendirir.

### 1.2.3. Diğer Mesleki Etkinlikler

Mesleki yayınların dışında, mesleki gelişmemizi sağlayan başka faaliyetler de mevcuttur. Bu tür faaliyetlere katılmak, bizim alanımızda gelişmemizi ve değişimlere ayak uydurmamızı; dolayısıyla iş hayatımızda başarılı olmamızı sağlayacaktır. Bu faaliyetler şunlardır:

- Fuarlar
- Sergiler
- Konferanslar
- Seminerler
- Sempozyumlar
- Kurslar

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Teknolojiyi tanımlayınız.	➤ Teknolojinin tanımını yapmak için yukarıda verilen bilgilerden yola çıkılarak uygun bir tanım yapılır.
➤ Teknolojiye ulaşma yolları nelerdir?	➤ Teknolojiye ulaşma yöntemlerini okuyarak ulaşma yollarını tespit edersiniz.
➤ Bilgi teknolojisine ulaşmanın faydaları nelerdir?	➤ Mesleki yayınlar kısmını okuyunuz.
➤ Değişim kavramını anlatınız.	➤ Değişim kısmını okuyunuz.
➤ Kıyaslama neden yapılmalıdır?	➤ Kıyaslama kısmını okuyunuz/
➤ Mesleki yayınlar nelerdir?	➤ Mesleki yayınlar kısmını okuyunuz.



## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### ÖLÇME SORULARI

**Bu faaliyet sonucunda hangi bilgileri kazandığınızı öğrenmek için aşağıdaki soruları cevaplayınız. Soruların sadece bir doğru cevabı vardır.**

1. İş yaparken işin gerektirdiği makine, malzeme ve bunların kullanılmasını içeren bilgiler bütününe ne ad veririz?  
A) Teknoloji  
B) Performans  
C) İş gücü  
D) Faaliyet
2. Değişmeyen en önemli gerçeklerden biri “...” boşluğunu aşağıdakilerden hangisi ile doldururuz.  
A) Eğitim  
B) Kanunlar  
C) Değişim  
D) Kurallar
3. Alanında en iyi olan kuruluştan daha iyi olabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler zincirine ne ad verilir?  
A) Rekabet  
B) Çalışmak  
C) Değişim  
D) Kıyaslama
4. Aşağıdakilerden hangisi mesleki yayınlardan değildir?  
A) Film  
B) Dergi  
C) Gazete  
D) Katalog
5. Aşağıdakilerden hangisi görsel ve işitsel yayınlardan değildir?  
A) Televizyon  
B) Fuarlar  
C) Radyo  
D) Film

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

---

## **DEĞERLENDİRME**

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet ile kazandığınız yeterliği aşağıdaki ölçütlere göre değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Teknolojiyi kullanmanın önemini öğrendiniz mi?		
2. Yeni gelişmeleri takip edebilir misiniz?		
3. Mesleki yayınları takip edebilir misiniz?		

## DEĞERLENDİRME

Yapılan değerlendirme sonucunda “hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Cevaplarınızın tamamı “evet” ise bir sonraki faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ- 2

## AMAÇ

Personel performansını değerlendirebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Psikoloji ilminin iş hayatında ne gibi faydalarının olduğunu araştırınız.
- Kendi seçeceğiniz bir kişinin davranışını empati kurarak gözlemleyin ve sonuçları değerlendirin.

## 2. DEĞERLENDİRME VE ÖZ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİ TOPLAM KALİTE BÜNYESİNDE UYGULAMA

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

### 2.1. Performans Ölçümü

İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise hâlen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan ve araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

#### 2.1.1. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi dizayn edilmemiş performans ölçme sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller. Yanlış yöntemle performans ölçümü uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY (toplam kalite yönetimi) uygulaması girişimlerini de başarısız kılabilir.

Uygun tasarlanmış performans ölçümleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki fayları sağlar:

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar.
- Karşılaştırmaların yapılması için standartları belirler.
- Şeffaflığı sağlayarak kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen personel için bir “ölçüt” oluşturur.
- Kalite ile ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur.
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak üretim sistemini yönlendirir.
- Kaynakların kullanımını dengeler.
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme (feedback) sağlar.

TKY’ yi uygulayan birçok firma, geleneksel performans ölçme sistemlerinin strateji ile icraat arasındaki bu bağı sağlayamadıklarını görmüşlerdir. Geleneksel sistemler; firma içerisindeki süreçleri gözlemlemek ve kontrol etmek için daha çok finansal ve muhasebe verilerine dayanmaktadır.

Geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik finansal verilerin müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçların karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır. Geleneksel performans ölçme sistemlerinin en önemli eksiklerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

Finansal verilerin toplanması ve değerlendirilmesi uzun zaman aldığından hızlı karar alma işleminde uygun değildir. Finansal sonuçlar, firmanın yönlendirilmesi için oldukça geç kalmaktadır.

Geleneksel Performans Ölçme Sistemleri	TKY Performans Ölçme Sistemleri
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Finansal verilere dayalı (geçmişe odaklı)</li><li>➤ <b>Sınırlı Esneklik;</b> Bir sistem, hem dış hem iç ihtiyaçlara hizmet eder.</li><li>➤ Çalışma stratejisine bağlı değil.</li><li>➤ İşletme sahibine odaklı.</li><li>➤ <b>Hedef:</b> Maliyetleri düşürmek</li><li>➤ Düşey yukarıdan aşağıya rapor etme.</li><li>➤ Maliyet, ürün ve kalite gizlilik içerisinde gözlenir.</li><li>➤ Bireysel ceza ve ödül odaklı bireysel öğrenme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Müşteri verilerine bağlı (geleceğe odaklı)</li><li>* Karşılıklı iletişim ve esneklik üst düzeyde.</li><li>➤ TKY stratejilerine bağlı</li><li>➤ Müşteri memnuniyetine odaklı</li><li>➤ Hedef: Performansı geliştirmek</li><li>➤ Yatay yetkilendirici rapor etme</li><li>➤ Kalite, dağıtım, süre ve maliyet anında değerlendirilir.</li><li>➤ Grup ödülleri ve örgütsel öğrenme</li></ul>

Tablo 3.1: Performans ölçme sistemlerinin karşılaştırılması

TKY felsefesine paralel olarak performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini iç müşteri memnun etme olarak görmektedir.

## 2.2. Empati Kurmak

Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine 'empati' adı verilir.



**Resim 3.2: Hastanın acısını anlamak için kendinizi onun yerine koyun.**

Empati üç temel ögeden oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Her insan dünyaya kendi bakış tarzıyla bakar. Satıcı ile müşterinin bakış açıları aynı değildir. Müşteriye karşı empati kurmak isteyen satıcının, müşterisinin dünyaya bakış açısıyla bakması gerekir.
- Empati kurmuş sayılmak için karşımızdaki müşterinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gerekir.
- Son olarak ise empati kuran satıcının zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranıştır. Eğer karşımızdaki müşterinin duygularını ve düşüncelerini ona ifade etmezsek empati sürecini tamamlamış sayılmayız.

Empati tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Birincisi, beden dilimizi kullanarak onu anladığımızı ifade etmek; diğeri ise sözlü olarak onu anladığımızı ifade etmektir. Ancak empatik tepki vermenin en etkili yolu, ikisini birden kullanmaktır. Böylece daha etkili bir şekilde amacımıza ulaşabiliriz.

Hizmet sektöründe müşteri ile yüz yüze ilişki içinde çalışan bir görevlinin zor durumdaki müşterisine yalnızca doğru davranışları göstermesi yetmez; aynı zamanda doğru duygusal tepkiyi de göstermesi gerekir.

İyi müşteri hizmeti vermek için çalışanlardan duygularını yok saymaları veya bastırmaları değil özellikle kızgınlık, endişe, karamsarlık gibi olumsuz duygularını yönlendirmeleri ve kızgın insanlarla başa çıkmaları gerekir. Bunun için de kendi duygularını fark etmek ve bunları isimlendirmek gerekir. Çünkü kendisinin ne hissettiğinden haberi olmayan kişinin, başkalarının ne hissettiğini bilmesi mümkün değildir.

Taklit etmek ve duyguyu yaşıyormuş gibi yapmakla, benimseyerek yapmak arasında benzerlikler ve farklılıklar vardır. Benimsenen rol sonucunda kişiler, rolleriyle özdeşleşir ve bu rol ortam tarafından desteklenirse ifade edilenle hissedilen arasında uygunluk artar.

## **2.3. İnsan Psikolojisi**

Psikoloji; içinde buldukları çevrede insanların düşünme, duygulanma biçimlerini ve davranışlarını analiz eden bir bilim dalıdır.

Psikoloji disiplini, bireysel davranışı bireyin tabiatına dayanarak açıklamak ve önceden tahmin etmekle uğraştığına göre, bireysel farklılıklar ( zekâ, tutum, kişilik) ve süreçler (algılama, güdüleme) üzerinde durmaktadır.

Bir insanın; çevresiyle, diğer insanlarla, gruplarla, hatta insanın kendi iç yaşantısıyla ilişkilerini biçimlendiren istekleri, duygu ve düşünceleri, his ve heyecanları, zihinsel süreçleri vardır. Bu ve benzeri konular, psikolojinin alanına girer.

### **2.3.1. İş Psikolojisi**

İş psikolojisi; öncelikle insan ve yaptığı iş arasındaki ilişkiyi inceler. İş verimliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla insanın psikolojik yapısını ve işlevini inceleyerek, bireyin iş ortamı içindeki diğer insanlar ve makine dünyasıyla karşılaşmasından doğan etkileşimlerini analiz etmeye çalışan bir bilim dalıdır.

### 2.3.2. Psikolojik Yönden İnsanın İş Hayatındaki Yeri ve Önemi

İnsan, üretim süreci içinde en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. İnsan emeği, yüzyıllardır çeşitli mal ve hizmet üretimlerinde egemen olmuştur. İnsan olmadan hiçbir üretim gerçekleşmez. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler sonucu robotlar sanayide insanın yerini alıyor gibi görünse de teknolojinin kullanımı için yine insana ihtiyaç olduğu açıkça ortadadır.

Günümüzde geliştirilen yeni yönetim teknikleri de (toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi kaynaklar) üretim sürecindeki insan faktörünün önemini açığa çıkararak; çalışan insan ve onun mutluluğunu, işletmenin başarısı için temel şart olarak ele almaktadır. Bu nedenle iş hayatını anlayabilmek için iş hayatındaki insanı anlamak, ihtiyaçlarını bilmek ve bu ihtiyaçlarını temin etmeye çalışmak başarı için ön koşul olarak değerlendirilmektedir.

İş hayatına yeni başlayan bir kimsenin, iş yaşamıyla ilk defa karşılaşmasında dört aşamadan söz edilmektedir: İş bulma, işle karşılaşma, işe alışma ve işe ilk uyum ve uyumsuzluk olarak adlandırılır.

### 2.3.3. Grup Kişi İlişkileri

Grup, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan birden fazla kişinin oluşturduğu topluluklardır.

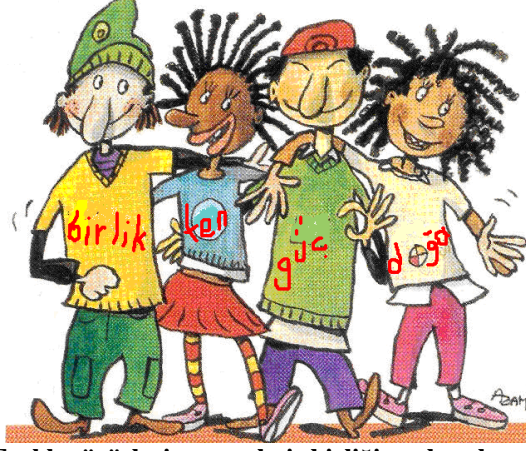
Burada bizi ilgilendiren, iş yerindeki çalışan insanların oluşturdukları gruplardır. Bu insanlar, uzun zaman bir arada bulunarak çeşitli iş faaliyetlerinde bulunarak seçilen hedefe yürürler. Bu grup, aynı zamanda bizim iş hayatımızın başarısına olumlu ya da olumsuz katkıda bulunan insanlardan oluşmaktadır. Grubun aralarına katılmak isteyen yeni biri hakkında düşündükleri bazı sorular vardır. “Bize yararlı olabilecek mi? Üzerine düşen sorumluluğu yerine getirebilecek mi? Bizim için sorun olabilir mi? Acaba kimleri tanıyor? Bize uyum sağlayabilecek mi?” gibi. Dolaylı olarak bu soruların cevapları aranır ve gruba yeni gelen, bir dizi denemeye tabi tutulur.

Kişi, grup üyelerinden ilgi gördükçe kendine güveni artarak bir takım sorumlulukları yüklenmek ister. Grup tarafından kabul edilmenin verdiği bir psikolojik rahatlama sonunda kişinin grup üyesi olarak etkinliği artar ve grup üyeleri tarafından kendisinden beklenen davranışları yapmaya çalışır.

Kişi, bir grubun üyesi hâline geldikçe davranışlarında önemli değişiklikler göze çarpar. Bu moral desteği ile işinde başarısı her geçen gün artar. Takım çalışması ile başarıya ve psikolojik doyuma ulaşır.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Kalite, ürünün üretimden sonra kontrolüne dayanmaktadır. Önemli olan bir şey üretirken hatasız üretmektir.





**Resim 5.1: Farklı görüşlerin uyumlu iş birliği grubun başarısını artırır.**

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Performans ölçme sisteminin faydalarını araştırınız.	➤ Performans ölçme sistemini incelediğinizde faydalarını göreceksiniz.
➤ Geleneksel ölçme sistemleri ile TKY ölçme sistemlerini karşılaştırınız. Sizce hangi ölçme sistemi daha iyidir?	➤ Performans ölçme sistemlerindeki tabloyu inceleyiniz.
➤ Empati nasıl yapılır?	➤ Sınıf arkadaşlarınızdan seçtiğiniz biriyle empati yapabilirsiniz. Onun gösterdiği bir davranışı onun yerine kendinizi koyarak değerlendiriniz.
➤ Psikoloji bilmenin insanın iş hayatına ne gibi faydaları olur?	➤ Psikoloji kısmını okuyunuz, özellikle grup psikolojisini inceleyiniz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### ÖLÇME SORULARI

**Bu faaliyet sonucunda hangi bilgileri kazandığınızı anlamak için aşağıdaki soruları cevaplayınız. Soruların sadece bir doğru cevabı vardır.**

1. Belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucuna ne ad verilir?
  - A) Kalite
  - B) Parametre
  - C) Sonuç
  - D) Performans
2. Bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemi ne tür bir ölçme sistemidir?
  - A) Performans ölçme
  - B) Kalite ölçme
  - C) Sonuç çıkarma
  - D) Parametre ölçme
3. Performans ölçme sisteminde kendi hedeflerini, iç müşteri memnun etme olarak gören aşağıdakilerden hangisidir?
  - A) Gelenekselciler
  - B) TKY
  - C) Merkezçiler
  - D) Hiçbiri
4. Bir kişinin; kendisini başkasının yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine ne ad verilir?
  - A) İnsana saygı
  - B) Sempati
  - C) Empati
  - D) Antipati

5. İçinde buldukları çevrede, insanların düşünme, duygulanma biçimlerini ve davranışlarını analiz eden bilim dalı hangisidir?
- A) Sosyoloji  
B) Ekonomi  
C) Psikoloji  
D) Felsefe
- 6- Aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan birden fazla kişinin oluşturduğu topluluklara ne ad verilir?
- A) Arkadaş  
B) Sırdaş  
C) Topluluk  
D) Grup i
- 7- İş verimliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla insanın psikolojik yapısını ve işlevini inceleyerek, bireyin iş ortamı içindeki diğer insanlar ve makine dünyasıyla karşılaşmasından doğan etkileşimlerini analiz etmeye çalışan bilim dalına ne ad verilir?
- A) İş psikolojisi  
B) İş sosyolojisi  
C) Ekonomi  
D) Psikoloji
8. Aşağıdakilerden hangisi insan davranışlarındaki bireysel farklılıklardan değildir?
- A) Zekâ  
B) Tutum  
C) Kişilik  
D) Hepsi

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet ile kazandığınız yeterliği aşağıdaki ölçütlere göre değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayir
1. Geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik; finansal verilerin, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır.		
2. Finansal verilerin toplanması ve değerlendirilmesi uzun zaman aldığından, hızlı karar alma işlemine uygundur.		
3. TKY felsefesine paralel olarak performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşteri memnun etme olarak görmektedir.		
4. Bir kişinin; kendisini başkasının yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine ‘empati’ adı verilir.		
5. Psikoloji; içinde buldukları çevrede insanların düşünme, duygulanma biçimlerini ve davranışlarını analiz eden bir bilim dalıdır.		
6. Kişi, grup üyelerinden ilgi gördükçe kendine güveni azalır birtakım sorumlulukları yüklenmek istemez.		
7. İş hayatına yeni başlayan bir kimsenin, iş yaşamıyla ilk defa karşılaşmasında dört aşamadan söz edilmektedir. İş bulma, işle karşılaşma, işe alışma ve işe ilk uyum ve uyumsuzluk olarak adlandırılır.		

## DEĞERLENDİRME

Yapılan değerlendirme sonucunda “hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Cevaplarınızın tamamı “evet” ise bir sonraki faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ- 3

## AMAÇ

Motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çalışan bir personelin motivasyonunu artırmak için en önemli araç sizce hangisidir? (Ücret, prim, takdir edilme, sosyal faaliyetler ve çalışma ortamı.)

## 3. MOTİVASYON ARTTIRICI FAALİYETLERDE BULUNMAK

Personelin; başarıyı hedeflemesi, istek ve arzu ile çalışması, daha iyiye ve güzele yönelmesi motivasyon artırıcı faaliyetlere bağlıdır.

### 3.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Gerçekten de iş yaşamındaki performans ve verimliliği artırmak için çalışanları motive etmek bir sanattır.

Motivasyon teriminin dilimizdeki karşılığını tam olarak bulmak biraz zordur. Bu kavram, Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden gelmektedir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı ise güdü, saik veya harekete geçirici, teşvik edici şeklindedir. Özetle bir insanı, belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güç şeklinde izah edilebilir.

Günümüzün yöneticileri de güdüleme konusu ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Zira yöneticilerin başarısı, astların işletme amaçları doğrultusunda çalışmasına; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır.

### 3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, yönetim açısından çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. bütün işverenler elemanlarının her gün büyük bir hevesle ve verimlilikle çalışmalarını beklerler. Nitekim bazı çalışanlar iş yerlerine herkesten önce gelip akşama kadar tükenmeyen bir hevesle çalışırken bazıları ise mesai saatinin dolmasını ipe çeker. Bu noktada motivasyon devreye girer. İşveren ve yöneticiler, motivasyon aracını kullanarak çalışanlarının yaptıkları işlere konsantre olmalarını ve dolayısıyla verimliliği artırmaya çalışırlar.

Özellikle performansı artırmada sadece maddiyatın ilk sıraya yerleştirilmesi büyük bir yanlışlıktır. Çünkü insanlar, para için çalışsalar da onlara işini severek yapacağı rahat bir ortam sağlamak iş yerinde verimliliği önemli ölçüde artırıyor. İnsanlar çalıştıkları iş ve iş ortamında memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Yöneticiler, sanayi devriminin ilk dönemlerinde insanların sadece yemek, içmek, giyinmek, barınmak gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde yoğunlaşmışlardır. Sanayi devriminden sonra kütle üretimine geçilmesi ve otomasyona doğru ilerleme çalışanların önemini ön plana çıkarmıştır. Çalışanların, yaptıkları işten memnuniyetini ve verimini artırmak için motive edilmeleri önemli olmuştur.

Uluslararası boyutta başarılı bir işletme olabilmek için dünya rekabet şartlarına uygun bir işletme performansı sergilemek gerekir. Dünya standartlarında üretimin temel şartına kaliteli iş gücü ve bu iş gücünün gerçek anlamda motivasyonuna bağlıdır.

### 3.3. Motivasyonun Amacı

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, insanların iş davranışlarını incelerken onları harekete geçiren ve belli şekillerde davranmalarına yol açan etmenlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlar. İnsanların çalışmasını sağlayan şey nedir? Bir insanı etkili ve verimli yapan özellikler nelerdir? gibi sorulara verilecek cevaplar, personelin motivasyon dinamiklerini anlamamıza yardımcı eder.

Çalışanların motivasyonunda önemli olan faktörleri üç ana grupta toplamak mümkündür:

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Örgüt ve birey etkileşiminden kaynaklanan faktörler

Bilindiği gibi insanların amaçları; kendi ihtiyaç, istek ve amaçlarını doyuma ulaştırmaktır. Örgütsel faktörlerin başlıcaları ise işletmedeki ödül sistemi, iş tasarımı, yönetime katılma ve iletimidir.

Etkileşimden kaynaklanan durumlar ise bireyler ile örgütsel faktörler arasındaki uyum veya uyumsuzluktan kaynaklanır.



Motive olan kişi; düşünceyi eyleme dönüştürür, hedeflerini belirler, harekete geçer, yaşamını plânlr kendini geliştirir ve olumlu düşünür. Motivasyon, gerçek başarının ve mutluluğun anahtarıdır.

Başarı ve mutluluğu yakalamak şansa bağılı olmaktan çıkmıştır. Hayatta tesadüfe tesadüf edilmediğı gibi, başarıların tesadüfen olması da düşünülemez. Eğitimle kazanılan bireysel kazanımlar, bilgi, beceri ve tecrübe motivasyonda önemlidir.

Güzel gören güzel düşünür; güzel düşünen hayatından lezzet alır. İyi motive edilmiş bir insan hayata güzel bakmayı öğrenir, güzel bakabilen insan güzel düşünceler sahibi olur Bütün bunların sonucu, insanın hayatında mutluluğu yakalamasıdır. Mutluluk ve iç huzur oluşmuşsa başarı da arkasından gelir.

Sonuç olarak motivasyon yoksa, başarı da yoktur. Başarı yoksa işletmelerin hayatlarını devam ettirmeleri de düşünülemez.



Resim 6.1: Haftanın günlerine göre çalışanların motivasyonları değişmektedir.



### 3.4. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri, çalışanların hem iş tatminini artırır hem de motivasyonunu sağlar. Bunların yokluğu motivasyonu azaltır. Bu faktörler şunlardır:

- Başarı: Çalışanlar bir şeyleri başardıklarını hissetmek isterler.
- Takdir: Çalışmaların takdir edilmesi motivasyon için çok önemlidir.
- Sorumluluk: Organizasyon içinde yaptıkları işlerin sorumluluğuna sahip olmaları motivasyonu artırmaktadır.
- Yaptıkları işe ilgi duymak motivasyon için önemlidir.
- Organizasyon içinde gelişme potansiyeline ve fırsatlarına sahip olma istemektedirler.
- Yöneticilerin kendilerinin gelişimini sağlamaları, kendileri ile iletişim kurmaları ve kendilerine bazı yetkileri devretmeleri,
- Kendilerine birtakım statülerin sağlandığı inancı.
- İş güvenliğine sahip oldukları inancı,
- Yaptıkları işin karşılığını almaları,
- Sosyal hayatlarını geliştirmeleri, manevi inançları gereği ibadetlerini yapma imkânlarının oluşturulması ve işletmenin bunu desteklemesi gibi faktörler çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını, iş doyumlarını ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemektedir.



Resim 6.2: Motivasyon, insanların karakterine göre değişebilir.

İnsanların psikolojisine ve karakterine uygun yöntemlerle birçok çalışan motive edilebilir. Ancak ‘her insan motive edilebilir’ görüşünün geçerliliği yoktur. Hevesini kaybetmiş ve sorumluluk bilinci olmayan birini, çeşitli maddi ve manevi değerlerle işe bağlayamazsınız. Bu durumda çözüm, bu kişiyi ya daha alt pozisyonlara yerleştirmek ya da işten çıkarmak olacaktır.

Çalışanların potansiyelini artırmada dış güçlerin etkili olduğu görüşü yanlış bir temele dayanır. Çalışan kişinin kariyer hedefi yoksa, geleceğe dair plânlarını uygulayabilecek bilgi ve deneyime sahip değilse ve her şeyden önemlisi kendi potansiyelini artırma hevesi yoksa o kişiyi hiçbir dış etken verimli yapamaz.

Doğru olarak bilinen bu yanlışların aksine bir de iş yaşamının şaşmaz bazı ilkeleri vardır. İşte çalışanları motive edebilmenin püf noktaları:

- Bireysel farklılıkları göz önüne alın.
- Adil ücret politikası izleyin.
- Hatalara karşı hoşgörülü olun.
- Başarıları ödüllendirin.
- Terfi ettirin.
- Değer verdiğinizizi hissettirin.
- Bitirilen işin sonucunu gösterin.
- Kişisel gelişime yatırım yapın.
- Önemli günleri hatırlayın.
- Sosyal imkânları sağlayın.
- Çalışanları şirket dışında bir araya getirin.

### 3.5. Motivasyonun Özellikleri

Bir yönetici belirlenen hedeflere ulaşabilmek için astlarını bu hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmelidir. Bir anlamda yöneticinin başarılı olabilmesi aslında çalışan insanların motive olmalarına bağlıdır. Yönetici bunu sağlayabilmek için motivasyon kavramını tanımak ve özelliklerini bilmek durumundadır.

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur:

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay, bir başkasını motive etmeyebilir.
- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlemlenebilir.

Bu konuda yöneticiye büyük bir görev düşmektedir. Yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmesi gerektiğini bilmelidir. Bu bilinenler doğrultusunda o ihtiyaçların tatmin edebileceği ortamın oluşturularak onların belirli yönde davranışları sağlanabilir.

### 3.6. Motivasyon Teknikleri

Daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin birçok yolu vardır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Ücret
- Ödül sistemleri teşvik primi
- Övgü ve yapıcı eleştiri
- Terfi ve kariyer geliştirme imkânları

### 3.7. Moral ve Motivasyon İlişkisi

**Moral**, kısaca bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosferdir. Bu kavram, tanımdan da anlaşılabilceği üzere bir insan veya bir grup için tanımlanabilir. Moral kavramı, motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral işe konsantrasyonu azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır.

Düşük moralin, personel üzerinde doğuracağı zararlar şu şekilde özetlenebilir:

Çalışanın fikri, emeği ve yeteneği için görülmesinde etkin iseler verim büyük ölçüde etkilenecektir.

Düşük moral, işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak ve iş kazaları artacaktır.

Düşük moral; işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak ve böylece işçi devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri artacaktır.

### 3.8 Motivasyonun Sürekliliğinin Sağlanması

Çalışanlar, yüksek bir motivasyon seviyesine eriştiklerinde bunu korumak için çaba göstermek ve moral durumunu gözetmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle insanları iş hakkında kendilerini güvencede hissetmelerini sağlayacak kadar doğru ve güncel bilgilerle bilgilendirmek önemlidir. Belli aralıklarla gözden geçirme yaparak başarıyı sürekli kılmak da bir diğer önemli konudur. Eğer çalışan yine de başarısızsa onunla özel görüşmeler yaparak gerekli yardımda bulunmak o kişiyi motive etmek açısından önemlidir.

İşletmede motivasyonun sürekliliğinin sağlanması için alınabilecek diğer önlemler: Çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi için çalışma ortamını geliştirmek, sorumluluğu çalışanlara bir anda değil de onlar hazır olduğunda vermek olarak sayılabilir.

Sonuç olarak maddi yeterliği olan ve işletmeyi kendinin bir parçası gören, işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak yöneticilerin elindedir. Dolayısıyla motivasyon konusu ihmal edilmemeli, yöneticinin en baştaki görevlerinden biri olarak kabul edilmelidir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Neden motivasyon?	➤ Çalışanlar için motivasyonun önemini kavradıysanız nedenleri sıralayabilirsiniz. Aksi durumda tekrar 'neden motivasyon?' konusu tekrar okunmalıdır.
➤ Çalışanları motive edebilmenin püf noktalarını öğrendiniz mi?	➤ Çalışanların motive edilmesinin bazı püf noktaları vardır. Bunları öğrenmek için tekrar aynı konuyu okuyabilirsiniz.
➤ Daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin yollarını biliyor musun?	➤ Motivasyon teknikleri konusunu tekrar okuyabilirsiniz.
➤ Motivasyonun özellikleri nelerdir?	➤ Motivasyonun özelliği konusuna tekrar bakınız.
➤ Motivasyonun sürekliliğinin önemini öğrendiniz mi?	➤ Motivasyonun sürekliliği konusunu tekrar okuyarak önemini kavrayabilirsiniz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### ÖLÇME SORULARI

**Bu faaliyet sonucunda hangi bilgileri kazandığınızı görmek için aşağıdaki soruları cevaplayınız. Soruların sadece bir doğru cevabı vardır.**

1. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını sağlamak şeklinde ifade edilen tanım aşağıdakilerden hangisine aittir?  
A) Performans  
B) Motivasyon  
C) Moral  
D) Başarı
2. Çalışanların motivasyonunda önemli olan faktör aşağıdakilerden hangisidir?  
A) Bireysel faktörler  
B) Örgütsel faktörler  
C) Örgüt ve birey etkileşiminden kaynaklanan faktörler  
D) Hepsi
3. Çalışanları motive edebilmenin püf noktaları aşağıdakilerden hangisi değildir?  
A) Farklı ücret politikası izleyin.  
B) Bireysel farklılıkları göz önüne alın.  
C) Hatalara karşı hoşgörülü olun.  
D) Başarıları ödüllendirin.
4. Çalışanları motive edebilmenin püf noktaları aşağıdakilerden hangisi değildir?  
A) Terfi ettirin.  
B) Bireysel farklılıkları göz önüne alın.  
C) Değer verdiğinizi hissettirmeyin.  
D) Başarıları ödüllendirin.
5. Aşağıdakilerden hangisi daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin yollarından değildir?  
A) Ücret  
B) Ödül sistemleri  
C) Eleştiri  
D) Teşvik primi

6. Aşağıdakilerden hangisi daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin yollarından değildir?
- A) Ceza
  - B) Ödül sistemleri
  - C) Ücret
  - D) Teşvik primi
7. Aşağıdakilerden hangisi düşük moralin personel üzerinde doğuracağı zararlardandır?
- A) Verim büyük ölçüde etkilenecektir.
  - B) İş kazaları artacaktır.
  - C) İşçi devri yükselecektir.
  - D) Hepsi

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet ile kazandığınız yeterliği aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

	<b>Değerlendirme Ölçütleri</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
1.	Başarılı bir yönetimin motivasyon olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir.		
2.	Motivasyon yoksa, başarı da yoktur.		
3.	'Her insan motive edilebilir' görüşü geçerlidir.		
4.	Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını da motive edebilir.		
5.	Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir.		
6.	Ücret daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin yollarındandır.		
7.	Eleştiri daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin yollarındandır.		
8.	Moral, kısaca bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosferdir.		

## DEĞERLENDİRME

Yapılan değerlendirme sonucunda "hayır" şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Cevaplarınızın tamamı "evet" ise bir sonraki faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ- 4

## AMAÇ

Personelin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmasını sağlayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır:

- Yakın çevrenizdeki işletmelerin birine giderek hizmet içi eğitimi nasıl yaptıklarını ve başarılı olup olmadıklarını öğrenip araştırınız.

## 4. PERSONELİN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

Personelinin verimliliğini artırmak, işe uyumunu sağlamak için işletme bünyesinde eğitim faaliyetleri düzenlenir.

### 4.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:

- Eğitim kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlayan planlı gelişmelerdir.
- Eğitim, en genel anlamıyla insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma; eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

İşletmelerde eğitim bakımından önerilen bazı eğitim tanımları şöyledir:

- Eğitim, insanların kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir.
- Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.
- Eğitim, verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlanır.

Eğitim konusunda yapılan bu çeşitli tanımlardan hareket ederek, özellikle eğitim sürecini tamamlarken şu dört durum ön plana çıkmaktadır:



- Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
- İnsan bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilir.
- Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.
- İnsanda davranışın oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.

## 4.2. İşletmelerde Eğitim

İşletmelerde çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenen eğitim programlarının temel amacı, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek ve firmanın çalışanlarına düzenlilik kazandırmaktır.

Eğitim çalışmalarıyla kazanımlar:

- Fireler ve hatalar azalır.
- Ürün ve hizmet kalitesi artar.
- Araç gereçlerin yıpratılması önlenir.
- İş gören devir oranı azalır.
- Çalışanların yükselmesi hızlanır.
- İş görenlerin kendi kendilerini yönetme becerileri artar.

Eğitim çalışmalarıyla yapılmak istenen, çalışanların mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir. İşletme yönetiminde bu amaçlara yönelik eğitim çalışmalarının yapılması, çalışanların gerektiğinde işlerini yaparken, gerektiğinde iş ortamı dışında eğitim görmeleri şeklinde ortaya çıkar. Bunun için işletmeler, kendilerine bir eğitim planlaması yapmak zorundadır.

### 4.2.1. İşletmelerde Eğitimin Faydaları

İşletmelerde yapılan eğitim, çalışanların performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırır. İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır.

Bu faydaların bazıları şunlardır:

- Öğrenme zamanını kısaltır.
- Eğitime katılanlar daha fazla bilgiyi uygulayabilirler.
- Deneme yanılma yöntemlerine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Personel işini daha iyi yapar.
- Hatalar azalır, işe uyum artar.
- Çalışanların yetenekleri gelişir.
- Motivasyon sağlanır.
- Maliyetler azalır.
- Şirketin imajı güçlenir.
- Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine göre üstünlük sağlayabilir.

## 4.2.2. İşletmelerde Eğitim Programlarının Yapılması ve Uygulama

Eğitim ihtiyaçlarını belirledikten sonra yapılacak çalışma ile söz konusu eğitim açığının giderici yönde programlar düzenlemek, çalışanları yetiştirmek ve onları geliştirmek gereklidir. İşin özelliğine göre, çalışanların ihtiyaçlarına ve grupların özelliklerine göre eğitim çalışmaları yapmak gerekir.

Her işletme, kendi eğitim ihtiyaçlarını belirler. Bunu bir program haline getirir. Daha sonra eğiticileri seçer ve bu eğitmenler eğitecekleri personelle uygun eğitim ortamlarında buluşturulur. Eğitim ortamı, çoğu zaman iş ortamına benzer laboratuvar ortamları veya test ortamları oluşturularak çalışanların işleriyle ilgili pratik eğitim almaları sağlanır.

Bir konunun iyi öğrenilmesi ve başarılı olunması isteniyorsa bu konuda personele uygulamalı örnekler vermek, mümkünse kendilerinin aktif olarak katılacakları uygulama çalışmaları yaptırmak yararlı olacaktır.

Eğitimin sadece eğiticinin açıklamalarına dayanarak gerçekleşmesi yetersiz olmakta; hatta eğitilen personele sıkıcı gelmektedir. Bu nedenle aktif olarak katılmak, pasif dinlemek veya seyretmeye tercih edilmelidir. Çünkü en iyi öğrenme şekli, yaparak ve yaşayarak öğrenme biçimidir.

Öğrenimi ve gelişmeyi destekleyecek bir ortam oluşturulur. Eğer insanlar kendilerini güvende hissetmezlerse ya da doğru yapamadıklarında azarlanmaktan korkarlarsa, becerilerini uygulamaya koyma riskine girmeyecek ve tabiki öğrenemeyecek ya da öğrendiklerini bütünleştiremeyecektir.

Eğiticiler, personeli eğitirken ona destek olmalıdır. Destek demek şunları yapabilmek demektir: Yardım istemek, hata yapmak, açıklama istemek, kimi insanların, sla iyi yapamayacağı bazı işler olduğuna karar vermek, yardımcı olabilecek arkadaşları olmak; düşünmeye zaman ayırmak.

Suçlamanın güvensizliğin ve eleştirinin bulunduğu kültürler eğitim ve öğrenime destek veremezler.

Eğiticinin, dikkat etmesi gereken dört metot vardır. Bunlar:

- Kavramsal olarak: Becerinin arkasındaki teori ya da fikri anlamak.
- İkinci elden: başkalarının modelinin gösterilmesi ya da o model aracılığıyla öğrenmek.
- Deneyerek: Becerileri uygulamaya koymak ya da keşfederek öğrenmek.
- Düşünerek: Yapılmış eylemleri gözden geçirip üzerinde düşünerek.

Farklı insanlar farklı şekilde öğrenirler. İnsanların bizimle aynı şekilde öğrendiğini farz etmemiz ciddi bir yanıltır. Bu hataya düşmemek için insanları iyi tanımalıyız, ona göre eğitim ve öğretim metodu uygulamalıyız. Tek tip insan olmadığı gibi, insanları tek tip yapmaya çalışmakta mümkün değildir.

Yapılan eğitim çalışmaları ve sonrasında gelişimi takip etmek ve bütünlüğü sağlamak gerekir. Bir personelin iyi öğreniyor olmaması, kursiyerin öğrenme ilgisinden ve yeteneğinden ziyade eğiticinin üslubu hakkında bir şeyler ifade eder. Onun içindir ki eğitimi veren kişilerin üslup ve tarzlarını kontrol etmeleri gerekir.

Eğitime alınan personel, beceriyi tam yetkinlikle gösterene kadar sık sık gelişimi kontrol etmek gerekir. Sonra kontrol yapıp, ara sıra personeli bu beceri işiyle bütünleştirirken onların önemli olduğunu ve takdir edildiğini bildirin. Kötü alışkanlıklar oluşmaya başlarsa davranışı yeniden yönlendirin.

Bir eğitimden geçen ve pratik yapan bir personel kendisine şu soruları sormalı:

- Beceriyi kapmada ne gibi güçlükler çekiyorum ve bunları niçin yaşıyorum?
- Eğiticim işime yarayacak neler yapıyor?
- Daha becerikli ve ustalaşmamız için eğiticim daha fazla neler yapabilir?
- Eğitimin bana beceriyi öğretmesine yardımcı olmak için ben ne yapabilirim?

### 4.3. İlk İşe Başlama (Staj)

Her işletmede ilk defa çalışacak personel olacağı gibi, her insanın da ilk işe başlama dönemi olacaktır. Bu ilk dönem hem işletme açısından hem de stajyer açısından çok önemlidir. İnsanın işe ilk başlangıcı, onun hayatı boyunca atacağı adımların ilki olacaktır. İyi başlamak ve iyi devam ettirmek insanın kendi elindedir. İlk işe girecek insan, bilgi ve tecrübe bakımından eksiktir; fakat işletmeler işe ilk girenler konusunda tecrübelidir. Bunun için iyi organize edilmiş, eğitim programını hazırlamış iş yerleri usta çırak ilişkisini de kurarak işe yeni giren stajyeri iş hayatına hazırlar.

Çoğunlukla işletmeler işe alacakları personellerinin iş deneyimi ve tecrübeli olmasını arzu ederler. İş başvurusu yapıldığında doldurulan öz geçmiş bildiriminde daha 'önce çalıştığımız iş yerleri' bölümü bu yüzden koyulmuştur. Büyük ve deneyimli işletmeler, kendileri yetiştirmek üzere tecrübesiz personel almaktadır. Bunun nedeni ödenecek ücretin düşük olması ve personelin kendi prensiplerine göre yetiştirilmesidir. Tabi bu uzmanlık isteyen ve hassas konumu olan işler için geçerli bir durum değildir. Uzmanlık ve bilgi birikimi isteyen işlerde daha çok tecrübeli personel tercih edilmektedir. Alanında iyi yetişmiş personel için ödenecek para da işletme için önemli değildir.

İşletmenin stajyer yetiştirilmesi esnasında yapılması gereken çalışmalar:

- Stajyer için eğitim programı hazırlamak.
- Model alabileceği tecrübeli personelle irtibatlandırmak.
- Öz güven duygusunu geliştirici çalışmalar yapmak.
- Kendi başına iş yapabilme ortamı oluşturmak.
- Performans takip ve ölçme kriterlerini uygulamak.

Stajyerin dikkat etmesi gereken hususlar;

- Herkesin bir ilk başlangıcı olduğunu unutmamak.
- Kendine olan güvenini kaybetmemek.
- Yeniliklere açık olmak.
- Eğitim programlarına katılmak.
- Diğer personelin tecrübelerinden faydalanmak.
- Sürekli kendini geliştirmek.

En iyi ve başarılı eğitim-öğretim modelinin yaparak yaşayarak öğrenme olduğunu söylemiştik. İşe ilk başlayan personele ne kadar çok uygulama imkanı verirsek işi o kadar çabuk öğrenir ve başarılı olur. Sorumluluk almak, yanlış yapmaktan korkmamak başarı için bir kuraldır.

Yeni personeli yetiştirmek için eğitim veren kişilerin yanında en önemli eğitimci, hiç şüphesiz tecrübeli ve usta ıracak ilişkisi kurduğumuz diğer personel ya da personellerdir. Onların yerini alma endişesini ortadan kaldırarak iş ahlakını uygulama alanına aktaracak en iyi uygulama yöntemidir. Tarihimizde bunun güzel örneklerini görmek mümkündür. Osmanlı döneminde ahilik sisteminde, usta-ıracak ilişkisiyle iyi insan, başarılı personel yetiştirmek adeta bir sanat olmuştur. ıracaklıktan ustalığa giden yolda bireyi olgunlaştırmayı hedefleyen Ahilik teşkilatının temel ilkeleri “Ahilik şartnamesi”nde düzenlenmiştir. Hatta günümüz Almanya’sı mesleki eğitimini Osmanlı Ahilik şartnamesi’nden esinlenerek hayata geçirmiş ve başarılı olmuştur.

İşletmeler alanlarında başarılı olmak zorundadır. Bu başarının yakalanması iyi yetiştirilmiş ve devamlı hizmet içi eğitime tabi tutulan personelle olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bunu yaparken uygulanacak yöntem kıyaslamadır. Kıyaslama, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.

Sürekli iyileşme ve değişim artık kaçınılmazdır. Sertleşen rekabet, işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Artık sadece mal ya da hizmetin değil, bir bütün olarak tüm sistemin kaliteli olması gerekir. Bu kalitenin de vazgeçilmezi iyi yetiştirilmiş personel olacağı unutulmamalıdır. Başarı bir ekip işidir. Ekip içinde rekabet ‘yerini alma endişesi’ taşımadan, tecrübe ve bilgi birikimini diğer personele aktarmakla mümkündür.



**Resim 7.1: Ekip alışması başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.**

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Eğitim; çeşitli şekillerde tanımlayınız.	➤ Eğitimin tanımı sizin alacağınız hizmet içi eğitim için ilk basamaktır. Bunun için tekrar eğitimin tanımı konusunu inceleyiniz.
➤ Eğitim tanımlarıyla işletmede eğitim tanımlarını karşılaştırıp aradaki farkları algılamaya çalışınız.	➤ Eğitim tanımıyla işletmelerdeki eğitimin birbirine yakın olduğunu kavrayacaksınız. Her ikisini karşılaştırmak için tanımlara geri dönüp tekrar okuyunuz.
➤ Personel için eğitimin ne gibi faydaları vardır?	➤ Eğitimin faydaları konusundaki maddeleri tekrar okuyunuz ve arkadaşlarınızla yorumlayınız.
➤ Bir eğitimden geçen ve pratik yapan bir personel kendisine hangi soruları sormalı?	➤ İşletmelerde eğitim programının yapılması ve uygulanması konusunu tekrar okuyunuz.
➤ İşletmenin, stajyer yetiştirme esnasında yapması gereken çalışmalar nelerdir?	➤ İşletmelerde stajyer yetiştirme konusuna geri dönüp tekrar okuyunuz ve kendi bilgilerinizle karşılaştırınız. Eksik gördüğünüz ve anlamadığınız yerleri öğretmeninize sorunuz.
➤ Stajyerin dikkat etmesi gereken hususlar nelerdir?	➤ İşletmelerde stajyer yetiştirme konusuna geri dönüp tekrar okuyunuz ve kendi bilgilerinizle karşılaştırınız. Eksik gördüğünüz ve anlamadığınız yerleri öğretmeninize sorunuz.
➤ Sizce yaparak, yaşayarak öğrenme neden önemli? Düşününüz ve cevaplayınız.	➤ Hizmet içi eğitim ve eğitim tanımlarında bu sorunuzun cevabını bulabilirsiniz.
➤ Kıyaslama nedir? İşletme için neden önemlidir?	➤ Dördüncü öğrenme faaliyetinin sonunu bir kez daha okuyunuz.
➤ Usta-çırak ilişkisinde örnek model olabilmek sizce nasıl olmalıdır?	➤ Dördüncü öğrenme faaliyetinin sonunu bir kez daha okuyunuz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### ÖLÇME SORULARI

**Bu faaliyet sonucunda hangi bilgileri kazandığınızı öğrenmek için aşağıdaki soruları cevaplayınız.**

Soruların sadece bir doğru cevabı vardır

1. Kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecine ne ad verilir?  
A) Eğitim  
B) Öğretim  
C) Hizmet içi eğitim  
D) Psikoloji
2. Eğitim çalışmalarında aşağıdakilerden hangisi kazandırılmaz?  
A) Fireler ve hatalar azalır.  
B) Ürün ve hizmet kalitesi artar.  
C) Eğitilen para kazanır.  
D) Çalışanların yükselmesi hızlanır.
3. Eğitim çalışmalarında aşağıdakilerden hangisi kazandırılmaz?  
A) İş gören devir oranı çoğalır.  
B) Fireler ve hatalar azalır.  
C) Araç gereçlerin yıpratılması önlenir.  
D) İş görenlerin kendi kendilerini yönetme becerileri artar.
4. Başkalarının modelinin gösterilmesi ya da o model aracılığıyla öğrenmeye ne ad verilir?  
A) İkinci elden  
B) Kavramsal olarak  
C) Deneyerek  
D) Düşünce
5. Beceri arkasındaki teori yada fikri anlamak, türü öğrenmeye ne ad verilir?  
A) Düşünce  
B) Kavramsal olarak  
C) Deneyerek  
D) İkinci elden

6. Becerileri uygulamaya koymak ya da keşfederek öğrenmeye ne ad verilir?  
A) Düşünce  
B) Deneyerek  
C) İkinci elden  
D) Kavramsal
7. Aşağıdakilerden hangisi işletmede eğitimin faydalarından değildir?  
A) Çalışanların yetenekleri azalır.  
B) Hatalar azalır, işe uyum artar.  
C) Personel işini daha iyi yapar.  
D) Daha fazla bilgi sahibi olunur.
8. Aşağıdakilerden hangisi işletmede eğitimin faydalarından değildir?  
A) Daha fazla bilgi sahibi olunur.  
B) Çalışanların yetenekleri gelişir.  
C) Öğrenme zamanı kısalır.  
D) Personel arasında rekabet artar.
9. Osmanlı'da uygulanan usta-çırak ilişkisi hangi adla tanımlanmıştır?  
A) Personel sistemi  
B) Usta  
C) Ahilik  
D) Teşkilat
10. Sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak en iyinin performans seviyesini yakalayıp geçmeye ne ad verilir?  
A) Rekabet  
B) Motivasyon  
C) Kıyaslama  
D) Ölçme

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiğinizde diğer faaliyete geçiniz.



## KONTROL LİSTESİ

Modül ile kazandığınız yeterliği aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.		
2. Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorunda değildir.		
3. İşletmelerde yapılan eğitim, çalışanların performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırır.		
4. Her işletme kendi eğitim ihtiyaçlarını belirleyemez.		
5. Eğiticiler, personeli eğitirken ona destek olmalıdır.		
6. Suçlamanın, güvensizliğin ve eleştirinin bulunduğu kültürler eğitim ve öğrenime destek veremezler		
7. İnsanların bizimle aynı düzeyde öğrendiğini bilmek doğru bir gerçektir.		
8. Sorumluluk almak, yanlış yapmaktan korkmamak başarı için bir kuraldır.		
9. Kıyaslama; başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.		
10. Almanya, mesleki eğitimini Osmanlı Ahilik Sistemi'nden esinlenerek hayata geçirmiş ve başarılı olmuştur.		

## DEĞERLENDİRME

Uyguladığınız performans testinde: Aşağıda belirtilen ölçütlere göre kendinizi değerlendiriniz. Eğer sonuca ulaşırsanız bir sonraki uygulama faaliyetine geçebilirsiniz. Sonuca ulaşamadysanız uygulama faaliyetini yeniden gözden geçiriniz.

# MODÜL DEĞERLENDİRME

## ÖLÇME SORULARI

Bu modül sonucunda hangi bilgileri kazandığınızı öğrenmek için aşağıdaki soruları cevaplayınız.

Soruların sadece bir doğru cevabı vardır.

1. Teknolojik gelişmeleri takip etmek niçin önemlidir?  
A) Teknoloji kullanımı işletmeye göre değişir.  
B) Kullanılan araçlar işletmenin teknolojisini gösterir.  
C) Teknolojik gelişmeler, mesleki yöntemlerde de olur.  
D) Teknolojik gelişmeler, işletmeye büyük fırsatlar sunabilir.
2. Yeni teknolojilere ulaşmak için en önce hangisi yapılmalıdır?  
A) Firma çalışmaları sanal ortama aktarılmalıdır.  
B) Personelle bilgisayar ve internet kullanımı öğretilmelidir.  
C) Mesleki yayınlar, düzenli olarak takip edilmelidir.  
D) Hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
3. Hangisi yeni gelişmeleri takip eden bir işletmenin özelliği değildir?  
A) Yeniliklere açık olmak  
B) Değişime inanmak ve değişimi uygulamak  
C) Çalışma sistemini değiştirmemek  
D) İşletmeyi, daha iyi işletmelerle kıyaslamak
4. Mesleki yayınlardan hangisi işitsel yayındır?  
A) Radyo  
B) Film  
C) Televizyon  
D) Gazete
5. Hangisi geleneksel performans ölçme sistemlerinin özelliklerindendir?  
A) Hedef performansı geliştirmek  
B) İşletme sahibine odaklı  
C) Müşteri memnuniyetine odaklı  
D) Kalite ve maliyet anında değerlendirilir.
6. Fiyatı pahalı bulan müşteriye vereceğiniz en empatik cevap hangisidir?  
A) Evet ama, kalitemizi biliyorsunuz.  
B) Burada ne işiniz var ki?  
C) Ben bu konuda yorum yapamam.  
D) Haklısınız, bencede biraz pahalı

7. Hangisi personeli motivasyona yönelik bir davranış değildir?
- A) Ücretleri zamanında ödemek
  - B) Çok çalışana daha fazla ücret ödemek
  - C) Personelin doğum gününü kutlamak
  - D) Personelle birlikte pikniğe gitmek
8. Personel gelişimini sağlamada hangisi yapılmamalıdır?
- A) Teknolojik gelişmeleri takip etmek ve uymak
  - B) Performans artırıcı tedbirler almak ve uygulamak
  - C) Motivasyon azaltıcı işlemlerden vazgeçmemek
  - D) Hizmet içi eğitim faaliyetlerini uygulamak

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## PERFORMANS TESTİ

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Teknoloji kavramını biliyor musunuz?		
2. Teknolojiye ulaşma yollarını kavradınız mı?		
3. Yeniliklere ayak uydurabiliyor musunuz?		
4. Mesleki yayınları tanıyor musunuz?		
5. Diğer mesleki faaliyetleri biliyor musunuz?		
6. Kıyaslama yapabiliyor musunuz?		
7. Performans kavramını biliyor musunuz?		
8. Performans ölçmeyi kavradınız mı?		
9. Empati kurabiliyor musunuz?		
10. Psikolojiyi tanımlayabilir misiniz?		
11. Psikoloji bilmenin insan hayatına faydalarını biliyor musunuz?		
12. Grup kişi ilişkilerini biliyor musunuz?		
13. Motivasyonu tanımlayabilir misiniz?		
14. Motivasyonun faydalarını bilip, özelliklerini sayabilir misiniz?		
15. Motivasyonun amacını biliyor musunuz?		
16. Eğitimin ve iş eğitiminin tanımlarını öğrendiniz mi?		
17. Eğitimin önemini kavraya biliyor musun?		
18. Personel eğitiminin önemini kavraya biliyoruz musun?		
19. Hizmet içi eğitime katılmanın önemini kavradınız mı?		
20. Başarının ekip çalışmasıyla olduğunu kavradınız mı?		
21. İşletme için en önemli sermayenin insan gücü olduğunu kavradınız mı?		
22. Bu modülün size bir meslek kazandırabileceğine inanıyor musunuz?		
23. Başarılı olmanın sürekli eğitimle olacağını kavradınız mı?		

# CEVAP ANAHTARLARI

## ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	C
3	D
4	A
5	B

## ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	B
4	C
5	C
6	D
7	A
8	D

## ÖĞRENME FAALİYETİ-3ÜN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	D
3	A
4	C
5	C
6	A
7	D
8	D

## ÖĞRENME FAALİYETİ-4'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	C
3	A
4	D
5	B
6	B
7	A
8	D
9	C
10	C

## MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	B
3	C
4	A
5	B
6	D
7	A
8	C

Cevaplarınızı cevap anahtarları ile karşılaştırarak kendinizi değerlendiriniz.

## KAYNAKÇA

- AYTAÇ Serpil, **İş Psikolojisi**, Devlet Kitapları, Ankara 2000.
- Brand Lee Thompson, **Performans geliştirme**, Hayat Yayınları, İstanbul 1998.
- Clayton Susan, **Yönetim (Supervision)**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- Jandt Fred E., **Yönetim Sorununa Etkili Çözümler**, Hayat Yayınları, İstanbul 1998.
- ŞİMŞEK Muhittin, **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayını, İstanbul 2004.
- Trevor Bentley, **İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- [www.Turkcadcam.net](http://www.Turkcadcam.net)
- [www.Motivasyon.org](http://www.Motivasyon.org)